INNOWACJE FINANSOWE I ZARZĄDCZE JAKO STYMULATOR ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W WARUNKACH WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ

materiały międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej poświęconej 70-leciu oraz 35-letniej działalności naukowej i praktycznej w dziedzinie podatków doktora nauk ekonomicznych, profesora Viktora Synczhaka
Część II

ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

матеріали міжнародної науково-практичної конференції, приуроченої до 70-річного ювілею і 35-річної наукової та практичної діяльності у податковій сфері доктора економічних наук, професора Синчака Віктора Петровича
Частина II.

Redakcja naukowa:
Synchak Viktor
Żuchowski Ireneusz
Krushynska Alla
Moshenets Nataliia

07.11.2025 року
Хмельницький – Ломжа
Chmielnicki – Łomża
Wydawnictwo MANS w Łomży

INNOWACJE FINANSOWE I ZARZĄDCZE JAKO STYMULATOR ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W WARUNKACH WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ

materiały międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej poświęconej 70-leciu oraz 35-letniej działalności naukowej i praktycznej w dziedzinie podatków doktora nauk ekonomicznych, profesora Viktora Synczhaka
Część II.

ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

матеріали міжнародної науково-практичної конференції, приуроченої до 70-річного ювілею і 35-річної наукової та практичної діяльності у податковій сфері доктора економічних наук, професора Синчака Віктора Петровича
Частина II.

Redakcja naukowa

Synchak Viktor
Żuchowski Ireneusz
Krushynska Alla
Moshenets Nataliia

Наукова редакція

Синчак Віктор
Жуховський Іренеуш
Крушинська Алла
Мошенець Наталія

07.11.2025 року
Хмельницький – Ломжа
Chmielnicki – Łomża
Wydawnictwo: MANS w Łomży

UDK 330.34(477)

Redakcja naukowa:
Synchak Viktor, Żuchowski Ireneusz, Kruszynska Alla, Moshenets Nataliia

Innowacje finansowe i zarządcze jako stymulator zrównoważonego rozwoju w warunkach współczesnych wyzwań : zbiór materiałów międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej, Chmielnicki Uniwersytet Zarządzania i Prawa im. Leonida Yuzkova 7 listopada 2025r. / Redakcja naukowa: Synchak Viktor, Żuchowski Ireneusz, Krushynska Alla, Moshenets Nataliia. Wydawnictwo: MANS w Łomży, Część 2. Chmielnicki – Łomża, 2025. 480 s.

Zalecane do druku decyzją Katedry Finansów, Bankowości, Ubezpieczeń i Rynku Kapitałowego Chmielnickiego Uniwersytetu Zarządzania i Prawa imienia Leonida Yuzkova z dnia 03.11.2025 r. (protokół nr 5).

Рецензенти:

Oleksandra Olshanska, prof., dr hab. nauk ekonomicznych, Kijowski Narodowy Uniwersytet Technologii i Projektowania, Ukraina.

Michal Jakub Kruszyński, dr nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse, Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu, Rzeczpospolita Polska.

Rada redakcyjna:
Synchak Viktor, Żuchowski Ireneusz, Kruszynska Alla, Moshenets Nataliia, Popel Serhii

ISBN 978-83-68480-15-3
DOI https://doi.org/10.58246/LPKI2996

Zbiór zawiera materiały uczestników Międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej „Innowacje finansowo-zarządzające jako stymulator zrównoważonego rozwoju w warunkach współczesnych wyzwań", poświęconej 70-leciu i 35-letniej działalności naukowej i praktycznej w dziedzinie podatków doktora habilitowanego nauk ekonomicznych, profesora Viktora Synchaka. Przedstawiają one wyniki badań naukowców i praktyków zajmujących się różnymi aspektami ekonomii, finansów i zarządzania.

Zbiór jest przeznaczony dla pracowników naukowych i naukowo-pedagogicznych uczelni wyższych i instytucji naukowych, studentów, doktorantów, praktyków oraz szerokiego grona czytelników.

Komitet organizacyjny Międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej „Innowacje finansowo-zarządzające jako stymulator zrównoważonego rozwoju w warunkach współczesnych wyzwań" nie zawsze podziela opinię uczestników konferencji. W zbiorze zachowano w jak największym stopniu ortografię, interpunkcję i stylistykę zaproponowane przez uczestników konferencji. Pełną odpowiedzialność za rzetelność i jakość przedstawionych materiałów ponoszą uczestnicy konferencji, ich promotorzy naukowi i recenzenci. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za materiały przekazane do publikacji.

Wydawnictwo: MANS w Łomży

© Zespół autorów, 2025.
© Chmielnicki Uniwersytet Zarządzania i Prawa imienia Leonida Yuzkova, 2025.
© Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży, 2025.

УДК 330.34(477)

Науковоа редакція:
Синчак Віктор, Жуховський Іренеуш, Крушинська Алла, Мошенець Наталія

Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 7 листопада 2025 року. Наукова редакція: Синчак Віктор, Жуховський Іренеуш, Крушинська Алла, Мошенець Наталія. Видавництво: MANS w Łomży, Частина 2. Хмельницький – Ломжа, 2025. 480 с.

Рекомендовано до друку рішенням кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова від 03.11.2025 (протокол №5) .

Рецензенти

Олександра Ольшанська, проф., доктор економічних наук, Київський національний університет технології та дизайну, Україна.

Міхал Якуб Крушинський, PhD соціальних наук у галузі економіки і фінансів, Міжнародна вища школа логістики та транспорту у Вроцлаві, Республіка Польща.

Редакційна колегія:
Синчак Віктор, Жуховський Іренеуш, Крушинська Алла, Мошенець Наталія, Попель Сергій

ISBN 978-83-68480-15-3
DOI https://doi.org/10.58246/LPKI2996

Збірник містить матеріали учасників Міжнародної науково-практичну конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів», приуроченої до 70-річного ювілею і 35 річної наукової та практичної діяльності у податковій сфері доктора економічних наук, професора Синчака Віктора Петровича. Вони висвітлюють результати досліджень науковців та практикуючих спеціалістів, які опікуються різними аспектами економіки, фінансів та управління.

Збірник розрахований на наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти і наукових установ, студентів, аспірантів і докторантів, практиків і широкий читацький загал.

Організаційний комітет Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів» не завжди поділяє думку учасників конференції. У збірнику максимально точно збережені орфографія, пунктуація та стилістика, які були запропоновані учасниками конференції. Повну відповідальність за достовірність та якість поданого матеріалу несуть учасники конференції, їхні наукові керівники та рецензенти. Видавець не несе відповідальності за надані до публікації матеріали.

Wydawnictwo: MANS w Łomży

© Колектив авторів, 2025.
© Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025.
© Міжнародна академія прикладних наук в Ломжі, 2025.

ЗМІСТ

Автор і назва тез **Стор**

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 6. ПОДАТКОВА ТА МИТНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Барабаш Л. В. ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЗМІН В ОПОДАТКУВАННІ ЯК УМОВА ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ 8

Буділовська В. В. ЗЕМЕЛЬНИЙ ПОДАТОК ЯК ІНСТРУМЕНТ НАПОВНЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ 10

Буковський М. М. ІНСТИТУЦІЙНА МІЦНІСТЬ ІНСТИТУТІВ ПОДАТКУВАННЯ В КОНТЕКСТІ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ 13

Вовк А.В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ НАДХОДЖЕННЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ 15

Войтович В. М., Кльоц О. В. ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ 18

Войцещук А. Д. ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ «ІНСПЕКТОР МИТНИЙ» ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-КОНТРОЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ 20

Hutsul I., Lysak H. THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL CONTROL OVER FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTITIES 22

Гуцул І. О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ СПЛАТИ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ 25

Дема Д. І. ПЛАТА ЗА ЗЕМЛЮ В ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ 28

Жук О. Б. РОЛЬ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 31

Коваль С. Л., Мельничук Ю. Д. ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ НА ДЕТІНІЗАЦІЮ ЕКОНОМІКИ 33

Ковтун І. Б. ВЗАЄМОДІЯ ФІСКАЛЬНИХ ОРГАНІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 36

Кучеркова С. О. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ 39

Лукомський М. П. ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ЗАКОРДОНОМ 42

Макогон В. Д. ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 44

Мартинюк В. А. ВПЛИВ ПОДАТКОВИХ МЕХАНІЗМІВ НА ФОРМУВАННЯ ОРЕНДНОЇ ПЛАТИ ЗА ДЕРЖАВНІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ ЗЕМЛІ 46

Мовчан В. В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ У 2022–2024 РОКАХ 50

Олійник М. П. РЕАЛІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ СТЯГНЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОГО ПОДАТКУ НА ПОДІЛЛІ В 1921-1922 РР. 52

Омельчук О. М. ВПЛИВ КОНТРАБАНДИ НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ 55

Павлик О. Б. ДІАЛЕКТИ НІМЕЦЬКОЇ МОВИ 58

Падун Ю. О. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ З НОРМАМИ ЄС 59

Палига А. В. ВПЛИВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАВИЛ АКЦИЗНОГО ОПОДАТКУВАННЯ НА РИНОК ПАЛЬНОГО В УКРАЇНІ 62

Проданчук М. А., Ковценюк Г. В. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК І ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ: ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК 64

Прокопенко І. А., Медвецька Н. ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ: МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ 67

Рибак Р. В. МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 70
Руденко В. В. МИТНІ СТИМУЛИ ТА ОБМЕЖЕННЯ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ 73
Самарічев Д. О. ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ НА АГРАРНИЙ СЕКТОР КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ 76
Tkach D., Lysak H. FINANCIAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION 79
Тесленко М. С. ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРУВАННЯ АКЦИЗНОГО ПОДАТКУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ 82
Федчук М. А. ДОСЯГНЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СУМІСНОСТІ З ЄС: ПОТОЧНІ ПЕРЕШКОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФІСКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 85
Фрадинський О. А. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ ТА КАТЕГОРІЮВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ КАЗАХСТАН 88
Шевель В. А. МІСЦЕВІ ПОДАТКИ І ЗБОРИ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ 91

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 7. МАРКЕТИНГОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Арзянцева Д. А. ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМ ПОДВІЙНОГО ПЕРЕХОДУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ 93
Базарна О. В. МАРКЕТИНГОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР 96
Бевзюк Ю. О. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 99
Беспятюк М. В. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ 102
Богачук О. О., Томащук І. В. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 104
Богданова Є. О., Франчук К. В. БІЗНЕС-АНАЛІТИК, ЯК КЛЮЧОВА ЛАНКА УСПІХУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 107
Бойчук І. В. МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЧАСІ ВІЙНИ 110
Боліла С. Ю. НОВІТНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР ПІД ЧАС ВІЙНИ 113
Бутенко С. А., Цимбаленко Н. В. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА 115
Гетьман О. Л. ГЕЙМІФІКАЦІЯ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ЗВ'ЯЗКУ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ 117
Голяс В. І. МАРКЕТИНГОІ ІННОВАЦІЇ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ 119
Граматович Ю. В. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА У ФОРМУВАННІ СТАЛИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ 121
Грищук Р. Г. ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА РОЗВИТКУ HRM-ТЕХНОЛОГІЙ 124
Гулик Т. В., Нальотов А. Р. ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТА МАРКЕТИНГУ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ 127
Данильчук О. О. УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ 130
Дзьоба О. Г., Білецький О. Б. МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА 132
Дикун О. О., Корюгін А. В. РОЛЬ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧА В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ 135
Добровольська Е. В. СИНЕРГІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 138

Дрімак С. М. СПРИЯТЛИВИЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 141
Жук О. І. ІННОВАЦІЙНА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТОВМ: АНАЛІТИКА, МОДЕЛЮВАННЯ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ 143
Забурмеха Є. М., Захарчук І. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 146
Забурмеха І. С. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 148
Загродська К. Д. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СФЕРІ ПРАЦІ 151
Загродська К. Д. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ 153
Задачін Д. О. ВПЛИВ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ 156
Заєць Д. С. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІНИ НА ПОСЛУГИ 158
Закревський Т. М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ДЕВЕЛОПМЕНТУ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ 160
Захаркевич Н. П. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА HR-ЕКОСИСТЕМА ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 163
Землянський Д. І. НЕЙРОМЕРЕЖЕВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 167
Іванова Л. О., Вовчанська О. М. ІНТЕГРАЦІЯ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЙ ЧЕРЕЗ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ 168
Karpinskyi Y. INTELLECTUAL CAPITAL AS THE BASIS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN THE WAR AND POST-WAR PERIODS 171
Ковальчук С. В., Герасімов Є. В. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА» 175
Корюгін А. В. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА 178
Kochkodan V. B. ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN UKRAINE'S OIL AND GAS INDUSTRY: IMPLEMENTATION RISKS AND MANAGEMENT DIRECTIONS 182
Кашпер С. П. РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ВИМУШЕНОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ 184
Ковальчук Б. Р. КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ 187
Ковальов Є. П. РОЗШИРЕНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ВИРОБНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРЕРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕГІОНУ 188
Коржук В. В. ВПЛИВ УПАКОВКИ НА ВИБІР СПОЖИВАЧА 192
Корюгін А. В., Свердлюк Д. С. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВІДЕОМАРКЕТИНГУ У КОРОТКОМУ ФОРМАТІ (TIKTOK, REELS, SHORTS) 195
Косович О. В. МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 197
Кривцов А. О. УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ВЕТЕРАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА 200
Кудельський В. Е. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 202
Курига І. М. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ 204
Левківська Л. М., Ахметов І. Р. ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ 207
Лепетан І. М. РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ 209
Лисак О. І. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ 212

Лишенко О. В. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 215
Мазур І. М. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 218
Машталер І. Р. МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ 220
Намазова Ю. І. ESG-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 222
Настащук О. О. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНОЮ РОБОТОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР 225
Никифорчин О. З. ДЕРЖАВНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТОЇ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 228
Оборонков С. С. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОСУВАННІ ТОВАРІВ СПОЖИВЧОГО ПРИЗНАЧЕННЯ 232
Олійник М. А., Федоришина Л. М. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА 234
Онищенко Д. В. ПЕРСОНАЛІЗОВАНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА 236
Онищук О. В., Лишенко М. О. УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ 238
Паламаренко Я. В. МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 240
Пекнич А. В. ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 242
Пелех О. Б., Остаповець Є. Ф. КРЕАТИВНІ ХАБИ ЯК КАТАЛІЗАТОРИ МІСЬКОЇ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО БРЕНДИНГУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 244
Пернаровський С. П., Лишенко М. О. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ В ПРОЦЕСІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ 247
Писаренко Н.В., Марков Р. Р. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ 249
Писаренко Н. В., Бабічева О. І. СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ПОСЛУГ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВИКЛИКИ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА 251
Піхняк Т. А. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ 253
Подолянчук Б. В. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 255
Полівар Є. В. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ 260
Середа Н. М. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ 262
Скоп Н. В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ & РИНОК ПРАЦІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ 264
Стадник В. В., Наскальний С. О. ІНТЕГРАЦІЙНІ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ 266
Старенький Ю. В. РОЛЬ ЗНИЖОК, АКЦІЙ ТА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СТИМУЛЮВАННІ ПОПИТУ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ 269
Стець А. Ю. ERP-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ 271
Терещенко Т. В. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ УМОВАХ 275
Трибусовська Н. І. СПОРТИВНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ПЛАТФОРМА ДЛЯ РОЗВИТКУ БРЕНДІВ: РОЛЬ І ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО РИНКУ 278
Федоришина Л. М. ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРІВ ЗІ ЗМІН В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ 281
Федотов С. О. РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ: ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК 283

Хамініч С. Ю., Яшин Д. О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МАРКЕТИНГУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР 285
Чайковський Я. І., Чайковська Н. М., МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ БАНКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ 288
Чайковський Є. Я. РОЗВИТОК ДЕПОЗИТНИХ ОПЕРАЦІЙ НАСЕЛЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 291
Черешнюк Л. І. ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 293
Chmil H. ACADEMIC INTEGRITY AS A DRIVER OF MANAGEMENT AND MARKETING INNOVATION 295
Швець В. А. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОВОЧЕВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 297
Шурпенкова Р. К.,Кундря-Висоцька О. П. МАРКЕТИНГ ЯК ФІЛОСОФІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 300
Яшина С. В., Яворська Т. І. РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 301

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 8. ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Безверхий К. В., Андрущенко С. А. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ: ЕМПІРИЧНИЙ ДОСВІД УКРАЇНИ 304
Бойчук Ю. О. ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЛАТІЖНОЇ СИСТЕМИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ОБЛІКУ 307
Вакун О. В., Чуба Д. С. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ДАНИХ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ 309
Волошина О. В. ІНФОРМАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ 311
Гаркава Л. О. ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ЕПОХУ BIG DATA 314
Голуб Н. О. ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 317
Гриценко О. М. РОЗВИТОК ОБЛІКУ В УМОВАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ: КОНЦЕПЦІЯ ESG-ЗВІТНОСТІ 320
Дем'яненко Т. Є. ПОДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ФОРМАТІ XBRL (ТАКСОНОМІЯ), ЗМІНИ В 2025 РОЦІ 323
Дем'янишин В. Г., Дем'янишин В. В. ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ ДЕРЖАВНОГО ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО АУДИТУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ 325
Драєвська Я. М., Меліхова Т. О. ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА ДІЛОВОДСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ 328
Жеребний В. О. ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОКАЗНИКІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО АУДИТУ ВІДПОВІДНО ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ 331
Жук Н. Л., Бездушний Р. П. МІСЦЕ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 333
Канцедал Н. А., Яловега Л. В. ВІРТУАЛЬНА ОРЕНДА: НЮАНСИ ВІДОБРАЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ТА ПОДАТКОВОМУ ОБЛІКУ 337
Кащена Н. Б., Нестеренко І. В. ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ ОБЛІКУ: ВІД ЗБОРУ ДАНИХ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ 340
Кузик Н. П., Франчук В. А. АУДИТОРСЬКІ ПРОЦЕДУРИ ЩОДО ЗНЕЦІНЕННЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 344
Лукіяненко А. В., Рябчук О. Г. КОНТРОЛЬ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА, ВРАЗЛИВИХ ДО РИЗИКУ ШАХРАЙСТВ 346
Марченкова С. І. СИСТЕМА "Є-DATA" ЯК ПРИКЛАД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ 348

Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Северин Н. С. УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ ЯК ОСНОВНОЇ КАТЕГОРІЇ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА 351
Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Ковбасюк С. С. ОЦІНКА ОБ'ЄКТІВ ОБЛІКУ ВІДПОВІДНО ДО НП(С)БО 352
Мельник К. П. КАТЕГОРІЇ ЦИФРОВОГО АУДИТУ 356
Мужевич Н. В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ОБ'ЄКТИ ОПОДАТКУВАННЯ НЕРУХОМОГО МАЙНА, ЧЕРЕЗ ЯКІ ПРОВАДИТЬСЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ 358
Назім А. Р. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ БЛАГОДІЙНОЇ І ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ 362
Пухальський В. В. ЗАВДАННЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ДІЯЛЬНОСТІ КРЕДИТНИХ СПІЛОК В СУЧАСНИХ УМОВАХ 364
Рябчук О. Г., Савченко В. А. РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО АУДИТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ 367
Скорохід В. Л. ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ В ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ 370
Фаріон В. Я. КЛАСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ 372
Фоміна Т. В., Золойко О. В. ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ 374
Халімончук К. А. РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ У ЗАПОБІГАННІ ШАХРАЙСТВУ ТА КОРУПЦІЇ ЧЕРЕЗ ІДЕНТИФІКАЦІЮ АНОМАЛІЙ У ГРОШОВИХ ПОТОКАХ 377
Шевчук В. О. ОБЛІКОВА ПАРАДИГМА, ЗАСНОВАНА НА ПИТОМО УКРАЇНСЬКОМУ МИСЛЕННІ: РЯТІВНІ ІННОВАЦІЇ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ 379
Шерстюк О. Л. АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДПРИЄМСТВ 382

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 9. ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАКОНОДАВСТВА У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Бразілій Н. М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ 385
Ігнатенко О. П. НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАКОНОДАВСТВА В СФЕРІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ 388
Kravchenko S. A. FEATURES OF AMENDMENTS TO THE LAWS AND CERTAIN LEGISLATIVE ACTS OF UKRAINE REGARDING THE SIMPLIFICATION OF CONDITIONS FOR CONDUCTING BUSINESS ACTIVITIES AND ACHIEVING THE GOALS SUSTAINABLE DEVELOPMENT 391
Костяшкін І. О. ДО ПИТАННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 394
Налуцишин В. В. ПРАВОВІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ 396
Пунда О. О. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 399
Руцька Д. А. ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ 402
Сахно О. О., Юр'єва П. Б. ІНСТИТУЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ 404
Томашук І. В. ІНСТИТУЦІЙНІ ПІДХОДИ ЯК ОСНОВА ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОСТУПУ 407
Шкіндер А. М. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 410
Яворська Т. І. ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 413
Ярмоленко Ю. Ю. ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ВІДШКОДУВАННЯ ПДВ В УМОВАХ ВІЙНИ 416

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 10. ОСВІТА ЯК ДРАЙВЕР ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Виговський Л. А. РОЛЬ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ 420
Гуменюк О. Г. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 423
Кірданов М. Г. ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ 426
Кустовська І. М. DENGLISCH ALS SPRACHLICHER INDIKATOR DER WIRTSCHAFTLICHEN INTEGRATION 429
Куцепалова К. Ю. ФІНАНСОВА КУЛЬТУРА УКРАЇНСЬКИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 431
Лалуєва Н. М. АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОСВІТІ 434
Majewska M. MATHEMATICS EDUCATION AS A FOUNDATION FOR EARLY FINANCIAL EDUCATION OF CHILDREN 437
Nahorna O. FOREGROUNDING AS A TEACHING METHOD 440
Новицька Л. І. ВИЩА ОСВІТА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 442
Оганесян В. С. РОЛЬ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ 445
Остапенко О. Є. ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В ОСВІТІ ЯК ДРАЙВЕР ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 447
Подолянчук О. В. МОВНА РЕПРЕЗЕНТАЦІЯ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОФЕСІЙ У КЛАСИФІКАТОРІ ПРОФЕСІЙ УКРАЇНИ 449
Подолянчук О. В., Кузь В. В. КЛАСИФІКАТОР ПРОФЕСІЙ ЯК ДЖЕРЕЛО ЛІНГВІСТИЧНОГО ВИВЧЕННЯ ОФІЦІЙНО-ДІЛОВОГО СТИЛЮ 450
Прокопишин О. С. ОСВІТНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ БУХГАЛТЕРА Й АУДИТОРА У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: НОРМАТИВНО-ПРОФЕСІЙНИЙ АСПЕКТ 452
Рожкова Л. В. РОЛЬ ОБ'ЄДНАНЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТА ДОСЛІДНИЦЬКИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 454
Самарічева Т. А. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ 456
Сидорович О. Ю. РОЛЬ FINTECH У ФІНАНСУВАННІ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ 458
Сторощук Б. Д. ПЕРЕДУМОВИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙ 461
Федорчук О. С., Суховірський О. В. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ 464
Чмир О. С. АКАДЕМІЧНИЙ ФОТОН: ІМПУЛЬСИ ВІДКРИТОЇ НАУКИ ДЛЯ ТРАНСФЕРУ ЗНАНЬ ДО РЕАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ, ІНСТИТУТІВ УПРАВЛІННЯ ТА СПІЛЬНОТ 467
Шелудько С. А. ФІНАНСОВА ОСВІТА І НАУКА ЯК ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ 470
Ясинський Т. В. ПРОБЛЕМАТИКА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ФІНАНСОВИХ МЕНЕДЖЕРІВ ЗА УМОВ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ 473

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 6.

ПОДАТКОВА ТА МИТНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Барабаш Леся Віталіївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Уманського національного університету

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЗМІН В ОПОДАТКУВАННІ ЯК УМОВА ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ

Функціонування держави неможливе без такого потужного та складного фінансового інструменту, як податки. Однак його використання вимагає врахування низки очевидних і прихованих факторів, здатних або підвищити ефективність функціонування останніх і виправдати фінансові очікування держави, або ж навпаки – знівелювати зусилля та спонукати до фінансового колапсу. У контексті означеного, особливу увагу слід звернути на нетрадиційні для фінансової науки фактори впливу – поведінкові, що характеризуються опосередкованою проявленістю.

Як засвідчує практика зарубіжних країн, у сфері оподаткування, зокрема в адмініструванні, ефективно працюють такі поведінкові інструменти, як наджі, соціальні порівняння, фреймінг тощо. Це, як правило, доволі недорогі, однак масштабовані заходи, що реально підвищують добровільну сплату податків. Проте їх ефективність варіюється за контекстом і дизайном повідомлень [1, 2]. І основними з них є наджі (nudge (англ.) – підштовхування), вектор впливу яких виходить з визнання, що люди систематично відхиляються від повної раціональності через когнітивні упередження, обмежену увагу, інерцію, соціальні норми та емоції. Тому державні політики можуть «підштовхувати» поведінку, не позбавляючи свободи вибору [1].

Теорія піштовхувань (наджів) увійшла в середовище економічної науки завдяки спільній праці Р. Тайлера та К. Санстейна, згідно якої люди часто ухвалюють фінансові, соціальні та політичні рішення нераціонально – під впливом когнітивних упереджень, емоцій, соціальних норм та інерції. Замість примусу чи заборон автори теорії пропонують «архітектуру вибору» – створення такого середовища, яке «підштовхує» людину до корисних рішень, не обмежуючи її свободу [1].

«Підштовхування» (nudge) – це будь-який аспект архітектури вибору, що впливає на поведінку людей передбачуваним чином, не забороняючи жодних варіантів і не змінюючи суттєво економічні стимули. І саме вони можуть стати рушійною силою зміни податкової культури платників податків. При цьому метою наджів є не заміна традиційних інструментів контролю та стимулів (штрафи, аудит, технологічні рішення), а їх підсилення через дизайн комунікацій, процесів і вибіркових архітектур. Особливо важливим це є в Україні, з її історично низькою податковою мораллю та специфічними інституційними викликами.

Наразі можна виокремити 4 основні канали для позитивних змін у механізмі оподаткування:

- СМС- або поштові нагадування про строки та суму оплати, що сприяють підвищенню уваги платника до своїх обов'язків;

- формування нових соціальних норм шляхом використання позитивного прикладу у якості суспільного тиску. Інструментом означеного може стати надсилання повідомлень за типом «80% ваших сусідів платять вчасно». Однак варто взяти до уваги, що їх ефективність залежить від достовірності інформації та локалізації норми;

- встановлення позитивного фреймінгу та подання інформації з необхідного ракурсу. Зокрема, призначення податку можна трактувати як «внесок у місцеву школу або лікарню», що змінює емоційну інтерпретацію платежу;

- створення відповідної структури вибору (default options). Наприклад, опція автоматичного відрахування частини податкових зобов'язань.

Спираючись на висвітлене, для України варто зосередитися на таких практичних інтервенціях – наборах наджів:

- персоналізовані СМС-нагадування: короткі інформаційні повідомлення, прив'язані до суми податку та терміну його сплати. В кінці повідомлення має бути обов'язкова одна проста дія для оплати – посилання на сторінку оплати або QR-код. За логікою, це має зменшити кількість дій платника, необхідних для здійснення сплати податків;

- використання у повідомленнях соціальних порівнянь: «Х% платників у вашому районі (області) вже сплатили податок». Попередньо такі повідомлення необхідно тестувати на різних рівнях, як локальних (область, громада), так і загальнонаціональному, аби контролювати достовірність інформації. Таким чином, використовуючи соціальні норми, потенційно можна стимулювати підвищене почуття відповідальності;

- використання фреймінгу як «внеску у послуги». Тобто у квитанціях або листах слід підкреслити конкретні публічні блага, фінансовані за рахунок податків (ремонт дороги чи школи, фінансування державних програм тощо). Такі дії спрямовані на підсилення у платників почуття справедливого обміну;

- створення default-архітектури або «автоплатежів» для підприємців, що уможливить автоматичне відрахування податку на доходи фізичних осіб або авансових платежів (opt-out), з визначеною страховою кількістю перевірок. Як правило, у платників такі дії викликають інерційне сприйняття, що позитивно працює на користь держави;

- публічне визнання етичних платників. Для платників, які ретельно дотримуються податкового законодавства та мають позитивну податкову історію, слід запровадити відзнаку сертифікатами. Такий нагородний документ має стати репутаційним стимулом для платника;

- проведення роботи з усунення бюрократичних бар'єрів шляхом спрощення форм і методів податкових процесів.

Водночас, перед практичним впровадженням означених наджів, слід взяти до уваги, що в Україні наразі доволі низький рівень довіри до державних інституцій, а тому, перш ніж використовувати соціальні порівняння або фреймінги, потрібно зробити ретельну перевірку на локальних рівнях. Окремо слід розуміти, що масова розсилка повідомлень повинна мати юридичне підґрунтя, зокрема, юридичний дозвіл на доступ до контактів платників, їх персональних даних. І головна умова: у всіх випадках необхідно чітко дотримуватися професійної етики. Тобто наджі повинні містити виключно достовірну та правдиву інформацію і жодним чином не вводити платників в

оману, адже це не лише підриває довіру до державних інституцій, а й фактично може перебувати поза межами правового поля.

Відтак у процесі побудови нового дизайну оподаткування з метою корегування податкової повдінки платників слід дотримуватися наступних правил: починати з пілотного проєкту простих повідомлень; використовувати лише фактичні, оприлюднені локалізовані дані; максимально спростити бюрократичні процедури, пов'язані з організацією сплати податків; проводити постійний моніторинг і забезпечувати наукове підґрунтя використання наджів.

Список використаних джерел:

1. Санстейн Кас, Талер Річард. Поштовх. Як допомогти людям зробити правильний вибір / пер. Ольга Захарченко. К.: Наш Формат, 2017. 312 с.
2. *Behavioral Insights for Tax Compliance* (policy note / field cases) (2021). World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/472181576511865338/pdf/Behavioral-Insights-for-Tax-Compliance.pdf (дата звернення 28.10.2025)
3. Stetsenko T., Nishcheretov O. Tax culture and tax morale: impact on tax compliance in Ukraine. *Social Economics*. 2021. P. 83–91. URL: https://www.researchgate.net/publication/362810230_TAX_CULTURE_AND_TAX_MORALE_IMPACT_ON_TAX_COMPLIANCE_IN_UKRAINE (дата звернення 28.10.2025)
4. Berenson M. P., Birch S. (2025). Do citizens respond to tax reforms during conflict? Experimental evidence from Ukraine. *East European Politics*, 41(2), 277–293. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21599165.2025.2478564 (дата звернення 29.10.2025)

Буділовська Валерія Валеріївна
здобувачка вищої освіти третього рівня
Державного податкового університету

ЗЕМЕЛЬНИЙ ПОДАТОК ЯК ІНСТРУМЕНТ НАПОВНЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Земельні ресурси виступають одним із ключових фінансових джерел наповнення місцевих бюджетів, оскільки забезпечують надходження у формі плати за користування землею. Така плата справляється у двох формах: земельного податку та орендної плати. Реформа децентралізації надала органам місцевого самоврядування розширені можливості щодо мобілізації надходжень від земельних платежів, що, за умови належного адміністрування, може суттєво посилити фінансову базу територіальних громад. Водночас, попри наявний потенціал, значна частина громад не використовує можливості земельного оподаткування в повному обсязі, що актуалізує потребу у дослідженні стану, проблем і шляхів удосконалення механізмів оподаткування землі.

Земельний податок виконує важливу роль у національній економіці, поєднуючи фіскальне, регулятивне та соціальне значення. Він спрямований на забезпечення

стабільних бюджетних надходжень на місцевому рівні, стимулювання ефективного та екологічно раціонального використання земельних ресурсів, а також підтримку збалансованого соціально-економічного розвитку територій. Сутність земельного податку полягає у справлянні плати за використання обмеженого природного ресурсу, що має економічну, екологічну та суспільну цінність [3]. Сплата цього податку є обов'язковою для землевласників та землекористувачів, а порядок його адміністрування ґрунтується на нормативній грошовій оцінці земель, що враховує розташування ділянки, її площу, цільове призначення та інші характеристичні параметри.

Земельний податок забезпечує виконання низки функцій. Фіскальна функція полягає у формуванні стабільного джерела надходжень до місцевих бюджетів, що фінансують інфраструктуру, соціальні програми та громадські послуги. Регулятивна функція сприяє раціональному землекористуванню, запобігає неефективному або нецільовому використанню земель, а також стимулює повернення до господарського обороту невикористовуваних ділянок. Соціальна функція полягає у підтримці територіальних громад шляхом перерозподілу ресурсів на користь локального розвитку [1].

Нормативно-правова база оподаткування землі представлена положеннями Податкового кодексу України, який визначає об'єкти та базу оподаткування, коло платників, розміри ставок, систему пільг і механізми адміністрування. Об'єктом оподаткування виступають земельні ділянки, за винятком тих, що мають спеціальний статус. Базою оподаткування є нормативна грошова оцінка, що визначається з урахуванням економічних, природних і соціальних чинників. Ефективність оподаткування землі значною мірою залежить від достовірності кадастрових даних, прозорості оцінки землі та її наближення до ринкової вартості.

На сучасному етапі розвитку територіальних громад та в умовах посилення фінансової децентралізації питання удосконалення системи земельного оподаткування набуває особливої актуальності. Ефективне адміністрування земельних платежів розглядається не лише як джерело фіскальної стабільності територій, але й як важливий чинник формування прозорого ринку землі та забезпечення раціонального землекористування [2]. Відтак, реформа земельного оподаткування має бути спрямована на модернізацію нормативно-правових засад, цифровізацію процесів, підвищення якості статистичного обліку та гармонізацію стандартів оцінки землі з європейськими підходами.

Одним із головних векторів реформування є оновлення нормативної грошової оцінки земель. Протягом тривалого часу її оновлення здійснювалося несистемно, що призводило до істотного розриву між реальною та оціночною вартістю земельних ділянок, а відтак – і до втрати потенційних доходів місцевих бюджетів. Наразі передбачено перехід до автоматизованих моделей оцінювання із використанням геоінформаційних систем, що дозволить забезпечити більш точне й об'єктивне визначення вартості земель. Це сприятиме як підвищенню рівня справедливості податкового навантаження, так і мінімізації корупційних ризиків.

Важливим елементом модернізації є цифровізація земельних відносин і створення єдиного електронного реєстру земельних ресурсів. Інтеграція даних Державного земельного кадастру, податкової служби, місцевих реєстрів та реєстру речових прав на нерухоме майно забезпечить прозорість земельних операцій і дасть можливість оперативно виявляти порушення: приховану оренду, подвійні договори, самовільне зайняття земельних ділянок або ухилення від оподаткування.

Подальше вдосконалення системи оподаткування включає диференціацію податкових ставок з урахуванням призначення земельних ділянок, виду їх використання та екологічного навантаження. Зокрема, передбачається перегляд ставок для земель комерційного використання та встановлення екологічних податкових коефіцієнтів, які стимулюватимуть землекористувачів до впровадження природоощадних технологій. Для аграрного сектору особливе значення має збереження пільгових режимів оподаткування для фермерських господарств, малих агропідприємств та землекористувачів, що впроваджують органічне землеробство або екологічно відповідні технології.

З метою підвищення результативності податкової політики у сфері землекористування посилюються заходи контролю та відповідальності за порушення земельного законодавства. Йдеться про збільшення штрафних санкцій за неоформлене землекористування, несвоєчасну сплату податку, використання земель не за цільовим призначенням, а також про механізми автоматичного виявлення правопорушень за допомогою супутникового моніторингу та цифрової аналітики. Такі підходи відповідають європейським стандартам та сприятимуть формуванню відповідальної моделі землекористування.

Не менш важливим напрямом є інтеграція принципів сталого розвитку у систему земельного оподаткування, що означає поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей при формуванні податкової політики. У цьому контексті оподаткування має не лише наповнювати бюджети, але й мотивувати землекористувачів до збереження родючості ґрунтів, відновлення деградованих земель, дотримання екологічних норм та відповідального ставлення до природних ресурсів. Перехід до моделі «зеленої фіскальної політики» узгоджується з зобов'язаннями України щодо гармонізації законодавства з нормами ЄС у сфері сталого управління земельними ресурсами.

Таким чином, сучасний етап трансформації системи земельного оподаткування в Україні спрямований на підвищення прозорості, ефективності адміністрування та справедливості оподаткування, а також на формування умов для сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. Комплексна модернізація цієї сфери є необхідною передумовою фінансової стійкості місцевого самоврядування та раціонального використання земельного фонду держави.

Список використаних джерел:

1. Борзенкова О.Д. Земельне оподаткування в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи. Глобальні та національні проблеми економіки. URL : http://global-national.in.ua/issue8-2015/16-vipusk-8-listopad-2015-r/1637-borzenkova-o-d-zemelne-opodatkuvannya-vukrajini-analiz-suchasnogo-stanutaperspektivi

2. Давиденко Н.М. Вплив податкової реформи на сільськогосподарські підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 250-253.

3. Ібрагімов М.Р. Земельне оподаткування: теоретичні постулати та фіскальні реалії в Україні. Вісник Харківського економічного університету. 2009. № 9. С. 17—23.

Буковський Микола Миколайович
здобувач вищої освіти третього рівня
Західноукраїнського національного університету

ІНСТИТУЦІЙНА МІЦНІСТЬ ІНСТИТУТІВ ОПОДАТКУВАННЯ В КОНТЕКСТІ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

Фундаментальна праця Д. Аджемоглу та Дж. Робінсона "Чому нації занепадають" пропонує концептуальну модель розуміння взаємозв'язку між інституційною якістю та умовами розвитку держави в коротко- і довгостроковій перспективі. Ключовим питанням в їхній теорії є ідентифікація інклюзивних та екстрактивних інститутів, де перші характеризуються рівними правилами гри для всіх учасників, захистом прав власності, верховенством права та широкою участю громадян у політичних процесах; а другі, сформовані для вилучення ресурсів із широких прошарків населення на користь вузької правлячої еліти, обмежуючи економічні стимули та політичну участь.

Гібридні виклики і загрози, з якими зіткнулося людство на початку XXI століття за своєю суттю є комплексними, нечіткими та цілеспрямованими загрозами дестабілізації, знаходять особливо сприятливе середовище саме в державах із екстрактивними інституціями. Слабкі, корумповані та непрозорі інституції створюють численні вразливі зони, якими можуть скористатися зовнішні учасники для підриву суверенітету, економіки та соціальної згуртованості країни-цілі. У цьому контексті податкові інститути як основа фіскального суверенітету держави виступають критично важливим елементом національної безпеки. Їхня міцність, ефективність та легітимність безпосередньо визначають здатність держави фінансувати оборону, безпеку, соціальні послуги та економічне відновлення в умовах перманентного гібридного тиску.

За визначенням Д. Аджемоглу та Дж. Робінсона, податкова система є одним з найчіткіших відображень природи та сутності інституційної системи держави. Інклюзивні податкові інститути характеризуються справедливістю, прозорістю та підзвітністю. Вони базуються на принципі широкої участі, коли громадяни та бізнес сприймають сплату податків не як примусове вилучення, а як свій громадянський обов'язок у обмін на якісні суспільні блага та ефективне управління.

Натомість екстрактивні податкові системи відрізняються свавіллям, непрозорістю та корумпованістю, коли податки використовуються для збагачення правлячої еліти та придушення економічних стимулів. У контексті гібридних загроз, які часто включають інформаційні кампанії, спрямовані на підрив довіри до державних інститутів, міцність податкової системи стає ключовим чинником стійкості.

Коли громадяни довіряють податковим органам, вірять у справедливість системи та бачать ефективне використання сплачених коштів, вони стають значно менш сприйнятливими до пропагандистських наративів про корумпованість та неефективність влади. Таким чином, інклюзивні податкові інститути виконують не лише фіскальну функцію, але й важливу стабілізаційну роль, формуючи соціальний капітал та громадянську ідентичність, що є життєво важливими для протидії спробам розколоти суспільство зсередини.

Існує беззаперечний зв’язок між довірою платників податків і держави, без яких наміри нейтралізації гібридних загроз є нездійсненним завданням. В цьому контексті, довіра до податкової системи є складовою загальної довіри до держави та її інститутів.

Безумовно, у країнах з інклюзивними інституціями високий рівень довіри дозволяє урядам проводити ефективну фіскальну політику, мобілізувати ресурси в умовах кризи та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. На противагу, в державах з екстрактивними

інституціями низька довіра обмежує фіскальні можливості уряду, сприяє ухиленню від сплати податків та тінізації економіки.

В умовах гібридної війни, коли противник активно використовує інформаційні операції для дискредитації державних інститутів, посилення економічної нестабільності та розпалювання соціальної напруги, рівень довіри до податкової системи стає своєрідним "імунітетом" суспільства. Міцні, інклюзивні податкові інституції, що демонструють чесність, професіоналізм та повагу до платників податків, позбавляють противника важелів впливу, роблячи суспільство стійким до маніпуляцій. Таким чином, інвестиції в побудову довіри до податкової системи держави через прозорість, справедливість та ефективність податкової системи є не менш важливими для національної безпеки, ніж інвестиції в традиційні оборонні можливості.

Підхід Д. Аджемоглу та Дж. Робінсона яскраво демонструє, що екстрактивні інституції, які характеризуються корупцією та відсутністю прозорості, є вразливими до зовнішніх втручань та внутрішньої дестабілізації, оскільки формують численні канали впливу для зовнішніх учасників, метою діяльності яких є використання фінансових потоків для кооптації еліт, фінансування деструктивних політичних сил та підриву громадської довіри.

Інституційна міцність податкової системи в умовах гібридних загроз безпосередньо залежить від її здатності протистояти корупції та забезпечувати прозорість усіх процесів. Це включає реалізацію таких заходів, як ефективне електронне адміністрування податків, що мінімізує людський фактор; автоматизоване відшкодування ПДВ; відкритість даних про фіскальні надходження та видатки; справедливість у стягненні податків для всіх категорій платників. Міцні інклюзивні інституції, позбавлені ознак екстрактивності, позбавляють противника важелів впливу, оскільки громадяни, будучи впевненими в чесності держави, менш схильні до сприйняття змовницьких наративів та участі в протестних акціях, інспірованих ззовні. Саме тому, інституційна міцність виявляється не в жорсткому дотриманні застарілих процедур, а в здатності до адаптації та виконання своїх ключових функцій в умовах зовнішнього тиску.

Зазначимо, що Україна пройшла складний шлях трансформації податкових інституцій від радянської екстрактивної моделі до побудови сучасної інклюзивної системи. Цей процес значно прискорився після початку повномасштабної російської агресії, коли ефективна мобілізація податкових ресурсів стала питанням виживання держави. Впровадження електронних кабінетів платників податків, системи електронного адміністрування ПДВ, спрощених процедур для малого та середнього бізнесу - все це приклади руху до інклюзивної моделі.

Умови війни створили унікальний вікно можливостей для глибоких інституційних реформ, оскільки суспільна підтримка змін значно зросла, а опір корумпованих бюрократичних структур послабився. Досвід України демонструє, що навіть в умовах активних бойових дій та гібридних атак можлива побудова ефективних, прозорих та підзвітних податкових інституцій.

Список використаних джерел

1. Acemoglu D., & Robinson J. A. (2012). Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty. Crown Business.

2. Acemoglu D., & Robinson J. A. (2019). The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty. Penguin Press.

Вовк Альона Володимирівна
здобувач вищої освіти другого рівня факультету управління та економіки
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Гуцул Інна Анатоліївна,*** *кандидатка економічних наук,*
доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ НАДХОДЖЕННЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності України зумовлює необхідність підвищення ефективності митного контролю як одного з ключових елементів фінансової системи держави. Митні платежі становлять значну частку дохідної частини державного бюджету, тому якість їх адміністрування має безпосередній вплив на економічну стабільність країни. Водночас складність митних процедур та ризики зловживань у цій сфері потребують удосконалення механізмів контролю за їх надходженням.

Важливою складовою підвищення прозорості та результативності діяльності митних органів є цифровізація митного контролю. Використання електронних систем обробки даних, автоматизованих інформаційних платформ, технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних дає змогу підвищити точність контролю, скоротити час митного оформлення та мінімізувати вплив людського фактору. Такі інноваційні інструменти створюють передумови для зміцнення довіри між державою, бізнесом і громадянами, а також сприяють зменшенню рівня корупційних проявів у митній сфері.

Разом із тим цифрова трансформація митного контролю супроводжується низкою проблем, серед яких – недостатня інтегрованість інформаційних систем, потреба у правовому регулюванні цифрових процесів, забезпечення кібербезпеки та належна підготовка кадрів. У зв’язку з цим виникає потреба у науковому аналізі процесів цифровізації митного контролю, оцінці їх впливу на ефективність надходження митних платежів до державного бюджету та визначенні перспектив розвитку цифрової інфраструктури митних органів України.

Ефективність функціонування митної системи значною мірою визначається чіткою організацією та взаємодією її контрольних елементів. Митний контроль охоплює комплекс адміністративних, аналітичних та технічних заходів, спрямованих на забезпечення дотримання законодавства при переміщенні товарів і транспортних засобів через митний кордон. Зміст і структура митного контролю формуються відповідно до завдань державної митної політики, з урахуванням міжнародних стандартів та сучасних цифрових технологій. Основні складові митного контролю наведено на рисунку 1.

Наведені нижче складові митного контролю перебувають у тісному взаємозв’язку та забезпечують комплексний підхід до реалізації митної політики держави. Кожен елемент виконує специфічну функцію, однак у сукупності вони утворюють єдину систему, спрямовану на своєчасне та повне надходження митних платежів до державного бюджету. Особливого значення набуває інтеграція інформаційно-аналітичного контролю з ризик-орієнтованими підходами, що дозволяє оптимізувати ресурси митних органів і підвищити ефективність виявлення порушень.

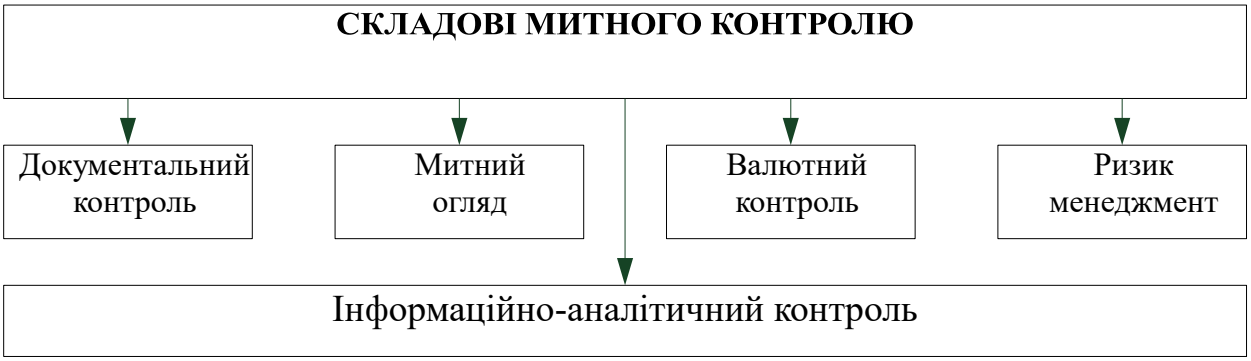

Рисунок 1. – Структура та елементи митного контролю

Джерело: побудовано автором

Таким чином, структурованість і цифрова підтримка усіх складових митного контролю є ключовою умовою забезпечення прозорості та результативності митного адміністрування.

Нинішня система митного контролю поступово трансформується під впливом процесів цифровізації, що охоплюють усі сфери державного управління. Використання цифрових технологій у діяльності митних органів спрямоване на підвищення ефективності контролю, автоматизацію процедур, зменшення корупційних ризиків і забезпечення прозорості митних операцій. Цифрова трансформація митної системи є складовою ширшого процесу електронного урядування, який передбачає інтеграцію державних інформаційних ресурсів та створення єдиного цифрового середовища взаємодії між державою, бізнесом і громадянами.

Одним із ключових напрямів цифровізації митного контролю є впровадження автоматизованих інформаційних систем. Зокрема, електронне декларування, автоматизована система аналізу та управління ризиками (АСАУР), система «Єдине вікно» та електронний документообіг істотно скорочують час митного оформлення і знижують ймовірність суб'єктивного впливу посадових осіб. Ці інструменти забезпечують митним органам можливість швидкого доступу до інформації, її аналітичної обробки та прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних.

Важливу роль у цифровізації митного контролю відіграють технології великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та блокчейн-технології. Вони дають змогу аналізувати значні обсяги інформації щодо зовнішньоекономічних операцій, прогнозувати ризики порушень митного законодавства, а також забезпечувати незмінність та прозорість даних. Впровадження цих технологій сприяє формуванню аналітичної моделі управління митними процесами, орієнтованої на попередження ризиків, а не лише на їх виявлення.

Крім того, розвиток цифрової інфраструктури митних органів потребує удосконалення нормативно-правової бази, забезпечення сумісності інформаційних систем з іншими державними реєстрами та захисту персональних даних. Ефективна цифровізація митного контролю можлива лише за умови комплексного підходу, що поєднує технічне переоснащення, кадрову підготовку та нормативне забезпечення. У результаті цього процесу формується нова модель митного адміністрування, заснована на принципах відкритості, автоматизації та аналітичної підтримки управлінських рішень.

За даними Державної митної служби України, у 2024 році митні органи забезпечили надходження до державного бюджету 591,7 млрд грн митних платежів, що свідчить про зростання ефективності адміністрування порівняно з попередніми роками. У І півріччі 2025 року надходження склали 318,5 млрд грн, що на 13,4 % перевищує аналогічний період 2024 року. Зокрема, у вересні 2025 року митні платежі до бюджету становили 66,69 млрд грн, що на 27,4 % більше, ніж у вересні 2024 року. Такі дані підтверджують позитивний вплив цифровізації на ефективність митного адміністрування: автоматизовані системи, аналітика великих даних та електронне декларування дозволяють не лише прискорювати процеси, а й підвищувати точність нарахування платежів, зменшувати втрати державного бюджету та стимулювати легальний обіг товарів.

Аналіз впровадження цифрових технологій у діяльності митних органів України свідчить про позитивний вплив на ефективність адміністрування митних платежів. За даними Державної митної служби, автоматизовані системи декларування та управління ризиками дозволили скоротити середній час митного оформлення на 25–40%, водночас знизивши кількість порушень митного законодавства на 15–20%. Інформаційно-аналітичні платформи забезпечують митним органам можливість відстежувати операції з високим ступенем ризику та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що підвищує точність нарахування митних платежів і зменшує втрати державного бюджету.

Використання цифрових інструментів також оптимізує розподіл ресурсів митних органів. За рахунок автоматизованої оцінки ризиків зменшується обсяг фізичних перевірок, що дозволяє зосередити увагу на потенційно проблемних потоках товарів. Це сприяє прискоренню оформлення для добросовісних учасників зовнішньоекономічної діяльності та стимулює легальний обіг товарів, що прямо впливає на стабільність надходжень митних платежів.

Крім того, цифровізація забезпечує прозорість і контрольованість митних процесів завдяки автоматичному збереженню даних про всі транзакції, електронному аудиту та інтеграції з іншими державними реєстрами. Такі рішення знижують корупційні ризики, створюють умови для реального часу моніторингу надходжень і формують достовірну аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень. У підсумку цифрові технології стають не лише інструментом автоматизації, а й важливим механізмом підвищення ефективності і прозорості надходжень митних платежів до державного бюджету.

Список використаних джерел:

1. Державна митна служба України. Офіційні статистичні дані за 2020–2024 рр. URL: https://customs.gov.ua (дата звернення: 31.10.2025).

2. Звітність. Статистика. Офіційний сайт Державної казначейської служби України. URL: https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu (дата звернення: 04.10.2025).

3. Сарана Л. А. Вплив цифровізації на митну та податкову політику України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 14. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-08-02

4. Ніколайчук О. О. Цифровізація як ключовий тренд євроінтеграції української митниці. *Укрінформ.* 14.11.2023. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3786333-cifrovizacia-ak-klucovij-trend-evrointegracii-ukrainskoi-mitnici.html (дата звернення: 31.10.2025).

Войтович Володимир Миколайович,
здобувач вищої освіти другого рівня Західноукраїнського національного університету
Кльоц Олександр Васильович,
здобувач вищої освіти другого рівня Західноукраїнського національного університету

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

В умовах стрімких змін податкового законодавства й підвищення ролі податків у фінансовому управлінні підприємствами, формування ефективної податкової стратегії стає одним із ключових елементів управлінської діяльності. Податкова стратегія дозволяє компанії не лише дотримуватися вимог законодавства, а й оптимізувати податкове навантаження, враховуючи ризики та можливості, що створюються зовнішнім середовищем. Як зазначають дослідники, податкове планування є складовою системи управління фінансово-економічною діяльністю підприємства, спрямованою на максимальне використання можливостей чинного законодавства для оптимізації податкових зобов'язань [2].

Податкова стратегія — це комплексний план дій підприємства в частині податкових зобов'язань, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, і дозволяє організовано управляти сплатою податків та податковими ризиками.

У науковій літературі розмежовують податкове планування (у широкому розумінні) та податкову стратегію як його складову. Наприклад, «стратегічне податкове планування» охоплює прогнозування податкових платежів і схем зниження навантаження, в той час як поточне — вибір конкретних тактик [3].

Формування податкової стратегії слід розглядати як багатоетапний процес, який включає аналіз, визначення цілей, розробку політики, впровадження заходів та оцінку ефективності. При цьому виділяють шість ключових етапів.

Етап 1. Визначення періоду дії стратегії. Перш за все, компанія має визначити часовий горизонт, на який розробляється податкова стратегія. Він повинен корелювати з загальною стратегією розвитку підприємства. Наприклад, якщо стратегія розвитку компанії розрахована на 3-5 років, податкова стратегія також має охоплювати аналогічний період. Визначення цього періоду дозволяє забезпечити цілеспрямованість дій, узгоджених із довгостроковими цілями підприємства.

Етап 2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз податкового середовища: чинного податкового законодавства, податкових ставок, пільг і обмежень; аналіз внутрішніх можливостей компанії — форма власності, життєвий цикл підприємства, структура доходів і витрат, податкові ризики. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати можливості та обмеження для реалізації податкової стратегії, зокрема з точки зору оптимізації податків, уникнення податкових спорів, забезпечення відповідності законодавству.

Етап 3. Визначення стратегічних цілей податкової стратегії. Після аналізу компанія формує стратегічні цілі: наприклад, забезпечення стабільної суми податкових платежів, зниження податкового навантаження в межах законодавства, підвищення податкової ефективності, мінімізація податкових ризиків. Цілі повинні бути конкретизовані за об'єктами оподаткування (податок на прибуток, ПДВ тощо), часовими рамками та відповідальними особами.

Етап 4. Розробка податкової політики по напрямках діяльності. На цьому етапі компанія визначає, якою буде податкова політика щодо окремих напрямків діяльності:

прямі та непрямі податки, міжнародна діяльність, операції із пов'язаними сторонами тощо. Наприклад, встановлюються принципи застосування пільг, вибору облікової політики, оформлення внутрішніх трансакцій, визначення податкових резервів. Політика повинна відповідати стратегічним цілям, бути узгоджена з фінансовою, виробничою та іншими стратегіями підприємства.

Етап 5. Організаційно-економічне забезпечення реалізації. Цей етап передбачає створення системи управління виконанням стратегії: призначення відповідальних осіб, створення «центрів податкової відповідальності», розробка внутрішніх процедур, стимулювання виконання податкових цілей, моніторинг та адаптація. Компанія має забезпечити відповідну облікову політику, взаємодію між підрозділами (фінансовим, юридичним, податковим), та впровадження механізмів контролю.

Етап 6. Оцінка ефективності податкової стратегії. На завершальному етапі проводиться оцінка результатів: чи досягнуто встановлених цілей; чи відповідає податкова стратегія загальній стратегії підприємства; аналізують відхилення від прогнозів, внутрішню й зовнішню синхронізацію, коригують стратегію в разі потреби. Регулярний моніторинг і оцінка дозволяють адаптувати податкову стратегію до змін законодавства, ринкового середовища і внутрішнього стану підприємства [1].

Таким чином, формування податкової стратегії компанії — це багатоступеневий процес, який включає визначення горизонту дії, аналіз середовища, встановлення стратегічних цілей, розробку політики, впровадження організаційних заходів і оцінку ефективності. Перехід від тактичного податкового планування до стратегічного підходу дозволяє підприємству оптимізувати податкове навантаження, мінімізувати податкові ризики та інтегруватися зі стратегією загального розвитку. Практичне впровадження цієї стратегії вимагає системного підходу, участі керівництва, компетенцій податкових професіоналів і механізмів моніторингу.

Список використаних джерел:

1. Вахович І. М., Вахновська Н. А. Податковий менеджмент: етапи формування стратегії податкових платежів на підприємстві. Підручник. 2024.

2. Саєнко О. Р., Сьомченко В. В., Борсук Є. В., Козирєв В. О. Податкове планування в системі управління фінансово-економічною діяльністю промислових підприємств. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2023. С 53-56.

3. Слав'янська Н.Г., Єріс Л.М. Податкова стратегія підприємства і оцінка ефективності її застосування. *Ринкові перетворювання в Україні в умовах світових інтеграційних процесів: збірник наукових праць*. Львів. НАН України. Ін-т регіональних досліджень. 2005. С.146-153.

Войцещук Андрій Дмитрович
доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ «ІНСПЕКТОР МИТНИЙ» ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-КОНТРОЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

В умовах динамічних трансформацій світової економіки, розвитку міжнародної торгівлі та посилення глобалізаційних процесів особливого значення набуває ефективність функціонування державних фінансових інституцій, зокрема митної служби. Митні органи відіграють ключову роль у формуванні дохідної частини державного бюджету, забезпеченні фінансової безпеки держави та реалізації фіскальної політики. Діяльність митних органів регламентується Митним кодексом України, який встановлює правові та фінансово-контрольні механізми забезпечення надходжень до державного бюджету та виконання фіскальної політики [1]. Тому вдосконалення кадрового потенціалу митної системи є невід'ємною складовою підвищення результативності фінансово-контрольної діяльності держави.

У рамках реалізації HR-стратегії Державна митна служба України продовжує впроваджувати європейські підходи до професійного розвитку персоналу. Важливим етапом цього процесу стало затвердження професійного стандарту «Інспектор митний», який визначає сучасні вимоги до компетентностей, знань, умінь і навичок працівників митних органів. Зазначений документ став результатом глибокої аналітичної та експертної роботи, проведеної з урахуванням Рамки митних компетенцій Європейського Союзу, професійних стандартів Всесвітньої митної організації та кращих міжнародних практик управління людським капіталом у державному секторі.

Затвердження професійного стандарту «Інспектор митний» є вагомим кроком у напрямі формування сучасної моделі управління фінансовими потоками, підвищення ефективності контролю за дотриманням митного та податкового законодавства, а також посилення прозорості фіскальної системи України. Стандарт визначає структурований підхід до розвитку професійних компетентностей працівників, що сприяє підвищенню якості фінансового адміністрування митних платежів і зменшенню ризиків у сфері державних фінансів [2].

Водночас актуальним завданням є узгодження положень професійного стандарту із системою вищої освіти. Наступним етапом реалізації стратегічного курсу стане тісна взаємодія Державної митної служби України із закладами вищої освіти, які здійснюють підготовку фахівців у сфері фінансів і митної справи. Поступове приведення освітніх програм до вимог професійного стандарту дозволить забезпечити підготовку висококваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно реалізовувати державну фінансову та митну політику в умовах європейської інтеграції.

Таким чином, затвердження професійного стандарту «Інспектор митний» є не лише важливим елементом інституційного розвитку митної служби, але й дієвим інструментом підвищення ефективності фінансово-контрольної діяльності держави, що має вагоме значення для зміцнення фінансової безпеки України.

Професійні стандарти у сфері державного управління відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності виконання функцій держави, особливо в системі фінансового контролю та адміністрування податково-митних платежів. Згідно з

європейською практикою, стандартизація професійних компетентностей державних службовців сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, формуванню системи управління людським капіталом на засадах компетентнісного підходу та забезпеченню фінансової стабільності держави.

Затвердження професійного стандарту «Інспектор митний» Державною митною службою України у 2025 році є результатом впровадження сучасних HR-інструментів, орієнтованих на розвиток кадрового потенціалу в контексті євроінтеграції. Стандарт передбачає чітке визначення професійних компетенцій, необхідних для ефективного здійснення фінансово-контрольної діяльності, включаючи знання у сфері бюджетного законодавства, управління митними платежами, фінансового моніторингу та ризик-менеджменту [3].

Для оцінки ефективності фінансово-контрольної діяльності митних органів доцільно розглянути динаміку ключових показників за 2022–2025 роки (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка основних показників фінансово-контрольної діяльності Державної митної служби України, 2022–2025 рр.

Рік	**Обсяг митних надходжень до держбюджету, млрд грн**	**Кількість виявлених порушень митних правил, тис.**	**Сума донарахувань за результатами перевірок, млрд грн**	**Рівень виконання плану доходів, %**
2022	408,3	24,5	5,7	94,2
2023	456,9	22,8	6,3	97,8
2024	512,6	20,4	7,1	101,2
2025*	548,0	18,6	8,2	103,4

Джерело: узагальнено автором на основі офіційних звітів Державної митної служби України за 2022–2024 роки та прогнозних розрахунків на 2025 рік [4].

Як видно з таблиці 1, протягом 2022–2025 рр. спостерігається стале зростання обсягів митних надходжень до державного бюджету – з 408,3 млрд грн у 2022 р. до 548,0 млрд грн у 2025 р., що свідчить про підвищення результативності фіскальної політики. Одночасно зменшується кількість порушень митних правил на 24%, що можна розглядати як індикатор зростання професійної компетентності інспекторського складу. Поступове збільшення сум донарахувань за результатами митних перевірок на 43,8% за аналізований період відображає посилення аналітичної спроможності працівників у виявленні схем ухилення від сплати платежів, що безпосередньо пов’язано з упровадженням нових стандартів професійної діяльності.

Впровадження професійного стандарту створює підґрунтя для формування системного підходу до розвитку кадрового потенціалу митної служби через чітку ідентифікацію компетентностей та їхню прив’язку до функцій фінансово-контрольної діяльності. Основними очікуваними результатами реалізації стандарту є:

- підвищення точності фінансового моніторингу митних операцій;
- зменшення втрат бюджету від порушень митного законодавства;
- оптимізація процедур контролю та аудиту фінансових потоків;
- зміцнення фіскальної дисципліни та прозорості у сфері зовнішньоекономічних операцій.

Згідно з експертними оцінками Національного агентства кваліфікацій, очікується, що реалізація стандарту сприятиме підвищенню рівня фінансової ефективності митних органів на 10–12% у середньостроковій перспективі за рахунок покращення управління ризиками, впровадження аналітичних методів контролю та підвищення рівня службової доброчесності персоналу.

Подальша реалізація професійного стандарту «Інспектор митний» потребує узгодження з освітніми програмами підготовки фахівців за спеціальністю «Фінанси, банківська справа та страхування», оскільки фінансова складова митної діяльності має ключове значення для забезпечення державної стабільності. Впровадження компетентнісних модулів у навчальні плани дозволить формувати у студентів не лише фахові знання з митного та податкового адміністрування, а й навички фінансового аналізу, контролю, оцінювання ризиків і протидії фінансовим правопорушенням.

Таким чином, затвердження професійного стандарту «Інспектор митний» виступає не лише важливим кадровим кроком у системі державної служби, а й складовою фінансової модернізації митної політики України. Його реалізація забезпечить підвищення фінансової ефективності, посилення контрольних механізмів та інтеграцію української митної системи до європейського фінансово-адміністративного простору.

Список використаних джерел:

1. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 30.10.2025).
2. Про затвердження професійного стандарту «Інспектор митний» : Наказ Державної митної служби України від 07.10.2025 № 12. URL: https://register.nqa.gov.ua/profstandart/inspektor-mitnij (дата звернення: 30.10.2025).
3. World Customs Organization. Professional Standards and Competency-Based HR Management in Customs. WCO Publications, 2022. URL: https://www.wcoomd.org/ (дата звернення: 30.10.2025).
4. Звіт Державної митної служби України про результати діяльності за 2024 рік. Київ : Держмитслужба України, 2025.URL: https://customs.gov.ua/ (дата звернення: 30.10.2025).

Hutsul Inna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and the Stock Market
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
Lysak Halyna
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Linguistics Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL CONTROL OVER FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTITIES

In the context of globalization and Ukraine’s integration into the world economy, the effective implementation of digital technologies in the customs sector has become one of the key priorities of state policy. This process not only mitigates the risks of smuggling and tax

evasion but also enhances the competitiveness of Ukrainian enterprises in the international market by ensuring more transparent and predictable business conditions.

Currently, the administration of customs regulation and financial control in Ukraine is undergoing a gradual digital transformation. This transformation is driven primarily by the need to increase the efficiency of public administration and to optimize the mechanisms of information exchange between government agencies and entities engaged in foreign economic activity. Over the past several years, significant progress has been achieved through the introduction of electronic customs clearance services, including electronic declaration systems and automated platforms for recording and monitoring customs payments. The application of such systems reduces the time required for customs procedures, minimizes corruption risks, and increases the transparency of operations.

Nevertheless, despite these positive developments, the existing system of customs regulation remains characterized by a certain degree of fragmentation and limited integration of information systems among different government bodies. For instance, tax and customs authorities often operate separate databases, which complicates real-time analysis of financial flows and the assessment of potential violations. Consequently, there is a pressing need to develop integrated digital platforms and standardized procedures for information exchange, which would allow for the effective combination of customs and financial control instruments [1, p. 251].

A comprehensive analysis of the current challenges and risks allows for the identification of the key factors affecting the efficiency of customs regulation and financial control. Among these are procedural fragmentation, insufficient inter-agency information exchange, limited human and financial resources, and gaps within the regulatory framework. The interaction of these factors generates a chain of adverse consequences, manifested in customs clearance delays, increased probability of errors, and the creation of conditions conducive to violations of tax and customs legislation. The interrelation of these problems and risks can be visually represented in a schematic form (Fig. 1).

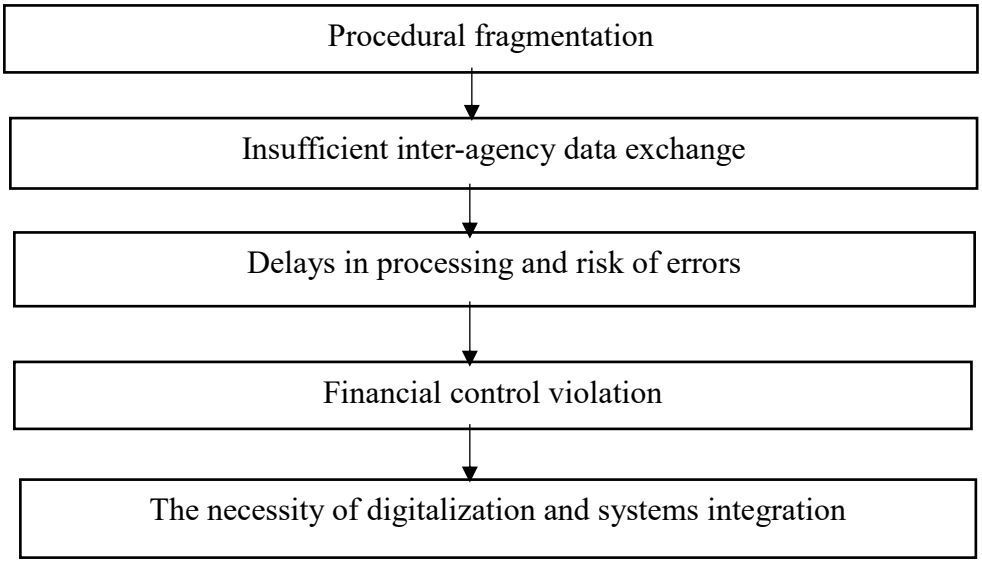

Figure 1 – Interrelation of Problems and Risks in Customs and Financial Control of Foreign Economic Activity Entities

Source: Developed by the authors

The implementation of digital technologies into customs regulation and financial control facilitates the automation of key processes and minimizes the influence of the human

factor. Specifically, automated risk management systems assess cargo and transactions according to the level of potential violations, allowing customs authorities to focus their resources on high-risk transactions and to reduce inspection time [2, p. 142].

Furthermore, electronic document management systems and integrated platforms, particularly “single window” solutions, significantly improve information exchange between customs authorities, tax agencies, and foreign economic activity entities. This integration enhances both the speed and accuracy of data processing. Additionally, blockchain technologies provide secure and verifiable tracking of goods, reduce the risk of document forgery, and prevent smuggling. Meanwhile, analytical algorithms and artificial intelligence tools make it possible to forecast irregular or suspicious financial transactions, contributing to proactive risk management.

As illustrated in Figure 2, the key directions of digitalization within customs and financial control demonstrate varying levels of efficiency. Integrated platforms and risk management systems enable the concentration of resources on high-risk operations and real-time data exchange, whereas electronic document management, analytical tools, and blockchain technologies improve the precision of control procedures and ensure full transparency across operational processes.

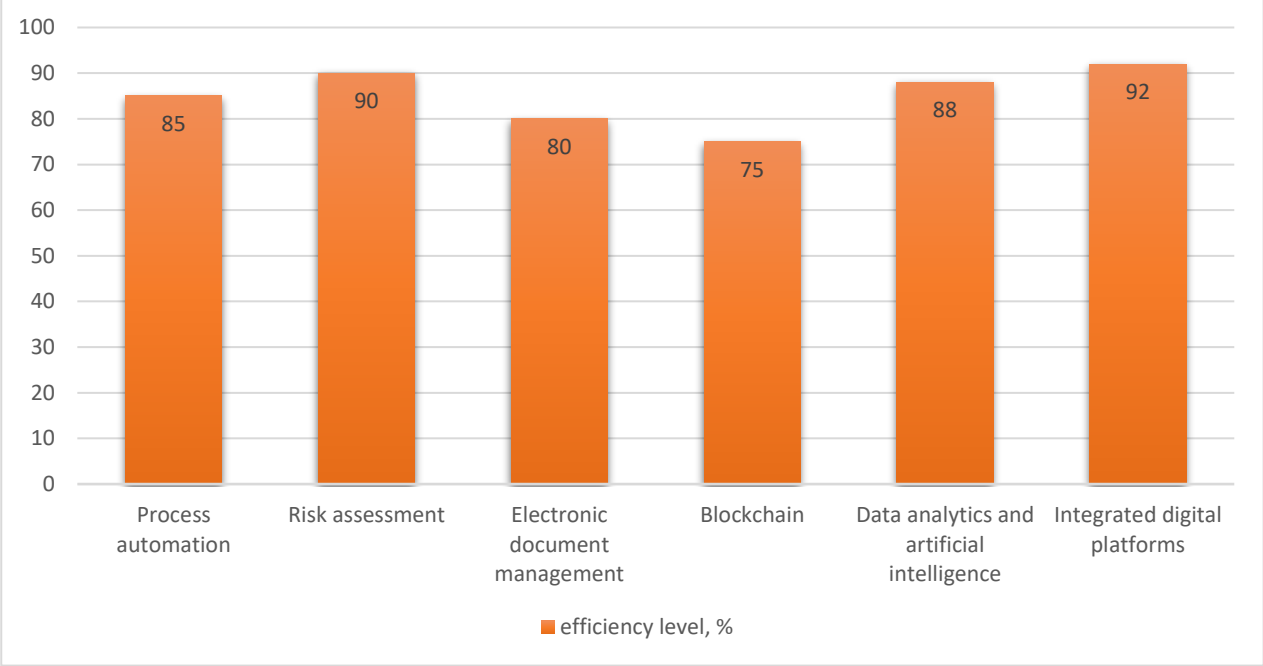

Figure 2 – The Impact of Digital Technologies on Customs Regulation of Foreign Economic Activity Entities

Source: Developed by the author

The effective implementation of such a system requires a comprehensive approach that includes the development of advanced technological infrastructure, the enhancement of personnel qualifications, the adaptation of legislation, and the introduction of modern analytical methods. As a result, the state acquires a robust instrument capable of not only ensuring compliance and safeguarding economic interests but also stimulating the development of foreign economic activity within the framework of digital transformation

The implementation of an integrated system allows for the following outcomes:

- reduction in the number of errors and duplication of inspections;
- acceleration of customs clearance procedures;
- increased transparency and control of financial flows;

– establishment of a comprehensive, risk-based control mechanism.

The realization of an integrated system of customs regulation and financial control requires a holistic approach encompassing modernization of technological infrastructure, improvement of personnel competencies, adaptation of the legal framework, and the application of advanced analytical methods. The digitalization of financial control enables real-time monitoring of customs revenues, forecasting of financial flows, and timely identification of potential violations [3].

In summary, the implementation of integrated platforms and analytical instruments ensures transparency of financial operations, optimization of budget resource utilization, and risk-based control, while simultaneously enhancing the efficiency of customs administration and fostering the development of foreign economic activity in the era of digital transformation.

References:

1. Максимець Ю., Дуб Р., Косович Б. Аналіз впливу прямих та непрямих податків на фінансову діяльність підприємств в Україні: роль податкового планування та стратегії. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2024. Вип. 66. С. 247–255. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2024.66.0.6621.

2. Рудніченко Є. М., Кримчак Л. А., Гавловська Н. І., Ядуха С. Й., Лісовський І. В. Взаємодія вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з митними органами в умовах цифрової економіки. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2. С. 141–144. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-26.

3. Бондарук В. Цифрові технології в забезпеченні фінансової результативності суб'єктів господарювання у зовнішньоекономічній діяльності. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-144.

Гуцул Ірина Олегівна
здобувач вищої освіти другого рівня юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ СПЛАТИ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Цифровізація державного управління поступово змінює підходи до організації публічних послуг, зокрема у сфері митного адміністрування. Одним із ключових напрямів такої трансформації є впровадження сучасних інформаційних технологій, що забезпечують зручність, прозорість і швидкість взаємодії між митними органами, бізнесом та громадянами. Діяльність у сфері адміністрування митних платежів регламентується Митним кодексом України, зокрема ст. 295–298, які визначають порядок нарахування та сплати митних платежів, обов'язки платників та форми електронного документообігу [1].

Державна митна служба України реалізує низку ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності адміністрування митних платежів шляхом розширення функціоналу електронних сервісів. Оновлення сторінки «Рахунки для сплати митних

платежів» на порталі «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» є прикладом практичної реалізації цифрових рішень, що сприяють автоматизації фінансових операцій та мінімізації ризику помилок під час сплати податків і зборів.

Використання QR-кодів, інтеграція з банківськими системами та постійне оновлення реквізитів бюджетних рахунків створюють передумови для формування сучасної моделі електронної взаємодії між державою та платниками митних платежів. Це підвищує рівень довіри до митних органів, сприяє розвитку електронного урядування та відповідає європейським стандартам цифрової взаємодії у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідження процесів цифровізації сплати митних платежів у діяльності Державної митної служби України дозволяє оцінити ефективність впроваджених технологічних інновацій, визначити їх вплив на учасників зовнішньоекономічних операцій і сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення електронних сервісів у митній сфері.

Цифровізація у митній сфері розглядається як комплексний процес впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, спрямований на оптимізацію процедур митного контролю, спрощення взаємодії з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення прозорості фінансових операцій. Вона ґрунтується на принципах відкритості даних, автоматизації процесів і орієнтації на користувача.

Розвиток цифрової інфраструктури Державної митної служби України є складовою реалізації Стратегії цифрової трансформації фінансового сектору та відповідає вимогам європейських ініціатив у сфері електронного урядування. Застосування цифрових сервісів у митній діяльності дає змогу забезпечити оперативність прийняття рішень, зменшити кількість паперових документів і підвищити рівень контролю за рухом митних платежів.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації Держмитслужби є створення та модернізація електронних сервісів, що забезпечують сплату митних платежів у дистанційному режимі.

Оновлена сторінка «Рахунки для сплати митних платежів» у розділі «Довідка» Особистого кабінету порталу «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» має низку нових функцій, серед яких:

- автоматичне формування реквізитів платежу;
- використання QR-кодів для миттєвого переходу до банківських застосунків;
- доступ до актуальних рахунків у Державному казначействі;
- можливість перегляду податкових повідомлень і нарахувань онлайн.

Впровадження таких сервісів сприяє зменшенню часу, необхідного для здійснення платежів, підвищенню точності фінансових операцій та зниженню адміністративного навантаження на платників митних платежів.

Для аналізу ефективності цифровізації митних процесів доцільно розглянути динаміку надходжень митних платежів за останні три роки. Рис. 1 показує зміни обсягів надходжень до державного бюджету України у 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити вплив електронних сервісів на адміністрування митних платежів.

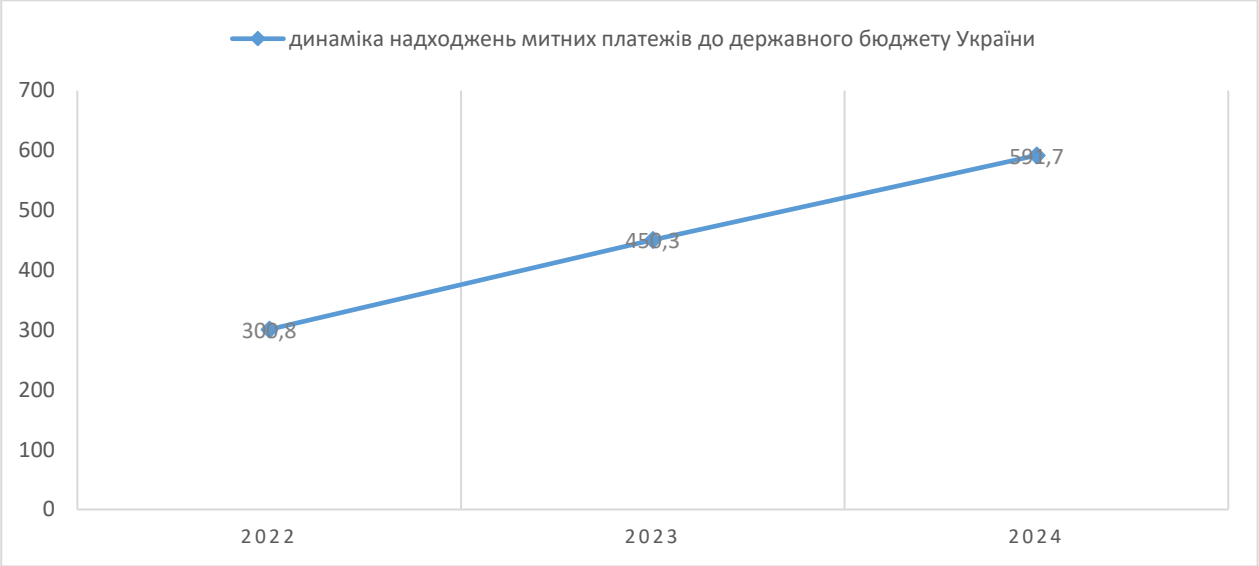

Рисунок 1 – Динаміка надходжень митних платежів за 2022–2024 роки
Джерело: побудовано автором на основі [2]

Як видно із рис. 1, протягом досліджуваного періоду спостерігається сталий приріст надходжень митних платежів: від 300,8 млрд грн у 2022 р. до 591,7 млрд грн у 2024 р. Таке зростання можна пояснити не лише економічними факторами, але й поступовим впровадженням цифрових інструментів, зокрема автоматизацією формування реквізитів платежу, використанням QR-кодів та інтеграцією з банківськими системами. Це свідчить про позитивний вплив цифровізації на ефективність митного адміністрування та зручність для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас важливо зазначити, що ефективність цифровізації митних процесів залежить не лише від технічних інновацій, а й від рівня підготовки персоналу, нормативно-правового забезпечення та узгодженості дій між державними органами. Значну роль відіграє і розвиток електронної взаємодії між митницею, податковими органами, банківським сектором та бізнес-спільнотою. Саме комплексний підхід до цифрової трансформації – поєднання технологічних, організаційних і правових рішень – забезпечує сталий ефект і формує підґрунтя для створення сучасної, клієнтоорієнтованої моделі митного адміністрування [3].

Крім того, цифровізація відкриває можливості для аналітичного опрацювання великих обсягів даних (Big Data), прогнозування ризиків порушень митного законодавства та формування ефективної системи управління ризиками. Це дозволяє зосередити ресурси митних органів на контрольних заходах, що мають найбільшу суспільну значущість, водночас спрощуючи процедури для сумлінних учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Цифровізація митного адміністрування в Україні довела свою ефективність як один із ключових напрямів реформування державного управління. Зростання надходжень митних платежів підтверджує, що впровадження електронних сервісів не лише спрощує взаємодію між державою та бізнесом, а й сприяє підвищенню фінансової дисципліни та прозорості бюджетних надходжень [4]. Подальший розвиток цифрових технологій у митній сфері має базуватися на розширенні функціоналу електронних платформ, інтеграції з міжнародними інформаційними системами та забезпеченні кібербезпеки даних, що дозволить Україні зміцнити позиції у сфері міжнародної торгівлі та відповідати стандартам ЄС.

Список використаних джерел:

1. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 31.10.2025).
2. Доходи держбюджету України. Мінфін: веб-сайт. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/ (дата звернення: 31.10.2025).
3. Державна митна служба України. Новини: «Стан надходжень митних платежів у серпні 2025 року». URL: https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/stan-nadkhodzhen-mitnih-platezhiv-u-serpni-2025-roku-2397 (дата звернення: 31.10.2025).
4. Державна митна служба України. Статистика та реєстри: «Результати виконання митними органами фіскальної функції у 2024 році». URL: https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/rezultati-vikonannia-mitnimi-organami-fiskalnoyi-funktsiyi-u-2024-rotsi-1976 (дата звернення: 31.10.2025).

Дема Дмитро Іванович
кандидат економічних наук, професор, професор кафедри фінансів і кредиту
Поліського національного університету

ПЛАТА ЗА ЗЕМЛЮ В ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Земля є важливим джерелом доходів бюджетів різного рівня, як в Україні так і за кордоном та становить основу майнового оподаткування. Оподаткування землі має тривалу історію та пройшло еволюцію його становлення від(як) єдиного об'єкта оподаткування до його багатовекторності в сучасній податковій системі. Сьогодні, земля як об'єкт оподаткування, знаходить своє відображення не лише в земельному податку, а і в інших податках та неподаткових платежах, зокрема, податку на доходи фізичних осіб, єдиному податку, державному миті, внеску до Пенсійного фонду, зборах за реєстрацію угод купівлі-продажу земельних ділянок в державних реєстрах нерухомого майна, тощо.

Податкові відносини, що виникають щодо володіння та використання землі є постійним предметом дослідження значної кількості українських дослідників. Зокрема, оподаткування землі досліджували: Боровик П., Головатий М., Демяненко М., Дробязко Ю., Кухта К., Нечай Н., Синчак В., Тулуш Л., Шульга О., Харкавенко О. та інші.

На сьогодні, в податковій системі України оподаткування землі здійснюється через такий податок, як плата за землю, який є важливою складовою податку на майно[1]. Вперше оподаткування землі в Україні було запроваджено Законом України «Про плату за землю», який був одним із основних законів при реалізації земельної реформи[2]. Передача землі в приватну власність вимагала відповідних змін в механізмі її оподаткування. Це було досягнуто шляхом оподаткування земельних ділянок та земельних часток(паїв), які перебувають у власності фізичних осіб та орендної плати за їх оренду. Запровадження плати за землю у вигляді земельного податку та орендної плати за оренду земельних ділянок державної та комунальної власності значно збільшило податкові надходження до місцевих бюджетів територіальних громад(табл. 1).

Наведені в табл. 1 дані показують про зростання надходжень від оподаткування землі, як у відносних, так і абсолютних величинах. Так, в 2024 році надходження від оподаткування землі, в порівнянні з 2021 роком зросли на 15,0%. Зростання податкових надходжень від оподаткування землі відбувається в умовах війни, коли значна частина земельних ресурсів виведена з під оподаткування. При проведенні аналізу податкових надходжень від оподаткування землі нами було враховано не лише плату за землю, а й мінімальне податкове зобов'язання та надходження від платників єдиного податку четвертої групи, що більш точно відображає реальні надходження від оподаткування землі.

Запровадження мінімального податкового зобов'язання для власників земельних ділянок, починаючи з 2022 року, було мірою, яка направлена на виведення значної кількості землі з тінього обробітку та залучення її до оподаткування. Перед початком війни тіньовий ринок оренди земель сільськогосподарського призначення за оцінками експертів становив **28%** загальної площі сільськогосподарських земель або близько **12** млн га з **42** млн га сільськогосподарських земель України. При цьому, в офіційній оренді перебувало близько **25** млн га сільськогосподарських угідь[6].

Таблиця 1 – Динаміка та місце земельного податку в доходах місцевих бюджетів України*

Показники	2021 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у %(+,-) до 2021 р.
Доходи місцевих бюджетів, млн грн	580699,1	652609,1	679530,8	117,0
Податкові надходження місцевих бюджетів, млн грн	346713,2	434540,9	441094,1	127,2
Місцеві податки і збори, млн грн	89896,6	100008,8	119814,3	133,3
Податок на майно, млн грн	48536,5	49691,2	50237,9	116,2
Земельний податок, млн грн**	40557,1	41015,8	46649,5	115,0
Частка земельного податку, відсотків у: доходах місцевих бюджетів	6,98	6,28	6,86	- 0,12 в. п.
податкових надходженнях місцевих бюджетів	11,70	9,44	10,57	- 1,13 в. п.
надходженнях від місцевих податків	45,11	41,01	38,93	- 6,18 в. п.
податку на майно	93,79	93,58	92,86	- 0,93 в. п.

*Складено автором на основі [4]. ** Включає земельний податок, орендну плату, мінімальне податкове зобов'язання та ЄП 4-ї групи.

Механізм оподаткування платників єдиного податку четвертої групи є не що інше як плата за землю. Виходячи з цього, податкові надходження платників єдиного податку цієї групи є платою за землю. На нашу думку, податкові надходження від мінімального

податкового зобов'язання та від платників єдиного податку четвертої групи слід відображати в платі за землю.

Слід відміти, що оподаткування землі здійснюється не лише через плату за землю. Передача землі в приватну власність та відкриття ринку сільськогосподарської землі значно розширяє її оподаткування через інші податки та платежі, які виникають при укладанні угод купівлі-продажу та оренди землі, дарування, спадщини. Так, з відкриттям земельного ринку в Україні у липні 2021 року було укладено 339644 угоди купівлі-продажу землі та продано понад 636 тис. га землі на суму 30,4 млрд грн[3]. Слід врахувати, що при укладанні таких угод сплачується державне мито та збір до Пенсійного фонду в розмірі 1% від вартості земельної ділянки. Таким чином, можна стверджувати, що з початку продажу земельних ділянок(паїв) місцеві бюджети та Пенсійний фонд додатково отримали по 304 млн грн податкових надходжень. Крім цього, в процесі укладання угод куплі-продажу землі також сплачуються адміністративні збори за внесення угод до держаного реєстру речових прав на нерухоме майно, державного земельного кадастру та отримання витягів з таких реєстрів.

Створення Земельного банку та надання йому права передачі державної землі в суборенду через проведення онлайн-аукціонів значно підвищило орендну плату за передані в оренду земельні ділянки. З моменту запуску проєкту "Земельний банк" на торги було виставлено 66 442 гектарів державних сільськогосподарських земель у 19 регіонах України. З них понад 51 731 гектар уже передано в законне користування аграріям. Понад 1 млрд грн з ПДВ сплачено за користування державними сільськогосподарськими землями. Ці кошти сплатили аграрії, які отримали ділянки в суборенду через відкриті онлайн-аукціони в системі Prozorro.Продажі[5].

Таким чином, можна стверджувати, що податкові надходження не повністю враховуються в такому податку, як плата за землю, а знаходять своє відображення в інших податках та зборах. Це створює викривлення значення податкових надходжень від оподаткування землі у формуванні фінансових ресурсів держави та територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
2. Про плату за землю. Закон України від 3 липня 1992 року № 2535-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2535-12#Text
3. На 60% зросла ціна гектара землі з моменту відкриття ринку землі. URL: https://opendatabot.ua/analytics/land-2025 (дата звернення: 14.10.25)
4. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua(дата звернення: 16.10.25)
5. Очікували менше: Земельний банк приніс держбюджету понад мільярд. URL: https://epravda.com.ua/finances/skilki-koshtiv-prinis-derzhbyudzhetu-zemelniy-bank-810008 (дата звернення: 21.10.25)
6. Тіньова оренда сільськогосподарських земель в Україні складає 70 млрд грн. URL: https://agropolit.com/news/15744-tinova-orenda-silskogospodarskih-zemel-v-ukrayini-skladaye-70-mlrd-grn(дата звернення: 22.10.25)

Жук Остап Богданович
здобувач вищої освіти першого рівня Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент ***Савченко Світлана Василівна*** *кандидатка економічних наук, доцентка Західноукраїнського національного університету*

РОЛЬ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Податковий контроль є однією з ключових функцій державного фінансового управління, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику, адже через ефективний контроль, правильність нарахування, повноту і своєчасність сплати податків і зборів формується дохідна база бюджету, забезпечується фінансова стабільність і виконання соціально-економічних програм держави [1, с.42].

В умовах євроінтеграції України, важливим є приведення національної системи податкового контролю у відповідність до європейських стандартів. Це вимагає посилення прозорості, цифровізації процесів та впровадження ризик-орієнтованих підходів. Європейський Союз приділяє значну увагу електронним інструментам адміністрування податків, інтеграції баз даних та запобіганню ухиленню від оподаткування, що стало актуальним і для України [2, с.15].

Починаючи з 2022 року, через війну в Україні, держава була змушена адаптувати механізми податкового контролю до нових реалій. Основними завданнями стали: збільшення податкових надходжень і наповнення бюджету через відновлення довіри платників, спрощення процедур перевірки, мінімізація корупційних ризиків та забезпечення фінансової стійкості. Проте в Україні й надалі зберігається проблема недостатнього податкового контролю, яка проявляється у високій частці тіньової економіки, поширеному ухиленні від сплати податків, заниженні об’єктів оподаткування та неефективному адмініструванні доходів. Як наслідок — зниження довіри до податкової системи, недонадходження до бюджету та сповільнення економічного зростання.

Разом із тим, у період воєнного стану Україна реалізувала низку реформ, спрямованих на підвищення прозорості податкової системи. Зокрема, запроваджено електронне адміністрування ПДВ, системи ризик-орієнтованого аудиту, розширено відкриття податкових даних. Це дозволило підвищити ефективність перевірок, мінімізувати контакт між платником і контролером, а також знизити ризики корупції. Крім того, активно розвивається напрям детінізації бізнесу, особливо у сфері роздрібної торгівлі, грального бізнесу, агросектору та послуг.

Для України особливої уваги заслуговує досвід держав ЄС. В Естонії понад 95 % податкових декларацій подаються онлайн, а середній час обробки звітності не перевищує 5 хвилин [3, с.62]. Польща впровадила електронну систему SAF-T (Standard Audit File for Tax), яка забезпечує автоматизований обмін даними між платниками податків і податковими органами. У Німеччині податковий контроль інтегровано з банківським моніторингом і митною інформаційною системою, що дає змогу здійснювати аналітичну оцінку ризиків в реальному часі.

Впровадження подібних інструментів в Україні сприятиме ефективному виявленню схем ухилення від оподаткування, підвищенню аналітичного потенціалу Державної податкової служби та формуванню єдиного інформаційного простору. Особливо актуальним є створення інтегрованої бази даних, що об’єднає податкову, митну, банківську та соціальну інформацію.

Крім того, у контексті євроінтеграції важливим напрямом розвитку податкового контролю є приєднання України до глобальних ініціатив ОЕСР, таких як BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), що спрямовані на запобігання виведенню прибутків у офшорні юрисдикції. Реалізація цих принципів дозволить підвищити прозорість податкового середовища, створити рівні умови для бізнесу та зміцнити інвестиційний клімат.

Покращення податкового контролю можливе через: розширення використання технологій Big Data та AI для аналізу ризиків і виявлення ухилення від оподаткування; удосконалення кваліфікації податкових інспекторів у сфері цифрових фінансів; посилення міжнародної співпраці з податковими адміністраціями країн-членів ЄС; впровадження системи електронного аудиту та обов'язкової звітності у цифровому форматі; створення публічного механізму оцінки ефективності перевірок і зворотного зв'язку з бізнесом.

Податковий контроль має також стратегічне значення для фінансової безпеки держави. Він дає змогу виявляти схеми відмивання коштів, незаконного виведення капіталів і контрабанди. Важливим завданням у цьому контексті є запровадження автоматичного обміну фінансовою інформацією (AEOI) між податковими органами України та країн ЄС, що значно зменшить можливості для тіньових операцій.

У післявоєнний період роль податкового контролю ще більше зростатиме. Йдеться не лише про забезпечення наповнення бюджету, а й про створення умов для відбудови економіки. Справедливий і ефективний контроль стимулює розвиток малого й середнього бізнесу, який є основою відновлення виробництва та зайнятості. Для цього необхідно поєднати фіскальну дисципліну з податковими стимулами для підприємців, що чесно сплачують податки.

Таким чином, роль податкового контролю в управлінні державними фінансами полягає не лише у зборі доходів, але й у забезпеченні фінансової стійкості, прозорості економічного середовища та підвищенні довіри до державних інституцій. Ефективний контроль — це запорука фіскальної безпеки, справедливого розподілу ресурсів і сталого розвитку.

Модернізація системи податкового контролю є ключовим завданням фінансової політики України на шляху до Європейського Союзу. Її результатом має стати прозора, автоматизована, некорупційна система, яка не лише наповнює бюджет, а й стимулює розвиток бізнесу та підвищує конкурентоспроможність національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

2. European Commission. Taxation and Customs Union: Annual Report 2023. Brussels: EC Press, 2023.

3. OECD. Tax Administration 2022: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. Paris: OECD Publishing, 2022.

4. Гайдук І.П. Сучасні тенденції розвитку податкового контролю в Україні // Фінанси України. – 2023. – № 2. – С. 33–44.

5. Sarsenbayev M. Digital Tax Administration in Europe: Best Practices and Challenges // European Taxation Review. – 2022. – № 5. – С. 60–72.

Коваль Світлана Любомирівна
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного університету
Мельничук Юрій Дмитрович
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного університету

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ НА ДЕТІНІЗАЦІЮ ЕКОНОМІКИ

Діджиталізація стала ключовим чинником трансформації сучасних економічних систем, що охоплює усі сфери суспільного життя – від виробництва до публічного управління [1, с. 92]. Особливе значення цей процес набуває у сфері оподаткування, адже саме тут цифрові технології здатні забезпечити принципову прозорість фінансових потоків, скоротити обсяги ухилення від сплати податків та сприяти зменшенню масштабів тіньової економіки. Для України ця тема є особливо актуальною, оскільки частка тіньового сектору за оцінками різних аналітичних інституцій коливається в межах 30–40% від ВВП, що суттєво перевищує середньоєвропейські показники [2]. В умовах війни та економічної нестабільності ефективна податкова система стає основою фінансової безпеки держави, а цифрові інструменти – її ключовим засобом.

Сучасні тенденції цифрової економіки формують нову парадигму взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Відбувається поступова заміна паперових документів та відповідних процедур електронними, зростає роль автоматизованих сервісів та платформ, що дозволяють фіскальним органам у режимі реального часу відстежувати господарські операції, рух товарів і послуг, трансакції між контрагентами. Таким чином, діджиталізація не лише спрощує адміністрування податків, а й змінює саму природу відносин у системі «держава – платник». Поступово зникає бар'єр між формальною і неформальною економічною діяльністю, а можливості для приховування доходів і фіктивних операцій істотно звужуються.

Актуальність дослідження впливу діджиталізації на детінізацію економіки зумовлена не лише технологічними зрушеннями, але й потребою у виробленні нових підходів до податкового регулювання, здатних забезпечити рівновагу між фіскальною ефективністю, економічною свободою та суспільною довірою. Цифрові технології, якщо вони інтегровані в інституційно зріле середовище, створюють унікальні передумови для легалізації бізнесу, зменшення корупційних ризиків і підвищення добровільної податкової дисципліни [3, с. 67].

Діджиталізація оподаткування передбачає не лише автоматизацію окремих процедур, а системну трансформацію фінансового управління, що охоплює весь податковий цикл: від обліку суб'єктів і збору даних до аналізу, моніторингу та контролю. Діджиталізація формує нову архітектуру взаємодії між податковими органами, платниками податків і зовнішніми інформаційними системами. Особливістю цього процесу є підвищення рівня прозорості економічних операцій, що безпосередньо впливає на тіньовий сектор. У традиційній моделі адміністрування значна частина господарських операцій залишалася поза фіскальним контролем через паперовий документообіг, людський фактор та відсутність єдиного інформаційного простору. Діджиталізація ж переводить взаємодію в електронну площину, де кожна операція фіксується, а дані з різних джерел інтегруються у централізованих базах.

Одним із найважливіших результатів цифрової трансформації є впровадження «електронної присутності держави» у бізнес-середовищі. Застосування електронних кабінетів платників податків, онлайн-реєстраторів розрахункових операцій, електронного документообігу між підприємствами та контролюючими органами дає змогу фіксувати фактичний обсяг діяльності без постійного втручання перевіряючих. Це підвищує довіру до системи, оскільки зменшує можливості вибіркового контролю й суб'єктивних рішень посадових осіб. У той же час цифрові інструменти забезпечують прозорість для самого бізнесу – платники отримують чітке уявлення про свої зобов'язання, статус розрахунків і можливість оперативно коригувати податкові декларації [1, с. 92].

На прикладі європейських країн можна простежити прямий зв'язок між рівнем цифровізації податкових процедур і скороченням обсягів тіньової економіки. Так, у Естонії впровадження електронної системи e-Tax дозволило зменшити час заповнення податкової декларації з кількох годин до кількох хвилин, а обсяг неофіційних доходів скоротився майже на третину [4]. Подібний ефект спостерігається у скандинавських країнах, де автоматичний обмін податковими даними, електронні чеки та прозора система реєстрації ПДВ практично ліквідували простір для фіктивних операцій [5, с. 67]. Для України цей досвід є особливо цінним, оскільки діджиталізація виступає не лише технічним удосконаленням, а й фактором формування нової культури взаємодії між державою і громадянами.

У вітчизняній практиці останні роки характеризуються помітним прогресом у цифровій трансформації фіскальної системи. Запровадження електронного кабінету платника податків, онлайн-РРО, системи е-декларування, автоматизованого моніторингу ризикових операцій із ПДВ та інтеграції податкових баз даних створює умови для поступової детінізації бізнесу [6]. Ці нововведення дозволили скоротити кількість фіктивних підприємств, підвищити рівень добровільної сплати податків і зменшити навантаження на малий бізнес за рахунок спрощення процедур. Проте, незважаючи на позитивну динаміку, в Україні ще не досягнуто повного ефекту від діджиталізації через низку факторів, зокрема через обмежену сумісність інформаційних систем, недостатній рівень кібербезпеки та збереження тіньових схем у сфері готівкових розрахунків.

Діджиталізація сприяє детінізації економіки насамперед через три взаємопов'язані механізми: підвищення прозорості фінансових операцій, удосконалення податкового контролю та формування довіри між державою і бізнесом. Прозорість досягається завдяки створенню єдиних електронних баз даних, автоматичному обміну інформацією між податковими, банківськими, митними та реєстраційними системами. Це дозволяє виявляти невідповідності у звітності, відстежувати ланцюги постачання та уникати подвійного декларування. Удосконалення контролю відбувається через аналітичні інструменти, які використовують алгоритми для виявлення нетипових операцій. Таким чином, держава отримує можливість прогнозувати ризики ухилення від оподаткування ще до моменту фактичного порушення.

Цифрові сервіси підвищують довіру та зручність платника, адже, зменшують корупційні контакти та формують відчуття справедливості податкової системи, що стимулює добровільну легалізацію бізнесу. Іншими словами, цифровізація процесів сплати податків, вільний доступ до персоніфікованої інформації, спрощення звітності позитивно впливають на свідомість платників податків, при цьому знижується стимул до ухилення.

Слід також зазначити, що діджиталізація оподаткування впливає на структуру тіньового сектору. Якщо раніше основною формою тінізації було приховування обсягів виробництва або готівкових розрахунків, то нині зростає роль цифрових форм ухилення – фіктивних онлайн-операцій, використання офшорних цифрових платформ, криптовалютних розрахунків. Це потребує нових підходів до регулювання, адже ефективна детінізація неможлива без контролю над віртуальними активами. Світовий досвід демонструє, що інтеграція технологій blockchain у податковий контроль здатна підвищити достовірність даних і запобігти маніпуляціям. Водночас без належного правового врегулювання такі інструменти можуть породжувати додаткові ризики [7].

В умовах цифровізації економіки, важливим є питання кібербезпеки, оскільки зростають ризики витоку конфіденційної інформації та шахрайства. Таким чином, можемо зробити висновок, що успішність діджиталізації у сфері оподаткування визначається не лише кількістю впроваджених сервісів, а й рівнем їх реальної ефективності для економіки та платників податків.

Підсумовуючи зауважимо, що діджиталізація у сфері оподаткування є потужним інструментом детінізації економіки, оскільки забезпечує інноваційні зміни у механізмі обліку, контролю та взаємодії між суб'єктами фінансових відносин. Її вплив полягає не лише у зменшенні можливостей для ухилення від сплати податків, але й у формуванні нової фіскальної культури, заснованої на прозорості, автоматизованості та взаємній довірі. Цифрові технології роблять тіньові операції дорожчими і ризикованішими, а легальна діяльність – зручнішою і вигіднішою. Саме це зрушення у співвідношенні стимулів стає ключовим механізмом поступової легалізації економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Коваль С., Мельничук Ю. Вплив діджиталізації на податкову систему. Актуальні питання фінансової науки та практики. Збірник наукових праць кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 92–94. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3101
2. Харламов П. Трильйони гривень у «тіні»: скільки грошей втрачає Україна через нелегальну економіку? *Mind.* 11 червня 2025. URL: https://mind.ua/publications/20290460-triljoni-griven-u-tini-skilki-groshej-vtrachae-ukrayina-cherez-nelegalnu-ekonomiku
3. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Діджиталізація економічних процесів як напрям детінізації економіки України. *Галицький економічний вісник.* 2020. Том 62. № 1. С. 64–70.
4. Естонія як країна для податкової оптимізації — легально, прозоро та в рамках ЄС. URL: **https://www.jurisprudential.eu/uk/estoniya-kak-strana-dlya-nalogovoj-optimizaczii-legalno-prozrachno-i-v-ramkah-es/**
5. Глущенко О., Швайко М., Дячек О., Бабаев В., Громов С. Діджиталізація оподаткування: можливості та загрози на міжнародному рівні. *Агросвіт.* 2024. № 9. С. 64–70.
6. Є-сервіси ДПСУ: офіційний сайт ДПСУ. URL: https://tax.gov.ua/
7. Кононенко Л., Коломоєць О., Бикадорова Н. Вплив цифрових технологій на тіньову економіку: економіко-правовий аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-64

Ковтун Ірина Броніславівна,
кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, перша проректорка
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ВЗАЄМОДІЯ ФІСКАЛЬНИХ ОРГАНІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ефективне функціонування системи публічного управління державними фінансами безпосередньо залежить від рівня відкритості та взаємодії між органами державної влади й інститутами громадянського суспільства. Взаємодія фіскальних органів із громадськістю виступає важливим чинником підвищення прозорості діяльності держави, формування довіри до органів влади та забезпечення належного виконання податкових і митних зобов'язань суб'єктами господарювання.

Фіскальні органи, до складу яких входять Державна податкова служба України та Державна митна служба України, реалізують державну фіскальну політику, спрямовану на мобілізацію доходів бюджету, регулювання економічної активності та забезпечення фінансової безпеки держави. Водночас сучасна концепція публічного управління передбачає не лише адміністративно-контрольні функції цих органів, а й розвиток партнерських відносин із громадянами та бізнесом на засадах відкритості, підзвітності й електронної взаємодії [1; 2].

Останні зміни у сфері податкової та митної політики України свідчать про тенденцію до поглиблення інституційної взаємодії фіскальних органів із громадськістю. Державна податкова служба активно впроваджує цифрові сервіси, електронні кабінети платників податків, інформаційно-роз'яснювальні кампанії, спрямовані на підвищення рівня податкової культури населення. Державна митна служба здійснює гармонізацію національного законодавства з нормами Європейського Союзу, запроваджує автоматизацію митних процедур та розширює канали комунікації із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

Зазначені процеси зумовлюють необхідність наукового осмислення механізмів взаємодії фіскальних органів із громадськістю в контексті реформування системи публічного управління. Актуальність дослідження визначається потребою удосконалення форм зворотного зв'язку між державою та суспільством, підвищення рівня довіри до фіскальних інституцій, а також забезпечення ефективної реалізації державної фіскальної політики на засадах прозорості та підзвітності.

Фіскальні органи виконують не лише функцію контролю за надходженням податків і митних платежів, а й забезпечують налагодження ефективної взаємодії з громадськістю [7]. Цей процес має комплексний характер і включає інформаційне, консультативне та контрольне спрямування діяльності.

Одним із ключових інструментів взаємодії фіскальних органів із громадськістю є консультативна діяльність, що передбачає надання роз'яснень, рекомендацій та практичних порад платникам податків і суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті важливу роль відіграють регіональні та локальні офіси податкових консультантів, які забезпечують безпосереднє спілкування громадян із представниками Державної податкової служби. Такі офіси не лише відповідають на запити щодо нарахування та сплати податків, подання звітності та реєстрації програмних РРО, а й допомагають роз'яснити зміни в законодавстві та порядку адміністрування податкових і митних платежів [6].

Для наочності основні напрями взаємодії фіскальних органів із громадськістю узагальнено на рисунку 1.

Рисунок 1 – Основні напрями взаємодії фіскальних органів із громадськістю
Джерело: власна розробка автора

У рамках інформаційного напряму взаємодії значну роль відіграють електронні сервіси та цифрові платформи. Електронні кабінети платників податків, онлайн-заявки та автоматизовані системи митного оформлення дозволяють громадянам і бізнесу отримувати оперативну інформацію про стан їхніх зобов'язань, подавати звітність у електронному вигляді та користуватися інтерактивними довідковими сервісами. Впровадження таких цифрових інструментів не лише підвищує ефективність адміністрування податків і митних платежів, а й сприяє прозорості та зменшенню адміністративних бар'єрів.

Не менш важливим є контрольний аспект взаємодії, який забезпечує можливість громадськості брати участь у моніторингу діяльності фіскальних органів. До таких механізмів відносяться громадські ради, опитування платників податків, електронні звернення та «гарячі лінії». Ці інструменти дозволяють своєчасно реагувати на проблемні питання, оцінювати ефективність адміністративних процедур та вносити пропозиції щодо їх удосконалення. Залучення громадськості до контрольних процесів підвищує підзвітність органів влади та сприяє формуванню довіри до державних інституцій.

Взаємодія фіскальних органів із громадськістю здійснюється на підставі чинного законодавства України, яке закріплює принципи прозорості, підзвітності та доступності публічної інформації. Так, Закон України «Про державну службу» визначає обов'язок органів влади забезпечувати відкритість процесів прийняття рішень, а Закон України «Про доступ до публічної інформації» надає громадянам право отримувати відомості про діяльність державних органів, зокрема щодо податкового та митного адміністрування. Додатково, Закон України «Про принципи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» передбачає участь бізнесу та громадськості на всіх стадіях формування регуляторних актів, що включає можливість подання пропозицій та зауважень до проектів нормативно-правових актів [3; 4; 5].

Аналітичні дослідження свідчать, що ефективність взаємодії фіскальних органів із громадськістю залежить не лише від наявності законодавчих норм, а й від

практичного функціонування механізмів комунікації. Наприклад, практика створення офісів податкових консультантів ДПС показала, що надання понад 3,5 тисяч консультацій за два тижні роботи значно підвищує оперативність отримання платниками інформації, знижує ризики порушень і сприяє своєчасному виконанню податкових обов'язків. Подібні ініціативи демонструють, що наявність консультативної підтримки є дієвим механізмом реалізації положень законодавства про доступ до публічної інформації та підзвітність органів влади [6].

У сфері митного адміністрування цифровізація процесів також є важливим аналітичним показником ефективності взаємодії. Автоматизація митних процедур, впровадження електронних декларацій та інтеграція з інформаційними системами ЄС дозволяють не лише скоротити час оформлення вантажів, а й забезпечують прозорість процесу, що підвищує рівень довіри бізнесу до державних інституцій. Дослідження показують, що цифрові сервіси ДМСУ сприяють зменшенню адміністративних бар'єрів і створюють передумови для регулярного збору аналітичних даних про ефективність роботи митниці.

Комплексна система взаємодії фіскальних органів із громадськістю формується на базі законодавчих норм, практичних консультативних інструментів та цифрових сервісів, що забезпечує багаторівневу комунікацію між державою та суб'єктами господарювання. Законодавче закріплення принципів прозорості та підзвітності створює правову основу для залучення громадськості до процесів податкового та митного адміністрування, водночас реалізація консультативних механізмів, таких як офіси податкових консультантів і громадські ради, дозволяє забезпечити оперативну підтримку платників та збирати пропозиції і зауваження для вдосконалення адміністративних процедур. Цифровізація процесів, включаючи електронні кабінети платників податків та автоматизовані системи митного оформлення, забезпечує прозорість, зручність та контрольність процедур, що сприяє підвищенню ефективності адміністрування та зниженню ризиків порушень. Аналітичний підхід до оцінки цих механізмів дозволяє ідентифікувати ефективні практики, визначати прогалини у комунікаційних процесах та формувати науково обґрунтовані рекомендації щодо подальшого вдосконалення взаємодії фіскальних органів із громадськістю, що є критично важливим для забезпечення належного рівня довіри до державних інституцій та стабільності системи публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 31.10.2025).
2. Податковий кодекс України : Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 31.10.2025).
3. Закон України «Про державну службу» : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (дата звернення: 31.10.2025).
4. Закон України «Про доступ до публічної інформації» : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17 (дата звернення: 31.10.2025).
5. Закон України «Про принципи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1160-15 (дата звернення: 31.10.2025).

6. Державна податкова служба України. «Офіси податкових консультантів: у ДПС розповіли, з якими питаннями найчастіше звертаються платники». URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/937350.html (дата звернення: 31.10.2025).

7. Синчак В. П. Дотримання балансу лідером регіональної податкової служби у відносинах із платниками податків. Формування регіонального лідера: виклики сьогодення: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Хмельницький, 1-2 березня 2013 року). – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2013. – С. 171-173.

Кучеркова Світлана Олександрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, кафедри фінансів, обліку і оподаткування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Територіальні громади є основою системи місцевого самоврядування. Вони відповідають за організацію життя на своїй території: забезпечують функціонування шкіл, дитячих садків, медичних установ, ЦНАПів, центрів безпеки, доріг та інших об’єктів інфраструктури.

Для сталого розвитку громадам необхідно мати надійну фінансову базу та ефективно розподіляти наявні ресурси. Саме від цього залежить рівень задоволення соціальних, культурних і повсякденних потреб мешканців.

Щоб досягати визначених цілей, громади мають постійно відстежувати результати своєї діяльності, аналізувати ефективність прийнятих рішень і за потреби вчасно їх коригувати. Такий підхід дає змогу не лише реалізовувати стратегії розвитку, а й оперативно реагувати на нові виклики.

Оцінка фінансової спроможності громад за підсумками І півріччя 2025 року показує [3], що більшість громад, незважаючи на війну, пристосувалися до складних умов. Вони не лише успішно виконують ключові завдання, але й фінансують заходи з протидії агресії та відновлення після її наслідків.

За результатами оцінювання [3] фінансової спроможності 443 територіальні громади віднесено до категорії високого рівня спроможності (33,3% від кількості громад, по яких здійснювалося оцінювання). Найбільша кількість громад із високим рівнем спроможності у Київській області – 51, у Полтавській – 46, Дніпропетровській – 45. В діапазоні оптимального рівня знаходиться 299 громад (22,4%), з яких найбільша кількість у Дніпропетровській області – 24, в Чернігівській – 21, Миколаївській, Одеській Черкаській областях – по 20 територіальних громад. До задовільного рівня віднесено 213 територіальних громад (16%), у тому числі: в Одеській області – 25, Хмельницькій – 17, Житомирській – 15. До категорії з низьким рівнем належить 267 територіальних громад (20,1%), серед яких у Закарпатській області – 25, Івано-Франківській – 22, Рівненській – 21, у Волинській та Чернівецькій – по 20 громад. До категорії з критичним рівнем фінансової спроможності віднесено 109 тергромад (8,2%), з яких у Чернівецькій області – 19 громад, Закарпатській – 16, у Рівненській – 14, Івано-Франківській – 12.

Найбільше скорочення доходів місцевих бюджетів в цілому по країні відбувається за рахунок ПДФО та плати за землю, що є наслідком зупинки бізнесу та відтоку населення. Скорочення розміру ПДФО відбулося внаслідок зміни порядку зарахування ПДФО з військовослужбовців: з жовтня 2023 року цей податок повністю акумулюється на центральному рівні, хоча раніше він надходив і до місцевих бюджетів.

Фінансовий потенціал місцевого самоврядування стримується через втрату територій, пошкодження інфраструктури, масову міграцію населення, зменшення кількості робочих місць та падіння податкової бази в громадах.

Саме тому вже зараз громадам необхідно самостійно зміцнювати власну податкову базу.

На підставі проведених досліджень ми вважаємо, що потрібно зосередити увагу на ПДФО. Хоча цей податок і є загальнодержавним, але більша його частина перерозподіляється до місцевих бюджетів. Цей податок займає перше місце серед податкових надходжень до доходів бюджетів громад. ПДФО залишається головною опорою місцевих бюджетів, а будь-які зміни в його адмініструванні чи розподілі мають системний вплив на фінансову спроможність громад.

В Україні функції податкового агента зі сплати податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) із заробітної плати, а також інших виплат і винагород, пов’язаних із трудовими відносинами, виконує роботодавець. Тобто працівник не здійснює сплату податку самостійно - це робить підприємство, на якому він працює. Відповідно до положень Податкового [4] та Бюджетного [1] кодексів України, визначена законом частка ПДФО зараховується до бюджету тієї територіальної громади, на території якої зареєстровано роботодавця.

У випадках, коли підприємство має територіально відокремлені підрозділи, податок на доходи фізичних осіб із заробітної плати працівників таких підрозділів повинен зараховуватися до бюджету тієї територіальної громади, де розташовано відповідний підрозділ. Такий принцип розподілу ПДФО між місцевими бюджетами зазвичай визначається як розподіл «за місцем роботи».

Однак на практиці цей механізм реалізується не завжди. З метою оптимізації адміністративних витрат або з інших причин підприємства нерідко створюють структурні одиниці, що фактично функціонують у різних населених пунктах, але не мають статусу відокремленого підрозділу. У таких випадках ПДФО із заробітку працівників часто сплачується не за місцем здійснення їхньої трудової діяльності, а до бюджету громади, де зареєстрована юридична особа або її головний (регіональний) офіс.

Спрямування ПДФО до місцевих бюджетів «за місцем роботи» закономірно призводить до надмірних диспропорцій фінансового потенціалу між ТГ. Податки концентруються у великих містах, куди люди зазвичай їздять працювати, за рахунок менших громад, де ці працівники та їхні сім’ї живуть і отримують більшу частину соціальних послуг. У свою чергу, така ситуація потребує розширення системи вирівнювання, щоб забезпечити ці менші громади доходами, які дозволять гарантувати прийнятні мінімальні стандарти якості життя та функціонування інфраструктури, необхідної для життєдіяльності мешканців [2., с. 17].

У травні 2024 року на основі даних Державної податкової служби (ДПС) вперше в розрізі ТГ було пов’язано інформацію про громади, куди перераховано ПДФО, з інформацією про місце реєстрації місця проживання платників податку. Згідно з ними, у 2023 році близько 59% осіб, з доходів яких сплачується ПДФО, працювали в ТГ, де офіційно зареєстровано місце їх проживання, 41% - поза її межами. У малих громадах

із населенням менше 50 тис. у середньому більше половини зареєстрованих громадян працює поза їх межами, тобто доїжджає на роботу переважно у великі міста або вже фактично проживає не за місцем реєстрації. Як наслідок, в Україні понад 40% від загальної суми ПДФО, зарахованого до бюджетів ТГ, надходить від осіб, які не зареєстровані в цих громадах, але тут працюють.

У разі запровадження механізму зарахування податку на доходи фізичних осіб за місцем офіційної реєстрації проживання платника, більшість малих і середніх територіальних громад, значна частина населення яких традиційно працює за їх межами, отримали б приріст податкових надходжень.

Перехід до зарахування частки податку на доходи фізичних осіб до бюджетів територіальних громад за місцем проживання платника може стати одним із ключових кроків для удосконалення системи вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів в Україні.

Ми пропонуємо змінити механізм зарахування ПДФО. Дві третини доходів від ПДФО надходять до бюджетів тих громад, де люди працюють, а не живуть. Якщо змінити цю систему і спрямовувати податок за місцем проживання платника, як у більшості країн ЄС, абсолютна більшість громад отримають більше коштів. Така реформа зменшить нерівність між багатими й бідними громадами.

У сучасних умовах все більшої актуальності набувають питання, пов’язані з:

- чітким розмежуванням повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування;
- законодавчим закріпленням і належним фінансовим забезпеченням органів місцевого самоврядування для реалізації їхніх функцій;
- посиленням ролі місцевої влади у процесі адміністрування місцевих податків і зборів;
- переглядом підходів до розподілу податку на доходи фізичних осіб із урахуванням практик країн Європейського Союзу;
- підвищенням ефективності системи фінансового вирівнювання та вдосконаленням механізмів розрахунку базової і реверсної дотацій.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України від 08.07.2018. № 2456-VI. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=a&find=1&typ=21

2. Кучеркова С.О. Окремі аспекти податку на доходи фізичних осіб. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 6 (73). С.16-24 URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk tntu2021.06

3. Оцінка фінансової спроможності громад за підсумками І півріччя 2025 року [Електронний ресурс]: https://decentralization.ua/news/20052

4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. [Електронний ресурс]: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

Лукомський Михайло Петрович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Науковий керівник – ***Синчак Віктор Петрович****, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ЗАКОРДОНОМ

Мале підприємництво є важливим чинником економічного розвитку та зайнятості населення. У системі податкового регулювання його розвитку значну роль відіграють податкові стимули, зокрема спрощена система оподаткування, яка має враховувати економічні інтереси платників податків. Ефективна система оподаткування малого бізнесу повинна одночасно стимулювати підприємницьку активність і забезпечувати надходження до державного та місцевих бюджетів. Саме тому вивчення податкових стимулів для суб'єктів малого бізнесу в Україні та за кордоном є важливим напрямом фінансової політики держави.

Малі та середні підприємства (МСП) є рушійною силою економічного розвитку більшості країн світу, формуючи понад 95 % усіх суб'єктів господарювання [1]. Для забезпечення їх стабільного функціонування держава застосовує різноманітні податкові стимули, які спрямовані на створення сприятливих умов для діяльності, зниження податкового навантаження та підвищення конкурентоспроможності. Податкове стимулювання має важливе значення, оскільки саме воно сприяє легалізації бізнесу, зростанню інвестицій та інновацій, а також підвищенню рівня податкової дисципліни серед підприємців.

Система оподаткування малого бізнесу має одночасно стимулювати його розвиток і забезпечувати надходження до державного та місцевих бюджетів. У зарубіжних країнах поширені різні форми державної підтримки малого бізнесу. Серед них – забезпечення рівних умов оподаткування для підприємств різних організаційно-правових форм, податкова нейтральність при зміні структури підприємства, звільнення окремих фірм від подання детальної звітності, спрощення обліку та звітності, а також зниження ставок податку на прибуток. У кожній державі формується власна модель податкового стимулювання, що поєднує кілька підходів до підтримки малого підприємництва.

На основі узагальнення світового досвіду податкових стимулів розвитку малого підприємництва та за даними ОЕСР можна виділити основні форми державної підтримки у сфері оподаткування [1].

Податкові пільги, що зменшують оподатковуваний дохід, включають відрахування на бізнес-витрати, оплату праці, відсотки та амортизацію активів. Вони підвищують прибуток після оподаткування та збільшують грошові потоки підприємств. Приклади: Угорщина – зменшення прибутку при збільшенні зайнятості; Велика Британія – пільги на НДДКР; Японія та Корея – представницькі витрати; Іспанія – відрахування 1% дебіторської заборгованості та резерв до 10% податкової бази. До цієї групи належить і прискорена амортизація, яка дозволяє скоротити терміни списання вартості активів. Такий інструмент активно використовується в Австралії, Бельгії, Франції, Німеччині, Угорщині, Японії, Кореї, Польщі, Іспанії тощо [1].

Зниження податкових ставок застосовується до податку на прибуток та майно підприємств. У США діють ставки 15% і 28% для малого бізнесу, у В'єтнамі – зниження податку на прибуток на 30%. Прогресивна шкала оподаткування (США, Велика Британія, Австрія, Бельгія, Швейцарія) стимулює розвиток підприємств і запобігає штучному стримуванню зростання [2].

Податкові кредити зменшують суму податку до сплати та стимулюють інвестиції. Найпоширеніші – кредити на інновації та НДДКР. Приклади: Франція – 20% кредит на прототипи й пілотні проєкти (до 400 тис. євро); Данія – відшкодування податкової вартості збитку до 25 млн DKK; Канада – пільговий кредит 35% для малих корпорацій замість загальної ставки 15% [1; 3].

Податкові канікули є поширеним інструментом підтримки малого бізнесу, який використовується у багатьох країнах світу – зокрема в США, Німеччині, Франції, Швеції, Швейцарії, Румунії, Словаччині та Чехії [2]. Цей захід спрямований на полегшення створення нових підприємств і подолання труднощів початкового етапу діяльності. Тимчасове звільнення від сплати податку на прибуток дозволяє бізнесу швидше стати прибутковим, зменшує фінансовий тиск і стимулює підприємницьку активність у стратегічно важливих секторах економіки.

Звільнення від окремих податків передбачає часткове або повне скасування сплати. У Франції молоді інноваційні компанії мають повне звільнення від податку на прибуток у перший рік і 50% – у другий; в Ірландії – повне звільнення, якщо податкові зобов'язання до 40 000 євро [1]. Звільнення від ПДВ для малого бізнесу діє у Великобританії, Франції, Німеччині, Швеції, Чехії [2].

Спеціальні податкові режими є ще однією формою державної підтримки малого бізнесу, яка передбачає спрощення податкових процедур і заміщення кількох податків одним платежем. Такі системи діють у Франції, Іспанії, країнах СНД та Латинської Америки. Прикладом є Вірменія, де сплата спрощеного податку з продажів (ставка 7-12%) замінює ПДВ і податок на прибуток [2]. Подібний підхід зменшує адміністративне навантаження на підприємців, робить податкову систему більш прозорою та стимулює легалізацію малого бізнесу.

В Україні система податкового стимулювання малого бізнесу ґрунтується переважно на спрощеній системі оподаткування, яка є найбільш доступною та зручною для підприємців. Вона дозволяє зменшити податкове навантаження, спростити бухгалтерський облік і забезпечує легальні умови для діяльності суб'єктів господарювання [4]. Завдяки єдиному податку малий бізнес отримує можливість стабільно функціонувати навіть за умов економічної нестабільності, що підтверджується зростанням надходжень від цього податку до місцевих бюджетів.

Подальший розвиток податкових стимулів в Україні має бути спрямований на розширення меж застосування спрощеної системи, запровадження диференційованих ставок для окремих видів діяльності, а також на тимчасове звільнення новостворених підприємств від оподаткування. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності малого бізнесу, його легалізації та збільшенню внеску у формування бюджетних доходів держави.

Податкові стимули є важливим інструментом державної підтримки малого бізнесу, оскільки сприяють зменшенню податкового навантаження, активізації інвестиційної діяльності та легалізації підприємництва. Світовий досвід показує, що ефективне поєднання податкових пільг, кредитів, канікул, зниження ставок і спеціальних режимів забезпечує сталий розвиток малого підприємництва. В Україні ключову роль у цьому процесі відіграє спрощена система оподаткування, яка створює

сприятливі умови для функціонування суб'єктів господарювання та стабільні надходження до бюджету. Подальше вдосконалення податкових стимулів має бути спрямоване на розширення можливостей застосування спрощеної системи, запровадження диференційованих ставок і підтримку новостворених підприємств, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності малого бізнесу та розвитку національної економіки.

Список використаних джерел:

1. OECD (2022). Financing SMEs and entrepreneurs 2022: an OECD scoreboard. Retrieved from https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2022_e9073a0f-en.

2. Sidelnykova L., Ovsiuk N., Savastieieva O., (...), Lishchuk N., Zinchenko A. Tax Incentives in the System of State Financial Support of Economic Entities. *Economic Affairs* (New Delhi), 2022. 67(4), pp. 653-659. https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv67n4z5.pdf

3. European Commission A Study on R&D Tax Incentives: Final Report, 2014https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/28-taxud-study_on_rnd_tax_incentives_-_2014.pdf.

4. Добрунік Т. Спрощена система оподаткування: фіскальна значимість та пріоритети розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10

Макогон Валентина Дмитрівна
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри фінансів Державного торговельно-економічного університету

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

На даному етапі суспільного розвитку вагомими завданнями є посилення адаптивності податкового менеджменту до економічних процесів, підвищення рівня взаємоузгодженості рішень державних фінансових інституцій в процесі формування та реалізації податкового менеджменту. Обґрунтування векторів державного податкового менеджменту України в умовах воєнного стану потребує виваженого підходу: забезпечення належного рівня формування дохідної частини бюджету та підтримки економіки[1]. Водночас, значний рівень податкового навантаження посилює ризики посилення тіньового сектору.

Державний податковий менеджмент — це система управлінських дій і рішень, спрямованих на планування, організацію, контроль та регулювання податкових відносин між державою і платниками податків. Вагомими завданнями державного податкового менеджменту є забезпечення стабільних податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів, удосконалення механізму податкового адміністрування, а також адаптація податкової політики до динамічних економічних змін.

В умовах невизначеності державний податковий менеджмент має спиратися на гнучкість, прогнозованість і цифровізацію. Гнучкість податкового менеджменту полягає у здатності податкової системи та органів управління оперативно адаптуватися

до змін економічного середовища, соціально-політичних умов і фіскальних потреб держави, забезпечуючи при цьому стабільність пожаткових надходжень і підтримку економічної активності.

Держава може змінювати ставки, базу оподаткування або надавати тимчасові податкові пільги для підтримки бізнесу. Гнучкий менеджмент дозволяє поєднувати завдання наповнення бюджету з економічним стимулюванням підприємництва та інвестицій. Використання аналітичних інструментів і цифрових систем дає змогу швидко реагувати на зміни у надходженнях. У пріоритетних секторах можуть діяти спеціальні податкові режими або відстрочки сплати податків і зборів. Це перехід на електронні сервіси, ризик-орієнтований контроль, добровільне декларування та спрощення процедур звітності. Отже, гнучкість податкового менеджменту - це спроможність податкової системи ефективно функціонувати навіть за умов нестабільності, не втрачаючи фіскальної ефективності та довіри платників податків.

Прогнозованість державного податкового менеджменту - це властивість податкової системи та управлінських рішень, яка забезпечує сталість, передбачуваність і узгодженість податкової політики у середньо- та довгостроковій перспективі. Вона спрямована на створення умов, за яких платники податків і держава можуть планувати свою діяльність із мінімальними ризиками фіскальної нестабільності.

Часті зміни у ставках і правилах оподаткування знижують довіру бізнесу та ускладнюють фінансове планування. Прогнозованість вимагає законодавчої послідовності та прозорих правил. На основі макроекономічних показників, моделей доходів і ризиків держава формує обґрунтовані фіскальні плани та стратегії. Доступність та прозорість інформації про напрями реформ, ставки, пільги та пріоритети підвищує рівень довіри й дозволяє бізнесу прогнозувати свої податкові зобов'язання. Водночас, прогнозованість передбачає, що зміни в податковій сфері узгоджуються з бюджетною, монетарною та соціальною політикою держави. Сучасні інформаційні системи дозволяють виявляти тенденції, оцінювати ризики і підвищувати точність податкового планування та прогнозування. Отже, прогнозованість державного податкового менеджменту забезпечує довгострокову стабільність податкової системи, формує довіру до держави та створює сприятливе середовище для економічного розвитку.

Цифровізація державного податкового менеджменту - це процес впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему податкового адміністрування з метою підвищення ефективності, прозорості та оперативності управління податковими надходженнями.

Онлайн-декларування, електронні кабінети та автоматичне формування податкових звітів зменшують адміністративне навантаження та ризики помилок. Використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих моделей дозволяє прогнозувати податкові надходження, виявляти ризикових платників і оптимізувати податкові процеси. Цифрові інструменти забезпечують контроль за правильністю нарахування і сплати податків, моніторинг податкових ризиків і швидке реагування на порушення. Інтеграція інформаційних систем податкових органів з банками, митницею та органами статистики підвищує точність даних і скорочує час обробки інформації. Цифровізація передбачає впровадження систем кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації платників та держави. Таким чином, цифровізація державного податкового менеджменту сприяє підвищенню ефективності податкового адміністрування, мінімізації ризиків, прозорості системи та створенню сприятливого середовища для бізнесу і держави.

Важливим аспектом є також управління податковими ризиками, що передбачає виявлення факторів, які можуть вплинути на надходження до бюджету, оцінку їх ймовірності та розроблення заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Для цього необхідно використовувати інструменти податкового прогнозування, моделювання сценаріїв і оцінку фіскальних ризиків.

Отже, державний податковий менеджмент в умовах невизначеності має бути стратегічно орієнтованим та технологічно сучасним. Його ефективність визначатиметься здатністю держави забезпечити стійкість податкової системи, підтримати економічну активність і гарантувати фінансову безпеку держави.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1218-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223 (дата звернення: 20.10.2025).

Мартинюк Віктор Анатолійович
доктор філософії, доцент кафедри трудового, земельного та господарського права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ВПЛИВ ПОДАТКОВИХ МЕХАНІЗМІВ НА ФОРМУВАННЯ ОРЕНДНОЇ ПЛАТИ ЗА ДЕРЖАВНІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ ЗЕМЛІ

Розвиток ринкової економіки передбачає вільний обіг усіх факторів виробництва, включаючи землю, працю та капітал, що є ключовою умовою ефективного функціонування економіки. В умовах України, де відбувається активна трансформація ринку сільськогосподарських земель, особливого значення набуває вплив податкових механізмів на поведінку учасників ринку. Податкове регулювання виступає не лише фіскальним інструментом, а й засобом формування економічних стимулів, які впливають на ринкову вартість земель, привабливість інвестицій, запобігають монополізації та спекуляціям. Недосконала система оподаткування може обмежувати розвиток ринку, створювати соціально-економічні дисбаланси та перешкоджати ефективному використанню земельних ресурсів. Саме тому актуальним є комплексне дослідження податкового впливу на ринок земель державної власності.

Податкова політика є ключовим інструментом державного регулювання земельних відносин. Через механізми податку на землю, орендної плати за державні та комунальні землі, єдиного податку четвертої групи та податку на доходи фізичних осіб від операцій із земельними ділянками держава формує економічні стимули та обмеження, що визначають інтенсивність використання земель, їх ринкову привабливість та структуру землеволодіння. Водночас, нерівномірне податкове навантаження по регіонах, пов’язане з особливостями нормативної грошової оцінки та правом місцевих органів встановлювати ставки податку, створює дисбаланс і може обмежувати доступ інвесторів до земельного ринку.

З 1 січня 2026 року в Україні запроваджується нова форма податкової декларації з орендної плати за землі державної власності, що передбачена змінами до Податкового

кодексу України та розроблена з метою удосконалення адміністрування плати за землю [1]. Цей крок є логічним продовженням податкової реформи у сфері земельних відносин і спрямований на підвищення прозорості розрахунків, спрощення обліку договорів оренди та уніфікацію даних щодо платників. Очікується, що впровадження оновленої звітної форми дозволить підвищити контроль за правильністю нарахування орендної плати, забезпечити повноту надходжень до бюджетів усіх рівнів та створити більш точну аналітичну базу для оцінки ефективності використання державних земель.

Розмір орендної плати за державні сільськогосподарські землі безпосередньо залежить від податкової бази, якою виступає нормативна грошова оцінка земельної ділянки. Відповідно до статті 288 Податкового кодексу України, саме ця оцінка є основою для визначення мінімального та максимального розміру орендної плати [1]. У більшості випадків розмір орендної плати за землі державної власності становить від 3 до 12 % від нормативної грошової оцінки залежно від умов договору та рішень органів місцевого самоврядування. З огляду на те, що нормативна грошова оцінка (НГО) переглядається нерегулярно, а індексаційний коефіцієнт упродовж останніх років часто встановлюється на рівні 1,0, фактична орендна плата втрачає свою відповідність поточним ринковим умовам, що призводить до фіскальних втрат бюджетів різних рівнів [3].

Важливим елементом системи є постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2021 р. № 1147, якою затверджено Методику нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення [2]. Вона встановлює єдині підходи до визначення вартості гектара ріллі залежно від якості ґрунтів, розташування, економічної активності регіону та інших природних і соціально-економічних факторів. Проте така оцінка має переважно фіскальний характер і не завжди враховує актуальні ринкові коливання, інвестиційний попит чи регіональні ризики. Як наслідок, у прифронтових і деокупованих районах податкове навантаження може залишатися на довоєнному рівні, тоді як реальна ринкова вартість землі суттєво знижується.

Суттєвий вплив на формування орендної плати справляє також право органів місцевого самоврядування самостійно встановлювати ставки земельного податку та орендної плати (ст. 284, 288 Податкового кодексу України). Ця норма сприяє фінансовій децентралізації, однак створює нерівномірність умов господарювання між громадами. У межах суміжних територіальних громад орендна плата за земельні ділянки однакового цільового призначення може відрізнятися на 20–30 %, що знижує прозорість ринку та формує ризики неефективного перерозподілу земельних ресурсів. Така ситуація потребує уніфікації підходів до встановлення ставок орендної плати або запровадження методичних рекомендацій, що забезпечать баланс між фіскальними інтересами місцевих бюджетів і стимулами до інвестицій у сільське господарство [4].

Запровадження з 1 січня 2026 року нової податкової декларації з орендної плати за землі державної та комунальної власності має не лише технічне, а й системне значення для підвищення ефективності адміністрування земельних платежів. Очікується, що нова форма звітності сприятиме створенню єдиного інформаційного простору між Державною податковою службою України, Держгеокадастром та органами місцевого самоврядування, забезпечуючи узгодженість даних щодо площ, кадастрових номерів, нормативної оцінки та орендарів земельних ділянок. Це дозволить підвищити точність розрахунків, мінімізувати випадки подвійного обліку або ухилення від сплати, а також зміцнити податкову дисципліну серед користувачів державних земель [5].

Крім того, удосконалення форми податкової декларації передбачає деталізацію інформації про типи земель, цільове призначення ділянок і ставки орендної плати відповідно до договорів оренди. Це створює передумови для формування аналітичної бази, необхідної для моніторингу ефективності використання земельного фонду державної власності. За рахунок цього держава отримає можливість здійснювати порівняльний аналіз надходжень у розрізі регіонів та галузей, виявляти зони недонадходжень, а також оперативно реагувати на дисбаланси у податковому навантаженні.

У контексті фіскальної децентралізації така реформа має стратегічне значення, оскільки дозволяє зміцнити фінансову основу територіальних громад. Прозоре адміністрування орендної плати за державні сільськогосподарські землі створює додаткові можливості для збільшення власних доходів місцевих бюджетів, що, у свою чергу, підвищує рівень їхньої фінансової автономії та стимулює ефективне управління земельними ресурсами. Таким чином, нова модель звітності є не лише інструментом контролю, а й елементом формування сучасної системи податкового моніторингу ринку земель в Україні, орієнтованої на стабільність, прозорість і підзвітність усіх учасників.

Результати проведеного дослідження підтвердили, що податкові механізми відіграють визначальну роль у формуванні орендної плати за землі державної власності та впливають не лише на рівень фіскальних надходжень, а й на ефективність використання земельного ресурсу загалом. Система оподаткування у сфері земельних відносин формує фінансові стимули для учасників ринку, визначає їхню поведінку та рівень інвестиційної активності. Водночас наявні недоліки в адмініструванні податків, нерівномірність ставок орендної плати й відставання нормативної грошової оцінки від ринкових показників створюють структурні дисбаланси, що потребують державного врегулювання.

Встановлено, що чинна модель визначення розміру орендної плати за державні сільськогосподарські землі має обмежену гнучкість і не враховує динаміку економічного середовища. Нормативна грошова оцінка, яка слугує базою для нарахування орендної плати, виконує переважно фіскальну функцію, тоді як її економічний зміст, тобто відображення реальної ринкової вартості землі, є недостатнім. У результаті відбувається викривлення податкових стимулів: у регіонах з низькою ринковою активністю податкове навантаження є завищеним, тоді як у більш привабливих для інвестування територіях – заниженим.

Важливим напрямом реформування є уніфікація підходів до визначення ставок орендної плати та земельного податку на рівні територіальних громад. Надання місцевим органам самоврядування права самостійно встановлювати податкові ставки сприяло децентралізації, проте водночас створило простір для нерівності умов господарювання. З огляду на це, доцільним є запровадження державних методичних рекомендацій щодо визначення економічно обґрунтованих ставок, які б враховували якість ґрунтів, розташування, агровиробничу спеціалізацію регіону та соціально-економічні індикатори його розвитку.

Окремого значення набуває впровадження з 1 січня 2026 року нової форми податкової декларації з орендної плати за землі державної та комунальної власності, що відповідає сучасним вимогам фіскальної прозорості. Цей інструмент здатен суттєво підвищити якість адміністрування земельних платежів, забезпечити повноту обліку договорів оренди та формування достовірної аналітичної бази для ухвалення управлінських рішень. У перспективі це сприятиме зміцненню фінансової стійкості

місцевих бюджетів, підвищенню довіри інвесторів та створенню конкурентного середовища на ринку земель [5].

З метою вдосконалення податкової політики у сфері оренди земель державної власності доцільно реалізувати низку заходів:

- ✓ удосконалити систему індексації нормативної грошової оцінки, забезпечивши її кореляцію з реальними ринковими цінами;
- ✓ створити єдиний електронний реєстр договорів оренди державних земель із автоматичним обміном даними між податковими, кадастровими та фінансовими органами;
- ✓ розробити механізми адаптації податкових ставок до регіональних ризиків, зокрема у зонах бойових дій і прифронтових територіях;
- ✓ посилити аналітичну функцію податкової звітності, що дозволить оцінювати ефективність використання земельного фонду з урахуванням економічних, екологічних та соціальних факторів.

Таким чином, формування справедливої та ефективної системи оподаткування оренди сільськогосподарських земель державної власності є важливою передумовою сталого розвитку аграрного сектору. Розбудова прозорих податкових відносин, цифровізація обліку та підвищення відповідальності учасників ринку забезпечать не лише збалансованість бюджетних надходжень, а й раціональне використання земельного потенціалу України в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення економіки.

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#Text (дата звернення: 30.10.2025).
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення» від 03.11.2021 № 1147. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-%D0%BF#Text (дата звернення: 30.10.2025).
3. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» від 30.11.2021 № 1914-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text (дата звернення: 30.10.2025).
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про проведення індексації нормативної грошової оцінки земель» від 31.12.2023 № 1420. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1420-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 30.10.2025).
5. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форми податкової декларації з орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності» від 15.07.2025 № 410, що набирає чинності з 01.01.2026. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 30.10.2025).

Мовчан Владислав Вікторович,
здобувач вищої освіти першого рівня
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Гриценко Ольга Миколаївна****, к. е. н., доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку*
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ У 2022–2024 РОКАХ

Фінансова стабільність держави є важливим чинником забезпечення як соціально-економічного розвитку, так і загалом її національної безпеки. Одним із головних інструментів державного регулювання економіки є державний бюджет. Його видаткова частина відображає пріоритети політики у сфері оборони, охорони здоров'я, підтримки економічної стабільності та багатьох інших завдань. Актуальним для розуміння є дослідження зміни пріоритетних видатків з початку війни, оскільки воєнні дії суттєво трансформували бюджетну політику держави, зумовивши перерозподіл ресурсів на потреби національної безпеки. Такий аналіз дозволить не лише оцінити реакцію фінансової системи на надзвичайні обставини, а й виявити певні тенденції, які визначатимуть подальшу стратегію державних витрат у повоєнний період.

Бюджет, згідно з БКУ - це план формування та розподілу фінансових ресурсів для виконання завдань і функцій, які здійснюють органи державної влади, органи влади Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування протягом певного бюджетного періоду [1]. При цьому, видатки бюджету - це частина бюджету, яка визначає спрямування коштів на фінансування діяльності державних та місцевих органів влади, виконання соціальних, економічних, оборонних та інших функцій держави. [2]

Динаміка видатків Державного бюджету України за 2022-2024 роки демонструє, як зміни економічних та соціально-політичних умов впливали на структуру та обсяг бюджетних витрат. Цей період характеризується істотним впливом війни, яка розпочалася у 2022 році, зокрема значним збільшенням видатків на оборону, що показано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Особливості зміни видатків державного бюджету України у 2022–2024 р.

Видатки	Частка від загальних видатків, %		
	2022	2023	2024
Оборона	42,24	52,26	51,36
Соціальний захист та соціальне забезпечення	15,76	11,68	10,36
Громадський порядок, безпека та судова влада	16,41	14,33	15,44
Економічна діяльність	3,50	3,34	3,64
Загальнодержавні функції	7,48	7,36	8,34
Охорона здоров'я	6,80	4,47	4,49
Освіта	2,17	1,52	1,44
Міжбюджетні трансферти	5,07	4,42	4,19

Примітка. Розраховано автором за даними [3; 4; 5].

З таблиці видно, що структура видатків Державного бюджету України протягом 2022–2024 рр. зазнала змін, головним чином унаслідок повномасштабної війни. Найбільш відчутним є зростання оборонних видатків: якщо у 2022 р. вони становили 42,24% від загальних витрат, то вже у 2023 р. зросли до 52,26%, а у 2024 р. залишилися на високому рівні в 51,36%. Це свідчить про пріоритетність фінансування оборонної сфери в умовах воєнного стану та необхідності забезпечення належного рівня безпеки держави.

Водночас відбулося скорочення видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення: їх частка у 2022 р. дорівнювала 15,76%, у 2023 р. - 11,68%, а у 2024 р. зменшилася ще більше - до 10,36%. Аналогічна тенденція простежується і у сфері охорони здоров'я, де видатки скоротилися з 6,80% у 2022 р. до 4,47% у 2023 р. та 4,49% у 2024 р.

Значно знизилася частка витрат на економічну діяльність: із 3,50% у 2022 р. до 3,34% у 2023 р. та 3,64% у 2024 р. Це пояснюється тим, що в умовах воєнних дій державні ресурси переорієнтовано з розвитку економіки та соціальної сфери на першочергові оборонні потреби.

Видатки на громадський порядок, безпеку та судову владу залишалися відносно стабільними, коливаються у межах 14-16% загальних витрат, це підтверджує їх важливість у період війни. Частка коштів на загальнодержавні функції у 2022 р. становила 7,48%, у 2023 р. - 7,36%, а у 2024 р. зросла до 8,34%, тобто спостерігається певне зростання, ймовірно, у зв'язку з посиленням управлінських та адміністративних потреб.

Освітня сфера зазнала скорочення фінансування. У 2022 р. на неї виділялося 2,17%, у 2023 р. вже 1,52%, а у 2024 р. лише 1,44% загальних видатків. Також поступово знижувалися обсяги міжбюджетних трансфертів з 5,07% у 2022 р. до 4,42% у 2023 р. і 4,19% у 2024 р.

Трансформація структури видатків Державного бюджету України у 2022–2024 рр. демонструє закономірне зміщення пріоритетів на користь фінансування оборонної сфери та безпеки, це є прямим наслідком повномасштабної війни та об'єктивною умовою збереження державності. Водночас скорочення фінансування соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та економічної діяльності відображає вимушений характер перерозподілу ресурсів і формує довгострокові виклики для відновлення людського капіталу та економічного потенціалу. У майбутньому після завершення війни відбудеться поступове переорієнтування видатків із пріоритетом на відновлення інфраструктури, модернізацію економіки та відновлення соціальної сфери, що і стане основою сталого розвитку країни. Водночас, навіть у нинішніх умовах, важливо не забувати про належне фінансування охорони здоров'я та освіти, адже саме ці сфери визначатимуть якість людського капіталу, без якого неможливе успішне післявоєнне відновлення та інтеграція України у європейський простір.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 11.09.2025).

2. Дем'янишин В. Г., Кириленко О. П., Лободіна З. М. та ін. Бюджетна система: підручник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2020. 624 с.

3. Міністерство фінансів України. Видатки державного бюджету України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/ (дата звернення: 12.09.2025).
4. Рахункова палата України. Звіти про виконання Державного бюджету. URL: https://rp.gov.ua (дата звернення: 13.09.2025).
5. Портал «Відкритий бюджет». Державний бюджет України. URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes (дата звернення: 12.09.2025).

Олійник Микола Петрович,
доктор історичних наук, доцент,
доцент кафедри філософії та соціально-гуманітарних наук
Хмельницького національного університету

РЕАЛІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ СТЯГНЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОГО ПОДАТКУ НА ПОДІЛЛІ В 1921-1922 РР.

Повномасштабна колоніальна війна росії проти України та дії окупантів на тимчасово загарбаних територіях в сфері податкової політики роблять актуальним аналіз досвіду проведення такої політики попередниками путінського рашистського режиму в совіцький період окупації нашої країни. Зокрема в період становлення податкової системи після скасування продрозкладки в 1921-1922 роках.

Проголошена X з'їздом РКП(б) в березні 1921 р. заміна в рамках непу продрозкладки продподатком суттєво не змінила ситуації на Поділлі, оскільки його впровадження, розмір якого зменшувався по Україні на 28 % порівняно з розміром продрозкладки, передбачалося лише з нового врожаю. Крім того, первісно продподатком мали обкладати лише зернові, але досить швидко його поширили не тільки на інші культури та продукцію тваринництва, а навіть на сіно й солому [1, с. 197]. Розміри та порядок стягнення продподатку встановлювала постанова РНК УСРР від 28 травня 1921 р. «Про натуральний податок на хліб, картоплю та олійне насіння». Сільради механічно розподіляли продподаток між селянськими господарствами відповідно до кількості землі, якою вони володіли. Якщо селянин не мав власного збіжжя для виконання податку, то мусив його для цього купити [1, с. 53].

Суттєвою проблемою, яка перешкоджала якісній підготовці до проведення збору продподатку, був некомплект податкового інспекторського апарату та його низька якість. На середину березня 1921 р. з потрібних 229 було лише 208 інспекторів. Зауважимо, що лише 95 з них були письменними. Лише два інспектори мали вищу освіту[3, арк. 82; 4, арк. 32-33.] Тому значний обсяг роботи із "викачування" хліба виконували робітничі дружини зі збору продподатку загальною чисельністю 2064 члени [5, арк. 84]. Вихід знайшли в створенні курсів для підготовки і перепідготовки податкових інспекторів. Впродовж 1922 р. вони здійснили 3 випуски інспекторів: перший – 33 особи, другий – 48, третій – 37 [6, арк. 32-33].

Не сподіваючись на підтримку продкампанії селянством і з огляду на зростання масштабів повстанського руху, ЦК КП(б)У в середині липня 1921 р. дозволив в разі необхідності "негайно застосовувати самі рішучі заходи примусового характеру, вводячи в волості й поселення, які впираються, військові частини, негайно спрямовувати туди виїзні сесії Ревтрибуналів і найстрогіше караючи тих, які чинять опір" [7, арк. 27].

Безпосередньо продкампанія розпочалася на Поділлі 1-4 серпня 1921 р. зі збору авансу в рахунок продподатку. Організаційна робота покладалася на губернську оперативну трійку (губопертрійку) на чолі з головою губвиконкому В. Порайком за участі представників фінансового та продовольчого управлінь і на повітові трійки в складі голів повітвиконкому, управління банку та продовольчого комітету (продкому). Крім того, за пропозицією ЦК КП(б)У до їхнього складу вводили представників комсомольських осередків [8, арк. 44]. Опертрійки проводили мобілізацію радянських службовців для продроботи. Зазначимо, що на рівні волосних і сільських рад мобілізація охоплювала 100 % працівників виконкомів. Усім мобілізованим на час даної роботи видавали плату та пайок [9, арк. 1, 79]. Вони разом з податковими інспекторами складали списки платників продподатку, готували зсипні пункти для прийому зерна, проводили агітаційну роботу, за потреби застосовувати до селян нажим [10, арк. 5-5 зв.].

Коли проведена робота давала позитивні результати, це негайно ставало предметом потужної пропагандистської кампанії. Наприклад, села Стрижівської волості Вінницького повіту Тютюнники, Дубова та Вільхова, які виконали продподаток до 1-го вересня 1921 р., рішенням президії Подільського губвиконкому були занесені на червону дошку. Їхні мешканці на два тижні звільнялися від гужової та трудової повинності, за винятком підвезення продподатку [11, арк. 18 зв.]. Однак збір продподатку загалом проходив складно. Губвиконком скаржився в ЦК КП(б)У на те, що "продроботу гальмує бандитизм" [12, арк. 121-122]. З місць надходили повідомлення про випадки відмови від виконання продподатку [13, арк. 22 зв.].

З метою активізації продроботи за рішенням президії губвиконкому від 27 вересня 1921 р. з 8 жовтня на Поділлі проводився продподатковий десятиденник. Були затверджені "уповноважені губвиконкому, губпаркому та губпродвідділу" з його проведення [11, арк. 19]. Вони очолили створювані в повітах оперативні податкові трійки. Всі їхні розпорядження були "обов'язковими до негайного та точного виконання", а «військові частини зобов'язані брати участь у продкампанії» [9, арк. 182]. Проте це не допомогло. В умовах розгортання масового повстанського антибільшовицького руху, який колонізатори називали «бандитизмом», збір продподатку майже припинився.

У відповідь влада вдалася до репресій. Так, у Брацлавському повіті в жовтні 1921 р. було запроваджено в трьох волостях кругову поруку та введено військові підрозділи. Це дозволило дещо зменшити масштаби "розгулу бандитизму" [368, арк. 80]. Однак виконати план збору продподатку впродовж жовтня не вдалося. Тому губвиконком поставив завдання будь-якою ціною виконати жовтневий план до 7 листопада. Характерно, що "для заспокоєння" селян, радили "використовувати військову силу для демонстрації" та проводити виїзні сесії ревтрибуналу [9, арк. 87, 95 зв.]. Однак вжиті заходи дали мізерні результати: станом на 10 листопада 1921 р. в регіоні зібрали лише 39,2 % від плану. Для порівняння: в Київській та Волинській губерніях, де повстанський рух був суттєво меншим, зібрали відповідно 77,8 %, та 79,8 % [14, с. 62]. Щоб пришвидшити збір продподатку, селянам заборонили продавати хліб на базарах до його виконання, про що мав свідчити спеціальних продовольчий паспорт [5, арк. 115-116].

Звернімо увагу, що в грудні 1921 р. ЦСУ Росії збільшило завдання з продподатку для Поділля з 16 млн. пудів до 16,8 млн. пудів хліба [15, арк. 2]. Наркомпрод формально незалежної УСРР скоригував його, визначивши "максимальний розпис – 16,5 млн. пудів, реальний – 15,2 млн. пудів" [7, арк. 117]. Відповідно до цього подільські губпартком і губвиконком вкотре оголосили "головною роботою – продподаткову". На її проведення

мобілізували понад 50 % членів повітових парторганізацій і 100 % членів сільських партосередків. Проте збір продподатку проходив, як і раніше, з великими труднощами. Станом на 1 лютого 1922 р. вдалося зібрати лише 11,5 млн. пудів. Лише Ямпільський і Новоушицький повіти виконали план на 100 % [16, арк. 3].

Щоб стимулювати активність сільрад і змусити селян ліквідувати заборгованість, 17 березня 1922 р. ЦК КП(б)У прийняло постанову "Про надання в розпорядження Подільського особливого продовольчого комітету збройної сили для посилення збору податку". При цьому наголошувалося на "необхідності суворої обережності при застосуванні військової сили, щоб не створювати на Поділлі настроїв, сприятливих для вторгнення петлюрівських банд" [17, с. 84].

Проте, незважаючи на всі зусилля, до початку посівної кампанії 1922 р. на Поділлі вдалося зібрати лише 13,197 млн. пудів продподатку [18, арк. 110]. Це становило 79,98 % від максимального розпису та 86,82 % – від реального. Проте, не маючи змоги "викачати" решту запланованого хліба, влада зробила важливий пропагандистський хід: на період весняно-польових робіт були звільнені засуджені за несплату продподатку – з умовою сплати заборгованості у подальшому. Цим селянам демонструвався "справедливий" характер радянської влади та створювалися умови збереження бази для наступного оподаткування. Опісля, відповідно до постанови ВУЦВК від 13 вересня 1922 р., було юридично припинено подальший збір продподатку 1921-1922 р. із відтермінуванням сплати боргів на наступний рік, а в лютому 1923 р., у зв'язку з проведенням адміністративно-територіальної реформи, взагалі скасували [14, с. 87-88].

Таким чином, можемо зробити висновок, що заміна продрозкладки продподатком суттєво не вплинув ні на способи його збирання, ні на сприйняття селянством продподаткової політики радянської влади на Поділлі. Проявом цього став наймасовіший та найтриваліший в Україні повстанський рух. Саме опір селян не дав змоги виконати план з продподатку 1921 р.

Список використаних джерел:

1. Гай-Нижник П. П. Податкова політика Центральної Ради, урядів УНР, Української Держави, УСРР (1917–1930 рр.). Київ: Цифра-друк, 2006. 303 с.

2. Герасимович І. Життя й відносини на Радянській Україні Берлін: Українське слово, 1922. 106 с.

3. Центральний державний архів громадських об'єднань та україніки, ф. 1, оп. 20, спр. 635, 155 арк.

4. Центральний державний архів громадських об'єднань та україніки, спр. 1179, 55 арк.

5. Центральний державний архів громадських об'єднань та україніки, спр. 616, 281 арк.

6. Центральний державний архів громадських об'єднань та україніки, спр. 1175, 135 арк.

7. Центральний державний архів вищих органів влади і управління України, ф. 3204, оп. 2, спр. 4 б, 55 арк.

8. Центральний державний архів громадських об'єднань та україніки, ф. 1, оп. 20, спр. 540, 201 арк.

9. Державний архів Вінницької області, ф. 925, оп. 2. спр. 43, 262 арк.

10. Державний архів Вінницької області, спр. 49, 206 арк.

11. Державний архів Вінницької області, оп. 1, спр. 200, 46 арк.

12. Центральний державний архів громадських об’єднань та україніки, ф. 1, оп. 20, спр. 435, 192 арк.

13. Державний архів Вінницької області, ф. 925, оп. 2. Спр. 43, 262 арк.

14. Корновенко С. В., Лазуренко В. М. Село. Хліб. Гроші. Податкова політика радянської влади в українському селі в період НЕПу. Черкаси: «Ваш Дім», Видавець ПП Дикий О. О., 2004. 188 с.

15. Центральний державний архів громадських об’єднань та україніки, ф. 1, оп. 20, спр. 850, 118 арк.

16. Центральний державний архів громадських об’єднань та україніки, спр. 1174, 34 арк.

17. Україна: хроніка XX століття. Довідкове видання. Рік 1922. / Ред. рада В. М Литвин (гол.) та ін.; Ред. колегія В. А. Смолій (гол.) та ін. Київ: Ін-т історії України НАН України, 2005. 335 с.

18. Центральний державний архів громадських об’єднань та україніки, ф. 1, оп. 20, спр. 1276, 113 арк.

Омельчук Олег Миколайович
ректор, доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ВПЛИВ КОНТРАБАНДИ НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ

Контрабанда є однією з найнебезпечніших форм тіньової економічної діяльності, що завдає значних збитків фінансовій системі держави. В умовах відкритості зовнішньоекономічних відносин та євроінтеграційного курсу України проблема незаконного переміщення товарів через митний кордон набуває особливої актуальності, оскільки знижує надходження митних платежів і податків, підриває конкурентоспроможність легального бізнесу та сприяє тінізації економіки. Формування доходної частини державного бюджету є ключовою складовою фінансової стабільності держави, а ефективність боротьби з контрабандою безпосередньо впливає на обсяги надходжень до бюджету та на можливості фінансування соціально-економічних програм. Особливу увагу слід приділяти виявленню фінансових механізмів, що дозволяють мінімізувати втрати та підвищити прозорість зовнішньоекономічної діяльності.

Контрабанда визначається як незаконне переміщення товарів, валютних цінностей та інших предметів через митний кордон України поза митним контролем або з його приховуванням. Відповідно до статті 201[1] Кримінального кодексу України (у редакції Закону № 3293-IX від 22 червня 2023 року), контрабанда товарів у значному розмірі визнається кримінальним правопорушенням, за яке передбачено покарання у вигляді позбавлення волі строком від трьох до семи років [2]. Одночасно адміністративна відповідальність за порушення митних правил регулюється статтею 458 Митного кодексу України. Закон № 2058-IX (2022 р.) уточнив механізми притягнення до адміністративної відповідальності за порушення порядку декларування товарів, підвищуючи дисципліну учасників зовнішньоекономічної діяльності та запобігаючи втратам бюджету через приховування товарів [3].

Контрабанда охоплює різноманітні категорії товарів та предметів, які незаконно переміщуються через митний кордон України. Аналіз сучасних тенденцій свідчить, що серед основних груп контрабандних предметів переважають промислові товари, транспортні засоби, продовольчі товари, валютні цінності та культурні цінності. Класифікація цих груп дозволяє оцінити масштаби порушень, визначити пріоритетні напрямки митного контролю та розробити ефективні механізми протидії незаконному обігу товарів. На рисунку 1 наведено умовну класифікацію основних груп предметів контрабанди.

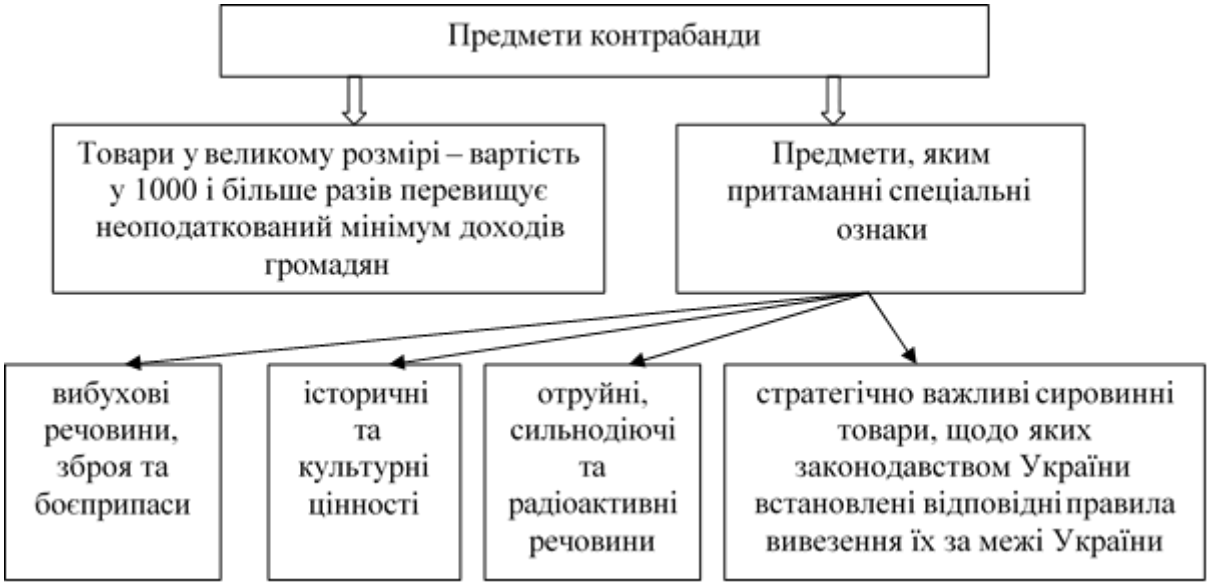

Рисунок 1 – Основні групи предметів контрабанди в Україні

Джерело: складено автором на основі [1]

Вплив контрабанди на доходи державного бюджету є багатовимірним. Вона зменшує надходження митних платежів (податку на додану вартість при імпорті, акцизного податку та ввізного мита). За оцінками аналітичного центру CASE-Ukraine, у 2023 році потенційні втрати бюджету від контрабанди та «сірого» імпорту становили від 120 до 167 млрд гривень, що відповідає майже 10 % загальних доходів державного бюджету. За даними Державної митної служби, лише протягом дев'яти місяців 2025 року митними органами було виявлено понад 7 тисяч порушень митних правил на суму 10,3 млрд гривень, що свідчить про масштабність проблеми та необхідність посилення системи митного контролю [4].

Фінансова складова впливу контрабанди проявляється насамперед у деформації структури бюджетних надходжень. Значна частина потенційних податкових платежів, зокрема податку на додану вартість, акцизів і ввізного мита, втрачається через незаконне переміщення товарів без декларування. Це зменшує частку непрямих податків у загальній структурі доходів бюджету та порушує баланс між фіскальними джерелами наповнення державної скарбниці. Крім того, контрабанда створює викривлення на внутрішньому ринку, коли ціни на нелегально ввезені товари нижчі за легально імпортовані, що призводить до скорочення податкових надходжень від легального бізнесу. Таким чином, держава недоотримує не лише прямі митні платежі, а й суміжні податки, пов'язані з виробництвом, реалізацією та споживанням товарів.

Водночас боротьба з контрабандою потребує значних фінансових ресурсів. Держава щорічно виділяє кошти на зміцнення митної інфраструктури, впровадження

інформаційних систем ризик-аналізу, технічне переоснащення пунктів пропуску та підготовку персоналу. Ефективне використання цих коштів визначає результативність заходів протидії контрабанді та впливає на фіскальну віддачу інвестицій у митну сферу. Посилення фінансового контролю, аудит митних операцій і використання сучасних цифрових технологій (зокрема автоматизованого моніторингу потоків товарів та електронного обміну даними) можуть забезпечити підвищення прозорості митних процедур і збільшення надходжень до бюджету без додаткового фіскального навантаження на бізнес.

Крім прямого зменшення доходів, контрабанда опосередковано впливає на легальний бізнес, знижуючи його конкурентоспроможність та обсяги податкових надходжень, що призводить до скорочення податкової бази, зменшення обсягів офіційного виробництва та зайнятості. Держава також зазнає додаткових витрат на проведення розслідувань, утримання прикордонних служб і судовий розгляд справ про порушення митних правил, що знижує ефективність бюджетної політики та уповільнює темпи економічного розвитку.

За останні роки Україна посилила боротьбу з контрабандою, зокрема через криміналізацію товарної контрабанди, цифровізацію митних процедур та впровадження системи спільного транзиту NCTS. Ці заходи сприяють підвищенню прозорості зовнішньоекономічної діяльності та зменшенню можливостей для незаконного переміщення товарів. Проте ефективність реалізації заходів залишається обмеженою через недостатню міжвідомчу координацію, складність доведення злочинного умислу та наявність корупційних ризиків. Результати кримінальної протидії поки що поодинокі, що свідчить про необхідність подальшого удосконалення фінансово-правових механізмів державного регулювання.

Для підвищення результативності боротьби з контрабандою доцільно удосконалити законодавче визначення поняття «контрабанда» з урахуванням сучасних форм зовнішньоекономічної діяльності, включно з електронною комерцією та реекспортом, посилити кримінальну та фінансову відповідальність за участь у контрабандних схемах, запровадити ефективні механізми конфіскації незаконно переміщених товарів і доходів, отриманих від них, забезпечити прозорість митних процедур через цифровізацію процесів, аналітичний моніторинг ризиків та обмін даними між державними органами, а також розвивати міжнародну співпрацю з країнами ЄС, особливо прикордонними, для обміну інформацією про нелегальні потоки та гармонізації митних процедур.

Контрабанда суттєво впливає на формування доходів державного бюджету України, створюючи прямі і опосередковані втрати, а також підвищуючи витрати на контроль та протидію. Незважаючи на вдосконалення законодавства та цифровізацію митних процедур, проблема залишається актуальною через недостатню координацію та складність правозастосування. Ефективна протидія контрабанді потребує комплексного підходу, що поєднує правові, організаційні та фінансові механізми, а також міжнародну співпрацю. Лише системне застосування цих заходів дозволить зменшити масштаби незаконного переміщення товарів, підвищити доходи бюджету та забезпечити економічну стабільність держави.

Список використаних джерел:

1. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 30.10.2025).

2. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (дата звернення: 30.10.2025).
3. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо адміністративної відповідальності : Закон України № 2058-IX від 02.06.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2058-20#Text (дата звернення: 30.10.2025).
4. CASE-Ukraine. Оцінка масштабів контрабанди в Україні: аналітичний звіт 2023 року. Київ, 2023. URL: https://case-ukraine.com/reports/contraband2023 (дата звернення: 30.10.2025).

Павлик Ольга Борисівна,
кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри мовознавства Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ДІАЛЕКТИ НІМЕЦЬКОЇ МОВИ

За деякими оцінками, кількість німецьких діалектів варіюється від 50 до 250. Така велика розбіжність зумовлена тим, що по різному визначається сам термін «діалект». Також, велика кількість діалектів німецької мови пояснюється тим фактом, що в ранньому Середньовіччі на території сучасної Німеччини існували лише діалекти різних германських племен.

Не було спільної німецької мови, вона з'явилась набагато пізніше. Фактично, першою спільною мовою на цій території була латина, і ввели її римляни. Цей латинський слід ми можемо побачити у певних словах: «Keiser» від латинського «цезар», «Schüler» від «сколе», «Fenster» від «фенестра». Назви німецьких місяців, а також граматичні явища (наприклад, назви відмінків) мають латинські назви.

До 1871 року не існувало такої держави, як Німеччина, але німецькою і зараз говорять подекуди за територіальними межами німецькомовних країн, наприклад в Ельзасі і Лотарингії (Франція) говорять на німецькому діалекті, який називається ельзаським. Наприкінці 18 століття еталонною вважалась саксонська мова, що пояснюється сильним впливом саксонських діячів мистецтва і науки на німецьку тогочасну культуру. Вважаться, що літературна німецька мова утворилась саме на основі саксонського діалекту. Уже в 19 ст. вимова, характерна для мови жителів північно-східної Німеччини, істотно зміцнила свої позиції, що було пов'язано із посиленням Пруссії і створенням під її егідою Німецької імперії у 1871 році. Сьогодні визнаними нормами німецької мови і вимови вважаються норми Конрада Дудена, які закріплені у його орфоепічному і тлумачному словниках.

Лінгвісти поділяють сучасну німецьку мову на три основні варіанти: Hochdeutsch (стандартна німецька, літературна мова), Dialekt/Mundart (діалектна мова), Umgangssprache (розмовна мова). Але, звісно, чітких меж між цими варіантами немає. Діалектна німецька мова існу майже виключно в усній формі, що ускладнює визначення того, де починається один і закінчується інший.

Діалектна обстановка постійно змінюються, одні діалекти асимілюють інші, що провокує зміни на діалектологічній карті. Взагалі, весь німецькомовний простір входить до західнонімецького діалектного континууму, куди входить і нідерландська мова, з нею у німецької досить тісні історичні зв'язки.

Діалекти ФРН поділяють на такі основні групи: нижньонімецькі (нижньофранкські і нижньосаксонські), середньонімецькі (гессенські, середньофранкські, тюрнзькі, берлінсько-бранденбурзькі, сілезькі) і верхньонімецькі (швабсько-алеманські, баварські, верхньофранкські групи), окремими варіантами німецька мова Австрії і Швейцарії.

Відмінності у різних діалектах німецько мови відображаються уже навіть у привітаннях: літературна мова :Guten Morgen/ Guten Tag/ Auf Wiedersehen!, в діалектах : Moin, Gruessgott, Servus/Auf Wiiederschauen.

Якщо в берлінському діалекті літературне «ich» вимовляють як «ik», а звук «g» заміняють на «j» («ют», «янц»), то в гесенському діалекті вимовляють «ich»- «isch», «wichtig» - «wischtisch».

Безліч відмінностей мають баварські діалекти, (до цієї групи відносять і австрійський та швейцарський варіанти):

- Голосними «а» і «о» баварці заміняють інші голосні;
- У них немає іменників із закінченням «е» : Nase – Nosn, Strasse – Strass;
- Немає умлаутів «Bruecke» - «bruk», «ueber» - «iber»
- Зменшувальні суфікси –erl,-el замість –chen і ціла низка специфічних слів (Sackerl – Sack, Beisl – Kneipe, Dirndl – weiter Rock).

Список використаних джерел:

1. Dialekt und Dialektkultur: Hans-Ruediger Fluck/Michael Meier (Hrsg.):Dortmund: Gruewell//Konkordia, 1979. – 345 S.

2. Jahnle F., Klausmann H. Dialekt und Standartsprache in der Deutschdidaktik. Tübingen: Narr Francke Attempto, 2020. – 168 S.

Падун Юлія Олександрівна

здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівнтк: ***Гуцул Інна Анатоліївна****, кандидатка економічних наук,*
доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ З НОРМАМИ ЄС

Базовим чинником інтеграції України до європейського економічного простору є приведення податкової системи у відповідність до норм і стандартів Європейського Союзу. Гармонізація податкової політики є одним із ключових елементів угоди про асоціацію між Україною та ЄС і передбачає поетапне наближення національного законодавства до європейського, зокрема у сфері оподаткування доходів, непрямих податків, адміністрування та звітності.

Необхідність дослідження даної проблематики зумовлена активізацією процесів євроінтеграції, а також високим рівнем фіскального тиску, складністю адміністрування податків та недостатньою прозорістю податкових процедур в Україні. Нині податкова система України перебуває на етапі трансформації: здійснюється імплементація

стандартів BEPS, приєднання до міжнародних угод з обміну податковою інформацією, розробляються механізми адаптації ставок ПДВ та акцизів до вимог директив ЄС [1].

Водночас, процес гармонізації супроводжується рядом викликів – від нестабільності податкової політики до низької інституційної спроможності контролюючих органів. Тому особливого значення набуває оцінка сучасного стану, виявлення проблемних аспектів та визначення перспектив подальшого реформування податкової системи України у контексті її інтеграції до європейського податкового простору.

Зважаючи на поточні напрямки розвитку податкової політики Україна визначає потреби у модернізації податкової системи. Гармонізація національної та європейської податкових політик означає перш за все зміни у податковому законодавстві а саме – правової бази Європейського Союзу, що регламентує оподаткування наступних доходів: ПДВ, акцизи, митні збори та податки на прибуток.

У 2017 році було впроваджено механізм автоматичної передачі інформації за стандартом CRS, також було внесено зміни до податкового законодавства відповідно до норм та принципів ЄС. Не зважаючи на це все ще існує низка системних проблем, які потребують комплексного вирішення [2].

Однією і найважливішою з таких проблем є тіньова економіка. Наразі за даними звітну за 2024 рік її обсяг можна оціни на рівні 25–30% ВВП [1]. Численні зміни у податковому законодавстві, які створюють правовий хаос, а також викликають складність адміністрування податків, надмірна кількість звітних форм, які в свою чергу дають значне навантаження на бізнес. Ми поступово впроваджуємо цифровізацію документообігу з метою полегшення роботи контролюючих органів, для ефективнішого моніторингу податкових ризиків. Крім того, існують відмінності у ставках та структурі непрямих податків, зокрема акцизу та ПДВ, порівняно з нашими, які є значно нищими, що ускладнює процес гармонізації та може створювати ризики як для торгівлі, так і для співпраці з іншими країнами.

Вирішення цих проблем можна поділити на декілька етапів, розглянемо їх на рис. 1.

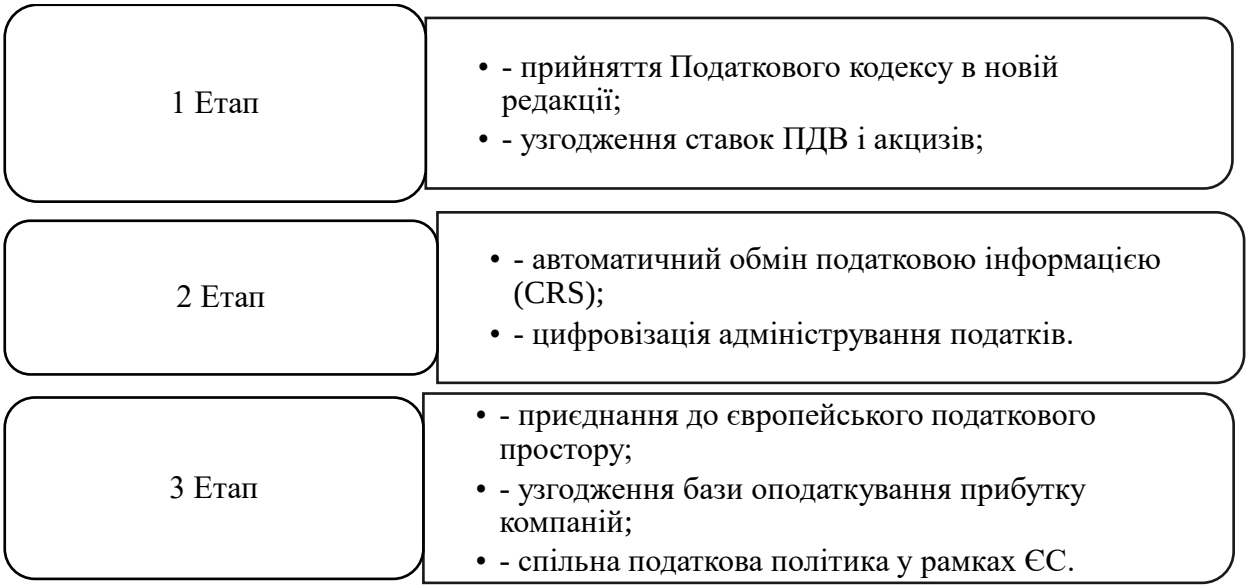

Рисунок 1 – Етапи гармонізації податкової системи України з нормами ЄС

Джерело. Складено автором на основі [3]

Подальша гармонізація податкової системи України з європейськими стандартами передбачає не лише узгодження ставок і видів податків, а й системне

впровадження міжнародних податкових інструментів, спрямованих на забезпечення прозорості, справедливості та стабільності оподаткування. Для України одним з таких є ПДВ, не лише ключовим джерелом наповнення бюджету, але й інструментом інтеграції до податкового простору ЄС. Відповідно до зобов'язань перед СОТ та ЄС, наша держава поступово гармонізує механізми адміністрування ПДВ – уніфікує ставки, скасувала спеціальні режими для окремих галузей (зокрема сільського господарства), удосконалює процедури відшкодування. Таким чином, розвиток ПДВ в Україні сприяє зміцненню фіскальної стабільності, підвищенню прозорості бізнес-середовища та прискоренню процесів євроінтеграції [4, с. 131-133].

Одним із ключових напрямів у цьому контексті є розширення мережі міжнародних договорів України про уникнення подвійного оподаткування, які запобігають одночасному оподаткуванню одного й того ж доходу у двох юрисдикціях. На сьогодні Україна має понад 70 чинних угод такого типу, що створює передумови для активізації міжнародної торгівлі та інвестицій, а також дозволяє гармонізувати податкові режими з країнами ЄС [1].

Україна поступово адаптує свої норми до рекомендацій ОЕСР, зокрема щодо документації, принципу «витягнутої руки» та звітності у розрізі юрисдикцій. Це сприяє зближенню української практики оподаткування з європейськими підходами та підвищує інвестиційну привабливість країни.

Значний потенціал для розвитку має і новий напрям – запровадження міжнародного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, який регулюється стандартом OECD DAC7. Його реалізація дозволить Україні отримувати дані про прибутки громадян, отримані через онлайн-платформи (наприклад, фріланс, оренда житла, продаж товарів тощо), що особливо актуально в умовах зростання цифрової економіки.

Додатково, Україна приєдналася до Багатосторонньої конвенції MLI (Multilateral Instrument), яка дозволяє одночасно внести зміни до діючих договорів про уникнення подвійного оподаткування відповідно до стандартів BEPS. Це підвищує ефективність міжнародного податкового співробітництва, зменшує адміністративні бар'єри та узгоджує українське податкове законодавство з вимогами ЄС [1].

Отже, системне впровадження міжнародних ініціатив – BEPS, CRS, MLI, DAC7, а також подальша гармонізація механізму справляння ПДВ формують основу сучасного європейського податкового простору в Україні. Це не лише сприятиме детінізації економіки та збільшенню надходжень до бюджету, а й посилить позиції України у глобальній системі фінансово-економічних відносин.

Список використаних джерел:

1. Міністерство фінансів України. Міжнародні податкові відносини. URL: https://mof.gov.ua/uk/international-tax-relations (дата звернення: 27.10.2025).

2. European Union. EU VAT Directives – Council Directive 2006/112/EC on the common system of value added tax. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32006L0112 (дата звернення: 27.10.2025).

3. Головай Н. М., Бей С. О. Гармонізація податкової політики України з ЄС: виклики та перспективи для національної економіки. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки* : матер. 6-ої міжнар. наук.-практ. конференції, м. Чернівці, 18 квіт. 2024 р. Чернівці, 2024. С. 146 - 149. URL: https://www.researchgate.net/profile/Jan-Urban-Sandal/publication/380513338_2024_Conference_CHERNIVTSI/links/663f71e008aa54017affde97/2024-Conference-CHERNIVTSI.pdf (дата звернення: 27.10.2025)

4. Синчак В. Розвиток податку на додану вартість в умовах глобалізаційних процесів. *Забезпечення сталого розвитку фінансової системи україни в умовах глобалізації* : зб. матеріалів III Всеукр. науково-практ. інтернет-конференції, м. Кам'янець-Подільський, 14 квітня 2023 р. Кам'янець-Подільський 2023. С. 131–133. URL: http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/11780/1/%D0%97%D0%9A-2023-131-133.pdf (дата звернення: 27.10.2025)

Палига Анастасія В'ячеславівна,
здобувачка вищої освіти першого рівні,
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ВПЛИВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАВИЛ АКЦИЗНОГО ОПОДАТКУВАННЯ НА РИНОК ПАЛЬНОГО В УКРАЇНІ

На нинішньому етапі завершення Україною та Європейською комісією процесу офіційного двостороннього скринінгу (30 вересня 2025 року) наша країна продовжує удосконалювати податкове законодавство з урахуванням європейського вектору. Одним із них у податковій політиці держави є акцизний податок на пальне. Відтак виникає дискусійне запитання, чи зможе країна в стані війни підвищити податки на пальне, щоб допомогти власній економіці та гармонізувати ставки акцизу зі стандартами ЄС. До того ж, не зменшити добробут населення, що й актуалізує тему цієї публікації.

Слід зауважити, що у країнах Європейського Союзу акциз на пальне встановлюється відповідно до Директиви 2003/96/ЄС, яка визначає мінімальні ставки оподаткування енергопродуктів. Для бензину мінімальна ставка становить 359 євро за 1000 літрів, а для дизельного пального — 330 євро за 1000 літрів. Більшість країн ЄС застосовують навіть вищі ставки, які коливаються у межах 400–700 євро за 1000 літрів, що пояснюється в більшій мірі екологічною політикою [1].

В Україні ставки акцизного податку на пальне суттєво нижчі. Станом на 2025 рік вони становлять 271,7 євро за 1000 літрів бензину та 215,7 євро за 1000 літрів дизельного пального і на 2024 рік 242,6 євро та 177,6 євро відповідно [3]. Зростання в ціні відбулось не випадково, адже 18 липня Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо наближення законодавства України до законодавства Європейського Союзу в частині акцизного податку» [3], в якому в якому передбачено поступове підвищення ставок акцизного податку на пальне з метою гармонізації українського законодавства з європейськими нормами, встановлення єдиних підходів до оподаткування енергетичних продуктів, а також створення умов для справедливої конкуренції на внутрішньому ринку. Закон визначає графік поетапного збільшення акцизних ставок до рівня мінімальних, передбачених директивами ЄС, що дозволить поступово адаптувати економіку України до нових податкових реалій, уникнувши різких цінових коливань і надмірного навантаження на споживачів.

Для України підняття акцизу потенційно збільшить податкові надходження до бюджету, які будуть спрямовані на фінансування економічних сфер. На противагу цьому зростання податкового навантаження на пальне призведе до підвищення роздрібних цін для громадян, що скоріш за все викличе негативну реакцію населення.

В умовах низької платоспроможності споживачів через російсько-українську війну – це питання має особливу соціальну чутливість.

Якщо порівняти економічні реалії, то у 2025 році мінімальна заробітна плата в Україні становить 8000 грн, тоді як середня вартість бензину коливається біля 60 грн за літр. Для того, щоб дослідити як податкове навантаження на ринок пального співвідноситься з доходами населення, наведено рисунок 1, на якому продемонстрована порівняльна характеристика заробітних плат у регіональному контексті, а саме Польщі та України. Польща була обрана як одна з країн ЄС.

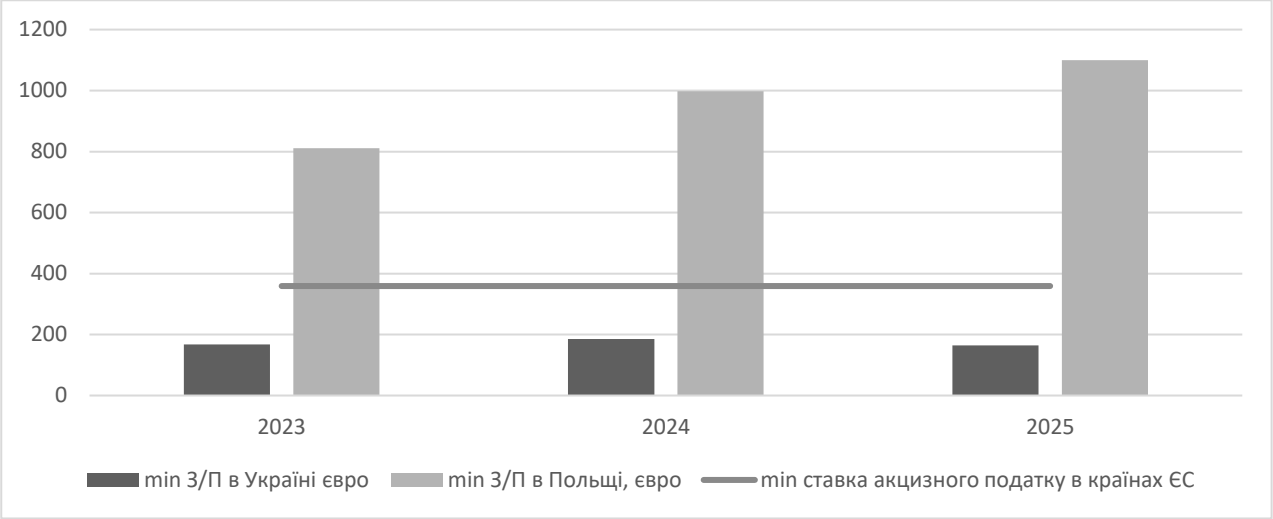

Рисунок 1 – Динаміка мінімальної заробітної плати в Україні та Польщі у порівнянні з мінімальною ставкою акцизного податку в країнах ЄС 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [1-2]

Із наведеного рис. 1, очевидний значний розрив між рівнем мінімальної заробітної плати в Україні та країнах Європейського Союзу, зокрема Польщею, у поєднанні з незмінною мінімальною ставкою акцизного податку на пальне в ЄС, що становить 359 євро за 1000 літрів. Протягом 2023–2025 років мінімальна заробітна плата в Україні коливається в межах 164–185 євро, тоді як у Польщі вона зростає з 811 до 1100 євро. Така різниця свідчить про суттєвий розрив у платоспроможності населення, що безпосередньо впливає на можливість адаптації українського ринку до європейських стандартів акцизного оподаткування.

Слід зазначити, що ЄС підтримує стабільний рівень мінімального акцизу. Тому в європейських країнах цей податок не створює значного податкового навантаження на споживачів через високий рівень доходів. Натомість в Україні, за низької мінімальної заробітної плати, навіть помірне підвищення акцизу призведе до зростання цін на пальне, що негативно позначиться на рівні життя населення та витратах бізнесу.

Отже, імплементація європейських правил акцизного оподаткування на ринку пального в Україні є необхідним, але складним процесом, який потребує зваженого підходу. Повне вирівнювання ставок із європейськими можливе лише після стабілізації економіки та зростання доходів населення. Тому на даному етапі доцільно проводити поступову адаптацію податкових ставок акцизу. При цьому такий процес доцільно поєднувати з адресним компенсаційним механізмом для найбільш уразливих груп населення. Такий підхід дозволить забезпечити збалансований розвиток податкової системи, посилити бюджетну стабільність і водночас зберегти соціальну рівновагу в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Directive 2003/96/EC of the European Parliament and of the Council of 27 October 2003. Pharmaceuticals, Policy and Law. 2003. L 283/63.
2. Eurostat. Minimum wages in the EU. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00155/default/table?lang=en (дата звернення 28.10.2025)
3. Податковий кодекс України від 18.07.2024. №3878-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3878-20#Text (дата звернення 28.10.2025)

Проданчук Михайло Андрійович,
доктор економічних наук, професор Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»
Ковценюк Ганна Вікторівна,
здобувачка вищої освіти третього рівня
Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК І ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ: ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК

Сучасний розвиток економіки супроводжується посиленням ролі податкової політики як інструмента регулювання фінансових потоків, забезпечення фіскальної стабільності держави та створення умов для сталого економічного зростання. Податкова політика, виконуючи як фіскальну, так і регулюючу функції, безпосередньо впливає на фінансово-господарську діяльність підприємств, визначаючи напрями їх інвестиційної та управлінської поведінки. Ключову роль, у цьому контексті, відіграє система бухгалтерського обліку оскільки забезпечує формування достовірної, повної та своєчасної інформаційної бази, яка є необхідною для прийняття управлінських, фінансових і податкових рішень. Саме бухгалтерський облік виступає інформаційним ядром, що поєднує фінансові, управлінські та податкові аспекти, забезпечуючи узгодження інтересів держави і бізнесу.

Водночас у процесі трансформації економіки та гармонізації облікових стандартів з міжнародними виникає потреба у чіткому розмежуванні фінансового та податкового аспектів обліку**.** Податкове законодавство встановлює власні критерії визнання доходів, витрат, активів і зобов’язань, що не завжди співпадають із принципами бухгалтерського обліку. Це зумовлює появу податкових різниць, коригувань та спеціальних режимів, що потребують системного облікового відображення. У зв’язку з цим, доцільним є виокремлення підсистеми податкового регулювання у межах системи бухгалтерського обліку, яка дозволить**: п**ідвищити точність визначення об’єкта оподаткування за рахунок чіткого відокремлення податкових операцій від інших облікових процесів; зменшити облікові розбіжності та ризики помилок у податковій звітності, що виникають при інтегрованому веденні обліку; оптимізувати адміністрування податків, створюючи базу для автоматизації та аналітичного контролю та забезпечити прозорість і надійність інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень на рівні підприємства та держави.

Щодо змісту категорії податкове регулювання, то П. Дубинецька зазначає, що це “свідомий, активний та цілеспрямований вплив держави на учасників економічних відносин за допомогою елементів податкової політики з метою досягнення бажаних соціально-економічних результатів” [1, с. 26]. І. Жеребило, О. Сарахман та Р. Шурпенкової трактують її як “заходи впливу держави на розвиток виробництва через зміни норм вилучення до бюджету шляхом зниження або підвищення рівня оподаткування” вважаючи, що “податкове регулювання знижує невизначеність майбутніх податкових витрат платників податків та сприяє їх адаптації до агресивного зовнішнього середовища” [2, с. 448, 451]. На думку А. Крисоватого: “податкове регулювання є найскладнішою конструкцією податкових правовідносин, де стикаються економічні інтереси” [3, с. 252]. Такий підхід до трактування податкового регулювання ґрунтується на поєднанні принципів взаємозалежності та протиріччя між платниками податків і державою.

Формування окремої підсистеми податкового регулювання дозволяє системно інтегрувати податкові вимоги в загальну структуру бухгалтерського обліку, забезпечуючи одночасно аналітичну повноту, контрольованість і відповідність законодавству. Така підсистема, з одного боку, ґрунтується на даних фінансового обліку (дохід, витрати, активи, зобов’язання, фінансовий результат), а з іншого — має власні завдання, визначені податковою політикою держави. Її функціонування передбачає адаптацію бухгалтерських показників до норм податкового законодавства шляхом урахування податкових різниць, пільг, спеціальних режимів і обмежень.

Щодо завдань системи бухгалтерського обліку та підсистеми податкового регулювання, то хоча вони і тісно взаємопов’язані, але мають різну спрямованість. Бухгалтерський облік покликаний забезпечити достовірну фіксацію господарських операцій, прозорість фінансової звітності та формування інформаційної бази для управлінських рішень. Підсистема податкового регулювання орієнтована на адаптацію податкових розрахунків до норм податкового законодавства та формування об’єкта оподаткування на основі даних бухгалтерського обліку як ключового джерела інформації. Конкретні взаємозв’язки завдань можна охарактеризувати таким чином:

1. Достовірне відображення доходів і витрат за принципом нарахування у бухгалтерському обліку забезпечує формування об’єкта оподаткування відповідно до вимог податкового кодексу, включно з податковими різницями та спеціальними обмеженнями.

2. Забезпечення прозорості та порівнянності фінансової звітності узгоджується з виконанням фіскальних вимог щодо структури податкової декларації та строків її подання.

3. Формування інформаційної бази для управлінських рішень співпадає із завданням забезпечення стабільних надходжень до бюджету.

4. Дотримання принципів МСФЗ/НП(С)БО, таких як обачність і превалювання сутності над формою, відповідає необхідності дотримання формальних критеріїв податкового законодавства.

5. Задоволення інвесторів та керівників у достовірній інформації узгоджується із завданням держави щодо стабільних податкових надходжень.

Таким чином, завдання бухгалтерського обліку та податкового регулювання не лише відображають різні аспекти облікової та фіскальної діяльності, а й взаємодіють для забезпечення прозорості фінансових результатів, ефективного адміністрування податків та відповідності законодавству.

Інтеграція податкового регулювання та бухгалтерського обліку, хоч і забезпечує ефективність адміністрування податків, створює низку методичних та організаційних проблем, серед яких:

1. Подвійне трактування показників. Бухгалтерський облік і податкове законодавство можуть по-різному визначати момент визнання доходів і витрат, критерії їх віднесення та оцінку активів. Це призводить до розбіжностей у визначенні фінансового результату до оподаткування, що створює ризики податкових донарахувань, штрафів і викривлення фінансової звітності.

2. Складність узгодження фінансової та податкової звітності. В Україні не існує окремої системи податкового обліку — податкове регулювання ґрунтується на даних бухгалтерського обліку з подальшим коригуванням відповідно до норм Податкового кодексу України (зокрема пп. 134.1.1 ПКУ) [4]. Відмінності між принципами бухгалтерського обліку (МСФЗ, НП(С)БО) і податковими нормами спричиняють необхідність відображення податкових різниць, що підвищує трудомісткість формування декларації з податку на прибуток та збільшує ризик технічних помилок.

3. Конфлікт інтересів між суб'єктами регулювання. Бухгалтерський облік орієнтований на достовірне відображення економічної сутності операцій і формування інформації для інвесторів та менеджменту, тоді як податкове регулювання — на забезпечення стабільних бюджетних надходжень. Це створює потенційний конфлікт між інтересами бізнесу та держави, особливо у сфері визнання витрат, резервів та оцінки зобов'язань.

4. Розрив між економічною сутністю та юридичною формою. Дотримання формальних критеріїв податкового законодавства іноді суперечить принципам бухгалтерського обліку, зокрема принципу превалювання сутності над формою. Це може призвести до відмови у податковому визнанні витрат, заниження фінансового результату та підвищення податкового навантаження.

5. Обмеженість ресурсів і кадрова складність. Забезпечення узгодженості між бухгалтерським і податковим підходами потребує високої кваліфікації фахівців, аналітичних інструментів і часу. Для більшості підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, це ускладнює дотримання податкової дисципліни та ведення обліку на належному рівні.

Тому, для мінімізації ризиків, пов'язаних із розбіжностями завдань бухгалтерського обліку та податкового регулювання, доцільно застосовувати такі рекомендації:

1. Гармонізація облікових регістрів та критеріїв визнання — застосування єдиних підходів до оцінки активів, доходів і витрат сприяє точнішому визначенню об'єкта оподаткування податку на прибуток та зменшенню подвійного трактування показників і податкових різниць.

2. Оптимізація процедур звітності — стандартизація форм фінансової звітності та податкових розрахунків і забезпечення автоматичного зв'язку між ними дозволяє оперативно формувати об'єкт оподаткування, знижуючи адміністративне навантаження та ризик технічних помилок.

3. Уніфікація вимог до первинних документів та методів оцінки — розробка єдиних рекомендацій для ведення первинної документації та оцінки господарських операцій зменшує розрив між економічною сутністю операцій і їх юридичним оформленням, що підвищує достовірність формування об'єкта оподаткування.

4. Інституціональна гармонізація стандартів — поступове узгодження методичних підходів бухгалтерського обліку з практикою податкового

адміністрування дозволяє враховувати інтереси держави, інвесторів та підприємств і забезпечує прозорість та точність формування об'єкта оподаткування податку на прибуток.

Таким чином, комплексна гармонізація облікових і податкових механізмів сприятиме підвищенню прозорості фінансових результатів, ефективному адмініструванню податку на прибуток і формуванню єдиного інформаційного простору між системою бухгалтерського обліку та податковим регулюванням, що відповідає сучасним завданням розвитку підсистеми податкового регулювання у межах бухгалтерського обліку.

Список використаних джерел:

1. Дубинецька П. П. Податкове регулювання в системі управління національним господарством: дис… канд. екон. наук : 08.00.03 / Львівський національний університет ім. І. Франка. Львів, 2015. 254 с. URL : https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis_dubynetska.pdf.

2. Жеребило І., Сарахман О., Шурпенкова Р. Податкове регулювання та стимулювання соціальної сфери України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. № 2. С. 447–457.

3. Крисоватий А.І. Теоретико-організаційні домінанти та практика реалізації податкової політики в Україні : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 371 с.

4. Податковий кодекс України 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

Прокопенко Ірина Адольфівна,
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри адміністрування податків Державного податкового університету
Медвецька Наталія
здобувачка вищої освіти першого рівня Державного податкового університету

ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ: МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Податкова безпека є невід'ємною складовою економічної стабільності держави адже вона є запорукою стабільних податкових надходжень до бюджету. В умовах глобалізації та цифровізації економіки і зростання транснаціональної фінансової активності виникають загрози для податкових систем, зокрема у вигляді уникнення оподаткування, агресивного податкового планування та переміщення прибутків у юрисдикції з пільговими режимами оподаткуванням. Це в свою чергу вимагає від держави застосування ефективних інструментів податкової безпеки та міжнародної взаємодії і обміну податковою інформацією тощо. Для України актуальним є запровадження інструментів податкової безпеки з урахуванням міжнародних підходів, а також адаптація їх до національних реалій та законодавчих особливостей.

Варто зазначити, що податкова безпека – це невід'ємна частина фінансової безпеки держави, яка є складною багаторівневою системою та має взаємопов'язані підсистеми, які мають свою структуру та закономірності розвитку. Фінансоа безпека охоплює такі напрями безпеки як бюджетна, податкова, безпека банківської системи,

боргова, валютна, інвестиційна, грошово-кредитна, а також безпека страхового і фондового ринків. Серед зазначених підсистем важлива роль належить податковій безпеці, яка забезпечує захист економічних інтересів держави насамперед шляхом контролю за своєчасним та повним надходженням податків та зборів до бюджетів країни. Податкова безпека, передбачає систему заходів правового, організаційного та відповідно технічного характеру, які спрямовані на забезпечення стійкості податкової системи до кризових явищ, на сприяння детінізації економіки та на підтримку стабільності державних фінансів [1, с. 79].

Необхідно зазначити, що податкова безпека – це стан ефективного функціонування системи оподаткування, що дає можливість державі протистояти внутрішнім та зовнішнім податковим загрозам, забезпечуючи при цьому повне, своєчасне та стабільне надходження податків до бюджету, мінімізацію податкових ризиків та прозорість в цілому системи оподаткування. Можна з впевненістю зазначити, що це своєрідний «страховий поліс» для бюджету, щоб завжди в ньому були гроші на зарплати, пенсії, дороги тощо.

Зважаючи на складність і багатовекторність поняття «податкова безпека», на тісний взаємозв'язок її складових та на економічні інтереси різних учасників: платників податків, регіонів і самої держави та з метою досягнення стійкого економічного зростання, податкову безпеку прийнято поділяти на три рівні: національний, регіональний та рівень податкової безпеки платників податків. Національна податкова безпека – це стабільний стан, при якому податкові надходження до бюджету гарантують захист національних інтересів в умовах зовнішньої нестабільності. Регіональна – це коли стан оподаткування в регіонах визначається належним рівнем місцевого оподаткування. Безпека ж платників податків полягає у фінансово-економічному становищі фізичних та юридичних осіб, яка забезпечує мінімізацію податкових ризиків за умови дотримання податкової дисципліни [1, с. 79].

Що стосується сучасного стану податкової безпеки в Україні, варто зазначити, що наразі держава перебуває в умовах посилених викликів, які зумовлені війною з країною агресоркою, економічною нестабільністю та високим рівнем тінізації. Незважаючи на значні зусилля щодо цифровізації податкової системи, посилення контролю за дотриманням податкового законодавства та гармонізації оподаткування з міжнародними стандартами, податкове середовище продовжує бути вразливим до схем ухилення, корупційних ризиків та правової невизначеності. До проблемних моментів слід віднести недостатню довіру платників до дій податкових органів, нестабільність податкового законодавства, наявні схеми ухилення від оподаткування із використанням офшорних юрисдикцій та зарплати в «конвертах». Залишається також і високий рівень тінізації економіки, який за оцінками експертів становить близько 40% ВВП [2].

В той же час, досвід зарубіжних кран у сфері податкової безпеки демонструє ефективність системного підходу до управління податковими ризиками та забезпечення прозорості фіскальних процесів. Зокрема, у країнах Європейського Союзу (далі – ЄС) широко впроваджуються механізми автоматичного обміну податковою інформацією (Common Reporting Standard – CRS), електронного декларування доходів та ризик-орієнтованих систем аудиту тощо. У США активно застосовується концепція податкового комплаєнсу, яка передбачає співпрацю між податковими органами та платниками, стимулюючи добровільне виконання податкових зобов'язань. В США також передбачено систему податкової розвідки IRS Criminal Investigation, яка займається розслідуванням серйозних податкових злочинів [3]. Натомість у

Скандинавських країнах ключову роль відіграє довіра громадян до державних інституцій, що суттєво знижує рівень ухилення.

До інструментів податкової безпеки, які активно застосовуються в зарубіжних країнах, слід віднести:

– BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) – це механізм протидії розмиванню податкової бази і переміщенню прибутку до юрисдикцій з низькими ставками податків;

– CRS (Common Reporting Standard) – це автоматичний обмін фінансовою інформацією між податковими органами різних держав;

– SAF-T (Standard Audit File for Tax) – це стандарт електронної звітності, який використовується для ефективного проведення податкових перевірок;

– діджиталізація – це використання блокчейн-технологій та штучного інтелекту (AI) а також Big Data задля вдосконалення податкового контролю і виявлення ризиків [4, с. 136].

В Таблиці 1 наведено порівняльний аналіз ключових інструментів податкової безпеки в Україні та міжнародній практиці із зазначенням рівня їх реалізації.

Таблиця 1. – Порівняльний аналіз інструментів податкової безпеки в Україні та зарубіжних державах

Інструменти	**Зарубіжний досвід**	**Україна**
Base Erosion and Profit Shifting	Повноцінно реалізовано в США, країнах OECD та ЄС	Реалізовано окремі елементи
Трансфертне ціноутворення	Стандартизовано	Впроваджено з 2013 році
Законодавство про контрольовані іноземні компанії	Застосовується в багатьох зарубіжних державах	Запроваджено з 2022 року
Електронне декларування та податкова звітність	Широко використовується в США, країнах ЄС	Запроваджено у 2016 році для держслужбовців
Автоматизація та діджиталізаці	Технології AI та Big Data в системах податкового аналізу	Пілотні проєкти, часткова автоматизація в ДПС
Електронні касові апарати (Реєстратори розрахункових операій)	Діють у США, країнах ЄС, інтегровані з податковими органами.	З 2021 року впроваджено програмні РРО з контролем через фіскальні сервери.
Фінмоніторинг і обмін інформацією (FATF, AML)	Глобальний стандарт боротьби з відмиванням коштів (AML) і фінансуванням тероризму (CFT). Учасниками є 39 членів (США, країни - члени ЄС, Канада, Японія та ін.)	Адапація європейської моделі: Закон «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів…» (2020); Держфінмоніторинг — член Egmont Group; Створено Реєстр бенефіціарів; Підготовка до впровадження CRS та посилення AMLD-вимог у законодавстві.

Джерело: Складено авторами за даними: [3, 5, 6].

Спираючись на міжнародний досвід, Україні варто посилити впровадження комплексного системного підходу щодо управління податковими ризиками, зокрема розширити використання автоматизованих систем аналізу даних на базі штучного інтелекту та Big Data для виявлення ухилень і шахрайських схем в сфері оподаткування. Важливо розвивати концепцію податкового комплаєнсу, що передбачає тісну співпрацю

між податковими органами та платниками податків з метою стимулювання добровільного виконання податкових зобов'язань. Необхідно активніше впроваджувати механізми автоматичного обміну податковою інформацією для підвищення прозорості міжнародних фінансових потоків. Окрім цього, важливо підвищувати довіру до податкових органів шляхом більш ефективного адміністрування податків та зборів, прозорість надання сервісних послуг та стабільність податкового законодавства. Потрібно також більш дієво запроваджувати стандарти електронної звітності задля ефективного проведення податкових перевірок та зменшення корупційних ризиків. Зазначені кроки сприятимуть підвищенню податкової безпеки України, детінізації економіки та зміцненню фінансової стабільності держави вцілому.

Список використаних джерел:

1. Куліш А. М., Кондєєв Є. С. Сутність поняття податкова безпека. *Правові горизонти / Legal horizons.* Суми. 2020. Вип. 24 (37). С. 77–83.
2. Тіньова економіка: як оцінюється її рівень в Україні та інших країнах. URL: https://www.slovoidilo.ua/2025/04/15/infografika/ekonomika/tinova-ekonomika-yak-oczinyuyetsya-yiyi-riven-ukrayini-ta-inshyx-krayinax
3. Criminal Investigation. URL: https://www.irs.gov/compliance/criminal-investigation
4. Актуальні питання оподаткування в країнах ЄС: досвід для України : збірник тез науково-практичного круглого столу. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. – 140 с.
5. Пойда-Носик Н., Лоскоріх Г. Податкова безпека держави: механізми забезпечення та напрями змінення в умовах глобальної нестабільності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* Вип. (9). Закарпаття. 2025. С. 113-124.
6. Таращенко В. А. Податкова безпека як складова економічної безпеки України. *Український економічний часопис.* 2024. (6). С. 153–157.

Рибак Руслан Васильович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Місцеві податки та збори виконують комплексну роль у фінансовій системі територіальних громад. Вони забезпечують не лише формування доходної частини місцевих бюджетів, але й виступають важливим важелем впливу на економічну активність суб'єктів господарювання, сприяючи фінансовій стабільності територій і створенню умов для сталого розвитку місцевої економіки.

Право органів місцевого самоврядування на встановлення місцевих податків і зборів закріплено в Конституції України. Відповідно до п. 24 ч. 1 ст. 26 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], питання щодо запровадження місцевих податків і зборів вирішуються на пленарних засіданнях відповідних місцевих рад. Перелік

місцевих податків і зборів, а також порядок регулювання відносин у сфері їх справляння визначено Податковим кодексом України (ПКУ) [2]. До них належать:

1. Податок на майно, який охоплює три складові елементи:
   1.1) транспортний податок;
   1.2) плата за землю;
   1.3) податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки.
2. Єдиний податок.
3. Збір за місця для паркування транспортних засобів.
4. Туристичний збір.

Органи місцевого самоврядування зобов'язані встановлювати єдиний податок і податок на майно (у частині транспортного податку та плати за землю). Водночас рішення щодо податку на нерухоме майно, збору за місця для паркування транспортних засобів і туристичного збору ухвалюються місцевими радами самостійно, проте виключно в межах норм, визначених ПКУ.

Рішення про встановлення місцевих податків і зборів має містити основні елементи оподаткування, зокрема: визначення кола платників, об'єкта й бази оподаткування, ставок, порядку нарахування та сплати, податкового періоду, а також строків подання звітності. Крім того, органи місцевого самоврядування можуть надавати податкові пільги, однак заборонено встановлювати індивідуальні преференції або повне звільнення окремих суб'єктів від сплати податків.

Місцеві ради зобов'язані щороку ухвалювати та затверджувати положення про кожен податок і збір, що справляється у відповідному бюджетному періоді, навіть якщо порядок їх адміністрування детально врегульований у ПКУ. Установлені ставки мають бути затверджені та офіційно оприлюднені не пізніше 15 липня року, що передує бюджетному періоду, у якому вони застосовуватимуться. Такий підхід забезпечує стабільність, передбачуваність і прозорість податкової політики на місцевому рівні. Оприлюднене рішення місцевої ради щодо запровадження місцевих податків і зборів набуває статусу основного нормативно-правового акта, який регламентує податкові відносини у межах відповідної територіальної громади. Водночас протягом десяти днів із моменту його оприлюднення копія документа має бути передана до відповідного контролюючого органу, де перебувають на обліку платники цих податків і зборів.

Формування системи місцевого оподаткування виступає одним із ключових напрямів реалізації фінансової децентралізації, адже саме через механізм місцевих податків і зборів громади отримують реальні важелі впливу на економічний розвиток своїх територій. Далі охарактеризуємо особливості справляння кожного виду місцевих податків і зборів.

Єдиний податок є одним із ключових елементів місцевого оподаткування, який забезпечує сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу. Його запровадження базується на спрощеній системі оподаткування, обліку та звітності — механізмі, що передбачає заміну низки обов'язкових податків і зборів одним узагальненим платежем. Такий підхід сприяє зменшенню адміністративного навантаження, підвищенню прозорості податкових відносин та стимулюванню підприємницької активності [3].

Разом із тим, невиправдане підвищення ставок єдиного податку може створювати надмірний фінансовий тиск на суб'єктів господарювання, що призводить до зниження економічної динаміки на місцевому рівні. Тому визначення ставок має здійснюватися з урахуванням платоспроможності підприємців та потреб місцевих бюджетів у

забезпеченні стабільних доходів. Правові засади функціонування спрощеної системи оподаткування визначено розділом XIV Податкового кодексу України [2].

Платники єдиного податку звільняються від сплати та подання звітності з таких податків і зборів [3]:

– податку на прибуток підприємств;

– податку на доходи фізичних осіб (для фізичних осіб-підприємців);

– податку на додану вартість із постачання товарів, робіт і послуг на митній території України (крім ПДВ за ставкою 6 % для юридичних осіб);

– земельного податку за земельні ділянки, що використовуються у господарській діяльності платників першої – третьої груп;

– плати за користування надрами;

– зборів за спеціальне використання водних і лісових ресурсів;

– збору за провадження окремих видів підприємницької діяльності.

Податок на майно, регламентований статтями 265–289 Податкового кодексу України [2], охоплює три основні складові:

1. податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки;
2. плату за землю;
3. транспортний податок.

Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, має низку переваг, що зумовлюють його значення для місцевих бюджетів: стабільність бази оподаткування, простоту адміністрування та можливість зменшення тіньових доходів. Згідно з пунктом 266.4 ПКУ, передбачені пільги зі зменшення бази оподаткування — 60 м² для квартир, 120 м² для будинків та 180 м² для об’єктів змішаного типу житла [3]. Місцеві ради можуть установлювати додаткові пільги, однак не мають права застосовувати їх до об’єктів, площа яких перевищує п’ятикратний розмір неоподатковуваної площі, або тих, що використовуються з метою отримання прибутку.

Плата за землю, визначена статтями 269–289 ПКУ [2], є складовою податку на майно і справляється у формі земельного податку або орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності. Ефективне адміністрування цього податку забезпечується через проведення грошової оцінки земель, інвентаризацію ділянок, перегляд умов оренди та індексацію нормативної оцінки землі [3]. Земельний податок сплачують власники земельних ділянок, паїв або постійні землекористувачі, а його розмір залежить від місця розташування, цільового призначення та грошової оцінки земельної ділянки. Орендна плата визначається договором оренди між орендодавцем і орендарем на основі рішення органу місцевого самоврядування відповідно до Земельного кодексу України або результатів земельних торгів.

Додатковим інструментом зміцнення фінансової бази громад є передача у користування або оренду земельних ділянок, що використовуються без належного оформлення документів. Цей процес регулюється Порядком визначення та відшкодування збитків власникам землі та землекористувачам, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 19 квітня 1993 року № 284 [4]. Відшкодування здійснюється за рішенням спеціальної комісії, утвореної органом місцевого самоврядування.

Транспортний податок, визначений статтею 267 Податкового кодексу України [2], сплачується фізичними та юридичними особами — власниками легкових автомобілів. Хоча ставки цього податку є фіксованими, органи місцевого самоврядування розробляють порядок його справляння та забезпечують адміністрування на своїй території.

Збір за місця для паркування транспортних засобів, регламентований статтею 268[1] ПКУ [2], справляється за організацію паркування на спеціально визначених майданчиках або автостоянках, що перебувають у власності територіальної громади чи держави. Органи місцевого самоврядування визначають правила функціонування таких паркувальних зон і умови користування ними.

Туристичний збір, передбачений статтею 268 Податкового кодексу України [2], є одним із інструментів підтримки розвитку сфери туризму та культури. Його надходження сприяють зміцненню фінансової спроможності місцевих бюджетів і створенню умов для розвитку інфраструктури громади.

Отже, місцеві податки і збори становлять основу фінансової самостійності територіальних громад, забезпечуючи не лише стабільність бюджетних надходжень, але й створюючи інструменти економічного стимулювання. Ефективне управління цими податками передбачає збалансування фіскальних інтересів місцевої влади та можливостей платників, що є важливою передумовою сталого економічного зростання громад.

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

3. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку. Встановлення місцевих податків та зборів як вплив на місцевий економічний розвиток. 2023. 87 с. URL: http://surl.li/vekbgp

4. Про Порядок визначення та відшкодування збитків власникам землі та землекористувачам: Постанова Кабінет Міністрів України 19 квітня 1993 р. № 284. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/284-93-%D0%BF#Text

Руденко Вікторія Василівна,
докторка економічних наук, доцентка,
професорка кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Вінницького навчально-наукового інституту економіки ЗУНУ

МИТНІ СТИМУЛИ ТА ОБМЕЖЕННЯ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ

У сучасних умовах глобалізації та поглиблення євроінтеграційних процесів митна політика України набуває стратегічного значення для забезпечення ефективної взаємодії національної економіки з європейським ринком. Зокрема, митні стимули та обмеження виступають ключовими інструментами державного регулювання, що формують умови для конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, стимулюють експортно-імпортні операції та сприяють гармонізації економічних процесів з нормами Європейського Союзу.

Митні стимули в умовах інтеграції України до європейського ринку виступають одним із ключових інструментів економічного регулювання, спрямованих на

підвищення конкурентоспроможності національних виробників та активізацію зовнішньоекономічної діяльності. Вони включають комплекс заходів, що надають преференції суб'єктам господарювання при здійсненні імпортно-експортних операцій, зокрема зниження або звільнення від митних платежів на ввезення сировини, комплектуючих, обладнання та інвестиційних товарів, які сприяють модернізації виробництва і впровадженню інновацій [1]. Такий підхід дозволяє підприємствам зменшити витрати на логістику та податкове навантаження, тим самим стимулюючи інвестиції у високотехнологічні галузі та сприяючи розвитку науково-технічного потенціалу країни.

Особливого значення митні стимули набувають у контексті євроінтеграції, оскільки адаптація до стандартів ЄС передбачає відповідність продукції вимогам якості, безпеки та екологічних норм. Надання преференцій на обладнання для сертифікації продукції, імпорт інноваційних технологій та модернізаційних матеріалів сприяє прискоренню процесу гармонізації українського виробництва з європейськими нормами. Крім того, митні стимули можуть включати тимчасові пільги для експортерів, що дозволяють оптимізувати торговельні потоки та розширювати присутність українських товарів на європейському ринку, а також сприяти формуванню стійких економічних партнерств з країнами-членами ЄС.

Водночас ефективність митних стимулів залежить від їхньої прозорості, передбачуваності та чіткого механізму адміністрування. Непрозорі або складні процедури надання преференцій можуть знижувати зацікавленість бізнесу у їх використанні, а надмірна орієнтація на пільги без оцінки економічного ефекту може створювати дисбаланс у бюджеті та зменшувати фіскальні надходження [2, с.291]. Тому в умовах інтеграції до європейського ринку важливим є поєднання митних стимулів із системою контролю за їх ефективністю, оцінкою впливу на інноваційний розвиток підприємств та балансуванням між підтримкою бізнесу та забезпеченням державних доходів.

У цілому митні стимули у контексті євроінтеграції України є не лише інструментом зниження витрат на зовнішньоекономічну діяльність, а й стратегічним механізмом підтримки інноваційного розвитку, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку. Вони сприяють формуванню сприятливого бізнес-середовища, стимулюють технологічну трансформацію економіки та створюють передумови для сталого економічного зростання в умовах інтеграції до єдиного європейського економічного простору.

Митні обмеження в умовах інтеграції України до європейського ринку є важливим інструментом регулювання зовнішньоекономічної діяльності, спрямованим на захист національного виробника, забезпечення безпеки та дотримання європейських стандартів якості й екологічних вимог. Вони включають комплекс заходів, що обмежують або регулюють ввезення та вивезення товарів, такі як митні тарифи, квоти, ліцензування, сертифікація продукції та застосування антидемпінгових і компенсаційних заходів. У контексті євроінтеграції ці обмеження виконують подвійну функцію: забезпечують адаптацію українського бізнесу до норм і правил ЄС та захищають економіку від недобросовісної конкуренції на внутрішньому ринку.

Застосування митних обмежень є необхідним для дотримання вимог європейського законодавства, що стосуються безпеки продукції, санітарних та фітосанітарних стандартів, охорони навколишнього середовища та прав споживачів. Наприклад, імпорт товарів, що не відповідають європейським нормам, може бути

обмежений або заборонений, що змушує українських виробників модернізувати технологічні процеси та підвищувати якість продукції [3, с.101]. Крім того, митні обмеження сприяють формуванню рівних конкурентних умов для українських експортерів і імпортерів, запобігаючи виникненню економічних дисбалансів та нечесної конкуренції.

Водночас митні обмеження можуть виступати як фактор, що стримує динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності та інноваційних процесів. Надмірна регуляція може підвищувати витрати бізнесу на дотримання норм, створювати бюрократичні бар'єри та ускладнювати доступ до критично важливих іноземних технологій, обладнання та інвестицій. Особливо це актуально для малих і середніх підприємств, які часто стикаються з обмеженими ресурсами та недостатньою експертизою у сфері митного адміністрування.

Для підвищення ефективності митних обмежень в умовах інтеграції до європейського ринку важливо забезпечити їхнє поєднання зі стимулюючими заходами, такими як митні преференції на інноваційне обладнання та технології, а також прозорі та передбачувані процедури контролю. Це дозволяє мінімізувати негативний вплив обмежень на бізнес, сприяє адаптації підприємств до європейських стандартів і одночасно захищає національний ринок та державні економічні інтереси.

Загалом митні обмеження у процесі євроінтеграції України є важливим регуляторним механізмом, який поєднує функції захисту національного виробника, забезпечення відповідності європейським стандартам та формування конкурентного бізнес-середовища. Їх ефективне використання передбачає баланс між обмежувальними заходами та стимулюючими інструментами, що дозволяє забезпечити одночасно технологічну модернізацію, інноваційний розвиток підприємств і інтеграцію української економіки у європейський ринок.

Таким чином, у контексті євроінтеграції України митна політика виступає комплексним інструментом державного регулювання, який поєднує стимули та обмеження для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та адаптації підприємств до європейських стандартів. Митні стимули сприяють модернізації виробництва, впровадженню інновацій та зниженню витрат на зовнішньоекономічну діяльність, тоді як митні обмеження забезпечують захист національного виробника, дотримання санітарних, екологічних та безпекових норм і формування рівних умов конкуренції. Ефективне поєднання цих інструментів, підкріплене прозорими, передбачуваними та контрольованими механізмами адміністрування, дозволяє не лише стимулювати інноваційний розвиток і технологічну трансформацію українських підприємств, а й створює передумови для сталого економічного зростання та інтеграції України у єдиний європейський економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Пахолюк О. В., Дзюбинський А. В., Безп'ятко О. Г. Вплив митного регулювання на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4846/4786 (дата звернення: 12.10.2025).

2. Мельник В. М., Руденко В. В., Євтушенко Н. М. Фіскальні ефекти митної політики України в умовах інтеграційних процесів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2024. Вип. 20. Т. 1. С. 280-292.

3. Олійник А.-М. С., Рошко С. М. Аналіз впливу тарифних та нетарифних обмежень на торговельні відносини ЄС та України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 49. С. 100-104.

Самарічев Дмитро Олександрович,
здобувач вищої освіти третього рівня
кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ НА АГРАРНИЙ СЕКТОР КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ

Податкове навантаження на аграрний сектор є одним із ключових інструментів державного регулювання сільського господарства, що впливає на конкурентоспроможність фермерських господарств, інвестиційну привабливість галузі та сталий розвиток сільських територіальних громад. Актуальність дослідження зумовлена посиленням євроінтеграційних процесів, гармонізацією національного податкового законодавства з нормами ЄС та необхідністю врахування міжнародного досвіду при формуванні ефективної податкової політики для агросектору.

У країнах Європейського Союзу податкове навантаження на аграрний сектор визначається з використанням комплексного підходу, що поєднує абсолютні та відносні показники. Основними метриками виступають: загальна сума сплачених податків у розрахунку на одне фермерське господарство (євро/ферму), податкові платежі на одиницю сільськогосподарських угідь (євро/га) та частка сумарних податків у чистому доході фермерського господарства (у відсотках). Вихідні дані для зазначених розрахунків формуються у межах системи FADN (Farm Accountancy Data Network), де до категорії «податків» віднесено всі обов'язкові платежі та збори, сплачені фермою (за винятком податку на додану вартість і персональних податків власника), а також податки на землю та будівлі, тоді як «чистий сімейний дохід» визначається як дохід господарства після урахування виробничих витрат і отриманих субсидій [1].

Означені показники є індикаторами реального фіскального навантаження на сільськогосподарські підприємства та забезпечують можливість порівнянь їх значень в різних країнах.

Впродовж 2013-2023 рр. в країнах Європейського Союзу спостерігалася тенденція до поступового зростання середньорічного обсягу податкових платежів, сплачених фермерськими господарствами. Зокрема, у 2013 році середній розмір податкових зобов'язань становив 817 євро, тоді як у 2023 році цей показник зріс до 1050 євро (рис.1). Відбулося суттєве підвищення рівня доходів сімейних фермерських господарств: у 2013 році середній дохід у країнах ЄС становив 17 152 євро, тоді як у 2023 році в ЄС він досяг 31013 євро. Також спостерігалося зростання середнього розміру фермерських угідь — з 30,5 га/господарство у 2013 році до 41,7 га/господарство у 2023 році [2], що свідчить про процес укрупнення сільськогосподарських виробництв і підвищення їх економічної стійкості.

Рис. 1 – Частка податків у чистому доході фермерських господарств у країнах Європейського Союзу в 2021–2023 роках (%)

Примітка. Складено автором за даними [2].

Водночас рівень податкового навантаження залишався суттєво диференційованим між країнами-членами ЄС. Найменші обсяги сплачених податків протягом аналізованого періоду спостерігалися у Кіпрі, Греції, Ірландії, Мальті, Словенії та Швеції, де середні значення переважно не перевищували 210 євро на господарство. Натомість Бельгія, Данія, Франція, Німеччина, Нідерланди та Словаччина характеризувалися найвищим рівнем фіскальних зобов'язань, обсяг яких коливався від 2200 до понад 10 800 євро на рік [2]. Така різниця відображає як специфіку національних систем оподаткування, так і відмінності у структурі доходів, масштабах виробництва та інституційних умовах функціонування аграрного сектору в різних країнах Європейського Союзу.

Середній рівень податкового навантаження аграрного сектору в ЄС за 2021-2023 рр становить близько 2,5–3,4 % від доходу фермерських господарств, тоді як у низці держав із вищими витратами цей показник перевищує 5 % (рис.2). За наведеними даними упродовж 2021–2023 років у країнах Європейського Союзу спостерігалося поступове зростання фіскального навантаження на аграрний сектор, що відображається у збільшенні частки податків у чистому доході фермерських господарств.

Водночас рівень податкового навантаження залишається вкрай нерівномірним серед держав-членів ЄС. Найвищі показники у 2023 році зафіксовано у Латвії (14,1 %), Словаччині (11,2 %), Данії (8,2 %), Фінляндії (6,9 %) та Німеччині (6,2 %). Натомість низка держав демонструє мінімальний рівень податкового тиску на фермерів. До них належать Мальта та Швеція, де у 2023 році частка податків становила 0 %, а також Кіпр (0,3 %), Ірландія (0,7 %), Словенія (1,1 %) і Португалія (1,2 %). Динаміка показників окремих країн засвідчує значні коливання фіскального навантаження. Зокрема, у Данії воно зросло з 5,8 % у 2021 році до 8,2 % у 2023 році, у Латвії — з 6,3 % до 14,1 %, у Фінляндії — з 3,9 % до 6,9 %, а у Литві — з 1,1 % до 4,6 %. Подібна тенденція спостерігається і в Польщі, де показник збільшився з 2,8 % до 4,0 %. У той же час окремі країни, зокрема Хорватія, демонструють зворотну динаміку — скорочення частки податків у доході з 5,6 % у 2021 році до 0,8 % у 2023 році, що може свідчити про запровадження податкових пільг або субсидій для фермерських господарств.

Слід відзначити, що у регіональному розрізі можна відзначити певну закономірність. Країни Центральної Європи (Чехія, Словаччина, Угорщина, Польща) у середньому характеризуються підвищеним рівнем податкового навантаження — від 4 до 11 %, тоді як держави Західної Європи (Франція, Німеччина, Бельгія, Нідерланди) зберігають стабільні значення на рівні близько 5–6 %. Південна Європа (Іспанія, Італія, Греція, Португалія) відзначається нижчими показниками, що не перевищують 3 %, що зумовлено наявністю у цих країнах програм підтримки дрібних фермерських господарств.

Північна Європа демонструє контрастну картину: поряд із високими показниками у Данії та Фінляндії спостерігається нульове навантаження у Швеції.

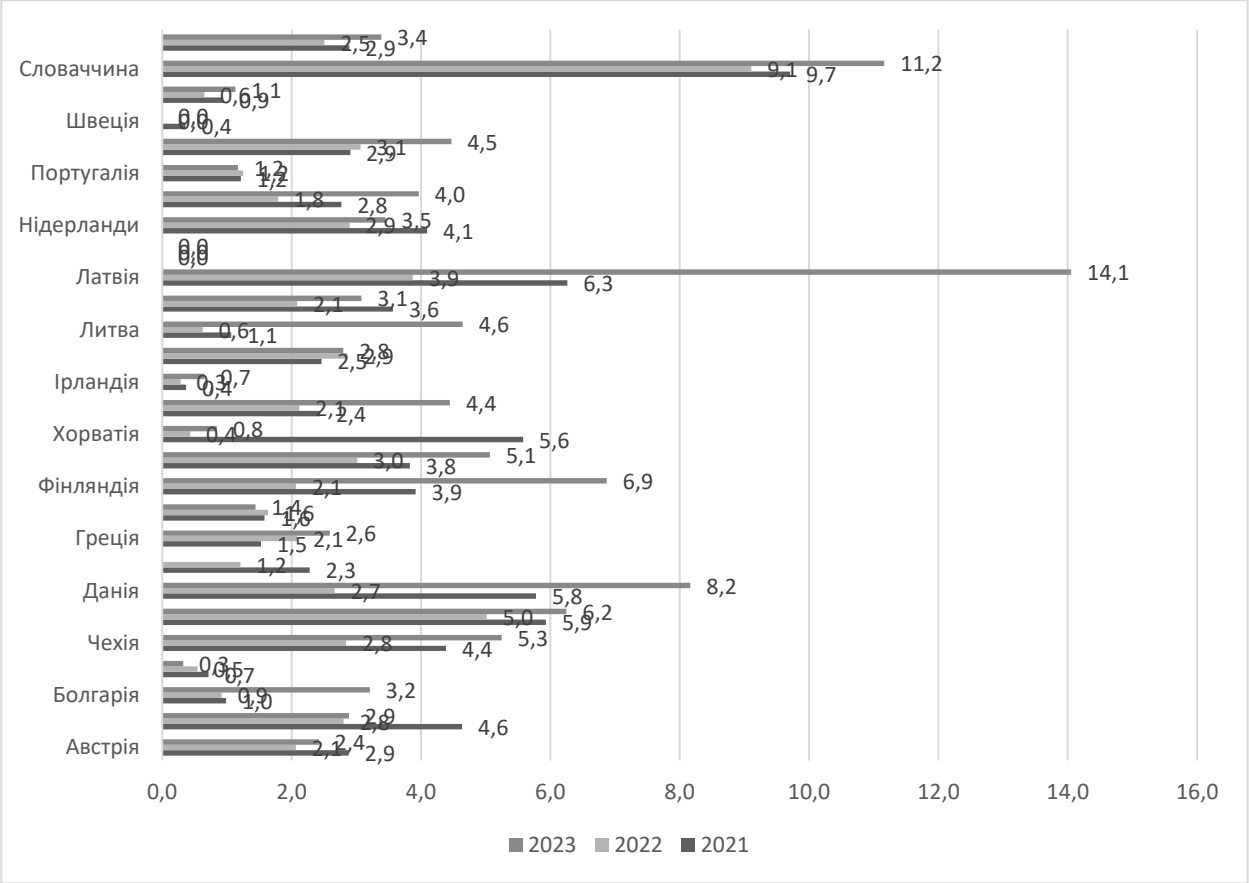

Рис. 2 – Частка податків у чистому доході фермерських господарств у країнах Європейського Союзу в 2021–2023 роках (%)

Примітка. Складено автором за даними [2].

Що стосується податку на гектар ріллі, середньоєвропейський показник зріс із приблизно 20 €/га у 2004 році до близько 25 €/га у 2022 році. Найвищий рівень спостерігається в Нідерландах (понад 100 €/га), високий – у Бельгії, Данії та Італії, тоді як у країнах Балтії, Ірландії, Мальті та Швеції податок на гектар не перевищує 5 €/га [1]. Така динаміка показників демонструє значну диспропорцію податкового навантаження між країнами та підкреслює важливість врахування як доходних, так і майнових показників фермерських господарств при оцінці фіскального тягаря.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що система оподаткування фермерських господарств у країнах ЄС виконує не лише фіскальну, а й регулюючу функцію, стимулюючи ефективність виробництва, раціональне використання земельних ресурсів і сталий розвиток сільських територій. Досвід ЄС є релевантним для України, оскільки гармонізація податкової політики з європейськими підходами сприятиме підвищенню прозорості, прогнозованості та справедливості фіскального навантаження на аграрний сектор у процесі євроінтеграції.

Список використаних джерел:

1. Jęczmyk A, Ryś-Jurek R. Taxation of Farms in the European Union and Its Sensitivity to Economic Indicators: Evidence from Poland (2004–2022). *Sustainability*. 2025. № 17(19):8747. https://doi.org/10.3390/su17198747

2. FADN 2025. URL: https://surl.li/nqqcdv

Tkach Dmytro
PhD Candidate of the Department of Finance, Banking, Insurance and the Stock Market
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
Lysak Halyna
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Linguistics Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

FINANCIAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The current transformations of European integration in Ukraine's economic environment have created the need to form a new paradigm of financial and economic development of enterprises. Integration into the unified economic space of the European Union requires the harmonization of financial mechanisms, the improvement of resource management systems and the introduction of transparency standards in financial reporting in accordance with the international market requirements. Under such conditions, the importance of financial and economic support for enterprise activity increases significantly, becoming a fundamental element of stability, competitiveness, and sustainable development.

The financial and economic support of enterprises' activities covers a comprehensive set of methods, instruments, and mechanisms aimed at the optimal use of financial resources, enhancement of capital efficiency, reduction of financial risks, and assurance of long-term solvency. In its conceptual sense, it represents the formation of a system of financial preconditions that ensure the stable functioning and continuous development of economic entities in accordance with the standards of the European financial space.

The financial component of enterprise support in the context of European integration involves the establishment of a financial control system based on the principles of transparency, reliability, and compliance with international standards of accounting and financial reporting, particularly the International Financial Reporting Standards (IFRS). Compliance with these standards facilitates the harmonisation of corporate reporting, enhances investor trust, and promotes the integration of domestic enterprises into the global capital market.

In this framework, several key elements of financial support can be distinguished:

- financial planning and forecasting, which provide the basis for balanced financial policy, rational allocation of resources, and timely identification of liquidity needs;
- liquidity management, which ensures the enterprise's ability to fulfill its financial obligations, thereby supporting its operational and credit stability;
- capital structure optimization, aimed at maintaining an optimal ratio of equity and borrowed funds to minimize the cost of capital and maximize the enterprise's financial flexibility;
- formation of an effective investment policy, which ensures the alignment of investment decisions with strategic goals, enhances innovation capacity, and promotes sustainable competitiveness.

Consequently, the application of these instruments in an integrated financial management system allows enterprises to reduce financial risks, improve the efficiency of resource utilization, and achieve stable financial outcomes over the long term [1].

To systematize financial and economic instruments, it is advisable to identify two principal directions of their application**:** (1) instruments of financial transparency and stability**,** and (2) instruments aimed at enhancing investment attractiveness and enterprise development**.**

The first direction includes practices intended to ensure the reliability of financial results, minimize risks, and maintain the stability of enterprise operations. These include the implementation of IFRS-based financial reporting**,** external auditing**,** the use of integrated reporting systems**,** liquidity control**,** and capital structure optimization. The consistent

implementation of these measures ensures investor and creditor confidence, reinforces financial discipline, and contributes to strengthening the enterprise's brand value in both domestic and international markets. Moreover, these mechanisms play a crucial role in aligning corporate governance practices with European standards of accountability and transparency, thereby facilitating integration into the global financial architecture.

The second direction of financial and economic support is focused on increasing investment attractiveness and ensuring strategic development**.** This dimension involves the diversification of funding sources**,** improvement of credit ratings**,** implementation of ESG-based financial practices**,** and refinement of profit distribution policies. The use of these tools helps to attract investment, build a positive financial image for the company and increase its capitalisation. The expected effect is access to cheaper financial resources, strengthening of positions in the European market and ensuring long-term strategic stability.

Table 1 presents the classification of financial and economic instruments applied to ensure enterprise performance under the conditions of European integration. The classification reflects the groups of instruments**, t**heir conceptual content**,** intended purpose**,** and the expected outcomes of their implementation.

Table 1 – Financial and economic instruments for transparency and investment attractiveness of enterprises

Group of Instruments	Conceptual Content	Intended Purpose	Expected Effect
Financial Transparency and Stability	IFRS-based financial reporting, external audit, integrated reporting, liquidity control, optimization of capital structure	Verification of the reliability of financial results, risk minimization, and ensuring financial resilience	Increased investor and creditor confidence, enhanced corporate brand value
Investment Attractiveness and Development	Diversification of financing sources, credit rating improvement, ESG-based financial practices, profit distribution policy	Attraction of investments, formation of a positive financial image, and strengthening of capitalization	Access to lower-cost financial resources, consolidation of market positions in the EU, and achievement of long-term strategic sustainability

*Source**:** systematized by the author based on [2].*

The financial and economic instruments presented in Table 1 illustrate the relationship between measures aimed at ensuring financial transparency and those designed to enhance the investment attractiveness of an enterprise. This classification provides a systematic framework for evaluating the specific purpose of each instrument and the expected economic effect of their application.

In the context of European integration, the financial and economic support of company's activities cannot be considered separately from customs regulation, as it directly affects the formation of financial flows, the optimization of tax burdens, and the management of costs associated with import and export operations. Compliance with customs procedures in accordance with EU and national legislation ensures the timeliness of financial settlements, minimises the risks of delays and penalties, and contributes to maintaining the liquidity and financial stability of the enterprise.

One of the key areas of this process involves the control of customs payments and the optimisation of customs-related expenditures through accurate planning and classification of goods, the application of customs privileges and preferences, as well as the utilization of electronic declaration systems. Effective management of these processes allows enterprises to reduce transaction costs, strengthen their competitiveness in the international market, and ensure predictability and stability of financial performance over the long term.

Financial and economic planning within the framework of customs regulation involves the integration of customs payment data into the processes of budgeting and cash flow

forecasting. This integration enables enterprises to adjust their procurement and sales strategies, effectively manage working capital, and ensure the efficient allocation of financial resources across different areas of activity. Furthermore, compliance with European customs standards enhances the enterprise's investment attractiveness by demonstrating transparency of financial operations and alignment with international regulatory requirements.

At the same time, military aggression on the territory of Ukraine creates additional risks for enterprise operations. Disruptions in logistics chains, the risk of asset damage, currency exchange rate fluctuations, and increased security expenditures exert significant pressure on financial flows and the solvency of enterprises. These circumstances necessitate the adaptation of financial strategies through measures such as establishing financial reserves, diversifying sources of funding, and increasing the flexibility of budgeting processes to maintain stability and resilience under unpredictable conditions [3].

In a broader context, the European integration transformations within Ukraine's economic environment necessitate the continuous improvements of enterprise financial management systems. The integration into the single economic area of the European Union requires the harmonization of financial mechanisms, the enhancement of resource management systems, and the implementation of transparency standards for financial reporting in accordance with international requirements. Comprehensive financial planning and forecasting, liquidity control, optimization of capital structure, and the formation of an effective investment policy collectively ensure the stability of financial performance and strengthen investor and creditor confidence.

Integrated financial reporting, which combines financial and non-financial performance indicators, enables a comprehensive assessment of capital efficiency, enhances investment attractiveness, and creates the conditions for accessing lower-cost financial resources. The implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS) and participation in rating assessments contribute to greater transparency of financial activities at both the national and international levels, thereby strengthening stakeholder confidence and improving the enterprise's reputation in global markets.

Customs regulation, in turn, exerts a direct influence on financial flows, tax burdens, and enterprise expenditures associated with foreign economic activities. Effective management of customs payments, strategic planning of import and export costs, the application of tariff privileges and preferences, as well as the use of electronic declaration systems, collectively reduce the risks of delays and penalties. These practices not only facilitate cost optimization but also enhance the accuracy of financial planning and forecasting. Furthermore, adherence to European customs standards strengthens the enterprise's investment appeal and demonstrates compliance with international regulatory requirements.

Overall, the integration of transparent financial practices, investment attractiveness management, and compliance with customs regulations creates favorable conditions for the efficient use of resources, risk mitigation, and the sustainable long-term development of enterprises in line with European standards and the dynamics of the international economic environment.

References:

1. Забашта Є. Розвиток підприємництва в умовах європейської інтеграції. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-37

2. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-00 72/2022-38-56

3. Щадило М. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1 (7). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/ (дата звернення: 18.10.2025).

Тесленко М. С.
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРУВАННЯ АКЦИЗНОГО ПОДАТКУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Акцизний податок посідає провідне місце в структурі податкової системи України, адже виступає одним із найстабільніших джерел наповнення державного бюджету. У 2025 році частка надходжень від акцизного податку з продукції, виробленої всередині країни, становить 3,27 %, тоді як частка від ввезених в Україну підакцизних товарів — 4,46 % [1]. Цей податок виконує не лише фіскальну, а й вагому регуляторну функцію, забезпечуючи фінансування соціально-економічних програм і впливаючи на цінову політику щодо товарів масового споживання.

Відповідно до положень Податкового кодексу України [2], акцизний податок належить до непрямих податків і запроваджується державою щодо окремих видів споживчих товарів, серед яких — алкогольні напої, тютюнові вироби, пальне та транспортні засоби. Його специфіка полягає в тому, що податкове навантаження вже закладене у кінцеву вартість товару, тому споживач фактично сплачує акциз у складі роздрібної ціни, не усвідомлюючи його як окремого платежу.

Номінальними платниками акцизного податку виступають виробники або імпортери підакцизної продукції, однак економічний тягар оподаткування зрештою переноситься на кінцевого споживача. Такий підхід дозволяє державі підтримувати стабільність податкових надходжень навіть за умов цінових коливань чи зміни кон’юнктури ринку, адже попит на підакцизні товари зазвичай залишається відносно сталим.

Процес адміністрування акцизного податку є багаторівневим і поєднує як правові, так і фіскальні аспекти.

Інформаційно-правова складова охоплює виконання платниками встановлених вимог щодо обчислення, декларування та сплати податку, а також передбачає надання контролюючими органами роз’яснень і методичних рекомендацій. Фіскальна складова, своєю чергою, спрямована на забезпечення повноти та своєчасності надходжень до бюджету, а також на запобігання ухиленню від сплати податку.

В умовах цифрової трансформації економіки податкове адміністрування поступово переходить на новий технологічний рівень. Акцизний податок, як один із найбільш уразливих до тінізації податкових інструментів, потребує впровадження інноваційних механізмів контролю за рухом підакцизної продукції.

В Україні поступово реалізується стратегічний курс на цифровізацію процесів адміністрування акцизного податку, ключовим етапом якої стало створення системи електронного адміністрування реалізації пального та спирту етилового (СЕАРПСЕ) [2; 3]. Запровадження цієї системи забезпечило простежуваність руху підакцизних товарів на всіх етапах їхнього обігу — від виробництва до кінцевого споживання. Це дозволило мінімізувати можливості подвійного обліку, усунути фіктивні операції та підвищити достовірність облікових даних. Офіційний запуск СЕАРПСЕ відбувся 1 березня 2016 року [3], що стало відправною точкою переходу до сучасних методів електронного податкового контролю.

Основні завдання СЕАРПСЕ полягають у:

автоматизації контролю за рухом підакцизних товарів (зокрема пального, спирту етилового, тютюнових виробів тощо);

запобіганні схемам ухилення від оподаткування;

забезпеченні прозорості ланцюга постачання та повної трасованості операцій;

зниженні частки «тіньового» сегмента шляхом електронного моніторингу кожної партії продукції.

Як слушно зауважують Т. Тучак і Н. Шейко, результативність адміністрування акцизного податку тісно пов'язана з рівнем діджиталізації контрольних процедур, відкритістю інформаційних потоків і зменшенням масштабів тіньової економіки [6]. Науковиці наголошують, що впровадження цифрових систем моніторингу створює умови для оперативного реагування податкових органів і водночас стимулює зростання добровільної сплати податків, що позитивно позначається на фіскальній ефективності акцизу.

У свою чергу, В. П. Синчак підкреслює необхідність еволюційного реформування податкових систем України та США, наголошуючи, що цифрове адміністрування є спільним глобальним трендом, спрямованим на зміцнення прозорості, підвищення рівня податкової культури та формування довіри між державою і платниками податків [7].

З позицій гармонізації з європейським правом вагоме значення має Директива Ради 2011/64/ЄС від 21 червня 2011 року щодо структури й ставок акцизів, що застосовуються до тютюнових виробів [5]. Документ визначає спільні для країн ЄС принципи побудови специфічної та адвалорної складових акцизу, встановлює мінімальні рівні оподаткування та регламентує механізми поступового зближення ставок у межах спільного ринку. Для України ці положення слугують концептуальною основою подальшої євроінтеграційної адаптації фіскальної політики.

Важливою складовою цифрової системи контролю є Єдиний реєстр акцизних накладних (ЄРАН), який функціонує в межах СЕАРПСЕ та забезпечує моніторинг обсягів реалізації, нарахування й сплати податку у режимі реального часу. Рівень мобілізації акцизного податку до бюджету є ключовим індикатором ефективності цієї системи.

Водночас деталізація процедур обліку та реєстрації акцизних накладних здійснюється відповідно до вимог Наказу Міністерства фінансів України від 25 лютого 2016 р. № 218 [4], що сприяє уніфікації електронного документообігу й підвищенню прозорості підакцизних операцій.

Інформаційну базу для аналізу динаміки податкових надходжень акцизного податку до Зведеного бюджету України за 2016–2025 рр. представлено в таблиці 1.

Згідно з отриманими даними, за цей період обсяги податкових доходів державного бюджету зросли майже у 2,5 раза — з 650,8 млрд грн у 2016 році до 1647,2 млрд грн у 2024 році.

Водночас надходження від акцизного податку збільшилися з 90,1 до 210,4 млрд грн (у 2,3 раза), що свідчить про стабільне нарощення фіскального потенціалу цього податку. Мінімальні показники зафіксовано у 2022 році — 101,6 млрд грн, що пояснюється впливом воєнного стану, порушенням логістичних ланцюгів і запровадженням тимчасових пільг на пальне. Уже у 2023 році надходження різко зросли до 166,2 млрд грн, а в 2024 році перевищили довоєнні рівні. У загальній структурі податкових доходів частка акцизного податку варіювалася в межах 10,7–13,9 %, що підтверджує його високу фіскальну стійкість.

Таблиця 1 – Динаміка надходжень та частка акцизного податку в податкових надходженнях державного бюджету України упродовж 2016–2025 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	9 міс. 2025
Податкові надходження, млрд грн	650,8	828,2	986,3	1070,3	1136,7	1453,8	949,7	1203,5	1647,2	1328,4
Акцизний податок всього, млрд грн, т.ч.	90,1	115,4	126,8	130,8	153,9	180,3	101,6	166,2	210,4	184,5
Частка АП у податкових надходження, %	13,8	13,9	12,9	12,2	13,5	12,4	10,70	13,81	12,77	13,89

Джерело: складено автором за даними Міністерства фінансів України [1]

У результаті впровадження системи електронного адміністрування впродовж 2016–2019 рр. частка акцизного податку в загальній структурі податкових надходжень зменшилася з 13,8 % до 12,2 %. Це зниження пояснюється насамперед випереджальним зростанням інших джерел бюджетних доходів — податку на додану вартість та податку на прибуток підприємств. Починаючи з 2020 року і до 2025 р., частка акцизного податку стабілізувалася на рівні близько 13 %, що свідчить про високу стійкість цього податкового інструменту навіть за умов воєнної економіки та структурної турбулентності ринку.

Запровадження цифрових технологій у сфері адміністрування акцизів дало змогу: здійснювати оперативний моніторинг руху підакцизних товарів у реальному часі; зменшити обсяги тіньового виробництва пального та алкогольної продукції; спростити податковий облік і звітність для суб'єктів господарювання; підвищити достовірність і прозорість даних щодо обігу підакцизних товарів.

Отже, функціонування системи електронного адміністрування акцизного податку протягом 2016–2025 рр. довело її високу фіскальну результативність та стабілізуючий вплив на доходну частину бюджету. Подальше вдосконалення цього механізму доцільно спрямувати на інтеграцію з митними, товарообліковими та аналітичними платформами, що забезпечить повне відстеження підакцизних потоків і мінімізує ризики зловживань.

Важливим напрямом цифрової модернізації стало запровадження електронної акцизної марки, яка поєднує QR-код і унікальний ідентифікаційний номер у базі даних ДПС. Такий підхід забезпечує автоматичне відстеження руху алкогольних і тютюнових виробів, полегшує перевірку легальності продукції як для контролюючих органів, так і для споживачів.

Сучасні аналітичні інструменти та алгоритми машинного навчання відкривають нові можливості для виявлення ризиків і запобігання податковим порушенням на ранніх етапах. Їх використання знижує вплив людського чинника, сприяє зростанню добровільної сплати податків і формуванню культури податкової доброчесності.

Водночас ефективність цифровізації акцизного адміністрування прямо залежить від нормативно-правового регулювання, узгодженості державних електронних реєстрів та захисту фіскальних даних від кіберзагроз. Особливої уваги потребує інтеграція національної системи з європейською платформою EMCS (Excise Movement and Control System), що забезпечить повну прозорість транскордонного переміщення підакцизних товарів у межах євроінтеграційного курсу України

Висновки: цифровізація адміністрування акцизного податку є одним із ключових факторів підвищення фіскальної ефективності держави. Її результатом є зміцнення податкової дисципліни, скорочення обсягів тіньового сектору та зростання надходжень до бюджету. Подальший розвиток цього напряму має ґрунтуватися на комплексному поєднанні правових, технологічних та організаційних рішень у межах єдиної цифрової екосистеми податкового адміністрування.

Список використаних джерел:

1. Звіти щодо виконання Державного бюджету України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets (дата звернення: 25.10.2025).
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). – Ст. 231 : запровадження Єдиного реєстру акцизних накладних (ЄРАН) (у редакції Закону України від 24.12.2015 № 909-VIII).
3. Про затвердження Порядку електронного адміністрування реалізації пального та спирту етилового : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. № 114 // Офіційний вісник України. – 2016. – № 19. – Ст. 753.
4. Про затвердження форми акцизної накладної, розрахунку коригування та Порядку їх заповнення : Наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2016 № 218 // Офіційний вісник України. – 2016. – № 24. – Ст. 1004.
5. Директива Ради 2011/64/ЄС від 21 червня 2011 року про структуру і ставки акцизів, що застосовуються до тютюнових виробів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/EU110048 (дата звернення: 20.10.2025).
6. Тучак Т., Шейко Н. Адміністрування акцизного податку у контексті його фіскальної ефективності // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43. – DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-63.
7. Синчак В. П. Податкові системи України та США: еволюція підходів до побудови та реформування. Університетські наукові записки. 2025. №1 (103). С. 31-44.

Федчук Марія Андріївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня Державного податкового університету
Науковий керівник: Іванишина Ольга Степанівна,
к. е. н., доцентка, завідувачка кафедри адміністрування податків
Державного податкового університету

ДОСЯГНЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СУМІСНОСТІ З ЄС: ПОТОЧНІ ПЕРЕШКОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФІСКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

В умовах набуття Україною статусу кандидата на членство у ЄС, податкова гармонізація перетворюється з теоретичної концепції на стратегічний імператив та один із ключових напрямів реформ публічних фінансів. Досягнення податкової сумісності (tax compliance) з *Acquis Communautaire* (правовою системою ЄС) є необхідною передумовою для повноцінної інтеграції країни у спільний європейський ринок, забезпечення вільного руху капіталів, товарів та послуг, а також покращення інвестиційного клімату. Цей процес є значно ширшим, ніж просте копіювання норм,

оскільки вимагає глибинної трансформації фіскальної політики, адміністрування та судової практики.

Основною метою податкової інтеграції є усунення фіскальних бар'єрів у торгівлі та створення рівних, прозорих і передбачуваних умов для діяльності суб'єктів господарювання. Це передбачає уніфікацію або зближення законодавства, насамперед у сфері непрямого оподаткування (ПДВ та акцизні податки), згідно з відповідними директивами ЄС. Успішна гармонізація має забезпечити фінансову стійкість держави та підвищити конкурентоспроможність національного бізнесу [1].

Україна активно працює над досягненням податкової сумісності з ЄС, впроваджуючи низку реформ, спрямованих на гармонізацію податкового законодавства. Це охоплює зміни в системі оподаткування підприємств, ПДВ та акцизів, а також адаптацію до міжнародних стандартів обліку [2, с. 45].

Податкова гармонізація із законодавством ЄС є ключовою стратегічною передумовою для повноцінної фіскальної та економічної інтеграції України, особливо після отримання статусу кандидата. Цей процес зосереджений передусім на непрямому оподаткуванні — ПДВ та акцизах.

Щодо ПДВ, то середньозважена ставка податку на додану вартість в ЄС становить від 15%–27%, а в Україні стандартна ставка ПДВ – 20%, тобто за цим податком Україна відповідає середньозваженій ставці в ЄС [4]. Ключові перспективи полягають в уніфікації знижених ставок та пільг відповідно до Директиви 2006/112/ЄС, що вимагатиме перегляду галузевих винятків, але водночас зміни в політиці ЄС надають Україні гнучкість для застосування перехідних періодів та збереження певних пільг на соціально важливі товари. В частині адміністрування ПДВ перспективою є повна сумісність системи електронного адміністрування з європейськими стандартами для мінімізації транскордонного шахрайства.

Крім того, вимагає перегляду норми законодавства щодо численних пільг ПДВ, які історично використовувалися як інструменти державної підтримки, але суперечать принципу нейтральності єдиного ринку ЄС [3, с. 61-65].

Щодо акцизного податку, найбільш чітка перспектива – це законодавчо закріплений план поетапного підвищення мінімальних ставок на тютюнові вироби, алкоголь та пальне, ймовірно до 2028 року, що є критичним для фіскальної стабільності та боротьби з тіньовим обігом, а також подальший розвиток системи Нового комп'ютеризованого транзиту (NCTS) для ефективного контролю за транзитом [5].

Паралельно з цим, відбувається удосконалення адміністрування податків. Важливими кроками стали запровадження електронного декларування та автоматизація процесів, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності податкової системи.

Крім того, Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як Міжнародним валютним фондом (МВФ) та Світовим банком. Ця співпраця відіграє ключову роль у впровадженні кращих міжнародних практик у сфері оподаткування та наближенні української податкової системи до стандартів ЄС.

Досягнення повної податкової сумісності з Європейським Союзом є важливою, але надзвичайно складною місією для України, де поточні перешкоди охоплюють не лише законодавчі, але й інституційні, економічні та, найголовніше, геополітичні аспекти. Головною і найбільш гострою перешкодою залишається повномасштабна військова агресія рф, яка не лише призводить до величезних соціально-економічних втрат та руйнування інфраструктури, але й кардинально ускладнює стабільне та прогнозоване функціонування податкової системи і процес її реформування. Умови

воєнного стану вимагають фіскальної мобілізації, що часто вступає в протиріччя з принципами лібералізації та гармонізації податкової політики ЄС, а також створює величезні логістичні проблеми на кордонах, які безпосередньо впливають на ефективність митного адміністрування [3, с. 61-65].

Серед системних фіскальних викликів стоїть питання непрямого оподаткування, де найбільші розбіжності існують у сфері акцизних податків: Україні необхідно здійснити поетапне та значне підвищення мінімальних ставок (особливо на тютюнові вироби, алкоголь та паливо) до рівня, встановленого відповідними директивами ЄС, що є складним соціально-економічним кроком, оскільки може призвести до інфляційного тиску, посилення контрабанди та викликати соціальне невдоволення [3, с. 61-65].

Ще однією інституційною перешкодою є недостатній адміністративний потенціал та технічна готовність фіскальних і митних органів: для забезпечення повної сумісності та участі в європейських системах (наприклад, для обміну інформацією в рамках DAC або функціонування NCTS у митній сфері) необхідна тотальна модернізація ІТ-інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу для коректного застосування складних норм *Acquis Communautaire* [3, с. 61-65].

У сфері прямого оподаткування перешкодою є необхідність імплементації міжнародних стандартів (зокрема, щодо боротьби з BEPS та забезпечення фінансової прозорості), що вимагає внесення складних змін у Податковий кодекс та є політично чутливим питанням.

Політичні та інституційні перешкоди включають необхідність посилення політичної волі для скасування винятків та пільг, а також подолання лобізму в окремих галузях, які не зацікавлені у підвищенні податкового навантаження до європейських стандартів. Усі ці проблеми є взаємопов’язаними і вимагають чіткої стратегії перехідних періодів та значної фінансової підтримки з боку ЄС [3, с. 61- 65].

У сфері прямого оподаткування, хоча ставки не уніфікуються, перспектива передбачає повну імплементацію норм, спрямованих на боротьбу з розмиванням податкової бази (BEPS), включаючи вдосконалення правил трансфертного ціноутворення та впровадження заходів Директив DAC щодо автоматичного обміну податковою інформацією [6].

Успішна фіскальна інтеграція відкриває широкі інституційні та економічні перспективи: вона створює прозоре та надійне правове поле для прямих іноземних інвестицій, забезпечує безперешкодний доступ українським компаніям на європейський ринок через усунення фіскальних бар'єрів, посилює фіскальну стійкість бюджету через краще адміністрування та дає можливість використовувати спеціальні схеми ЄС для малого бізнесу.

Отже, процес досягнення податкової сумісності України з Європейським Союзом є стратегічним імперативом та ключовою умовою для повноцінної фіскальної інтеграції, що вимагає глибокої та комплексної трансформації національної фіскальної системи. Україна стикається з масштабними перешкодами, але водночас, успішна фіскальна інтеграція відкриває й значні перспективи: вона забезпечить безперешкодний доступ українським товарам та послугам на єдиний внутрішній ринок ЄС, покращить інвестиційний клімат через створення прозорого та передбачуваного правового поля і посилить фіскальну стійкість держави завдяки впровадженню європейських стандартів адміністрування та контролю. Таким чином, досягнення податкової сумісності є довгостроковим, але незворотним процесом, успіх якого залежить від стійкої політичної волі, ефективного використання перехідних періодів та

активного залучення міжнародної технічної допомоги для забезпечення економічної та фіскальної інтеграції України до Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вер. 2014 р. №1678. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/ed20231116#Text. (дата звернення: 28.10.2025).
2. Кабінет Міністрів України. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2021 рік. Веб-сайт. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/euua_report_2021_ukr-2.pdf. (дата звернення: 28.10.2025).
3. Біла-Тіунова Л.Р. Податковий контроль в межах цифрових податкових систем в умовах інтеграції України до ЄС. *Науковий юридичний журнал «Правові новели».* 2024. №24. С. 61-66.
4. Чи зростуть податки в Україні після вступу до Євросоюзу? *Money and Career:* веб-сайт. URL: https://mc.today/uk/chi-zrostut-podatki-v-ukrayini-pislya-vstupu-do-yevrosoyuzu-ochilnitsya-dps/. (дата звернення: 28.10.2025).
5. З 25 березня запроваджені новації щодо акцизного податку на тютюнові вироби, рідини, що використовуються в електронних сигаретах. *Державна податкова служба України:* веб-сайт. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/882212.html. (дата звернення: 28.10.2025).
6. Розпочато активну роботу над підготовкою законодавчої та адміністративної бази України у сфері оподаткування і податкового адміністрування для вступу до Європейського Союзу. *Міністерство фінансів України:* веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/rozpochato_aktivnu_robotu_nad_pidgotovkoiu_zakonodavchoi_ta_administrativnoi_bazi_ukraini_u_sferi_opodatkuvannia_ta_podatkovogo_administruvannia_dlia_vstupu_do_ievropeiskogo_soiuzu-3877. (дата звернення: 28.10.2025).

Фрадинський Олександр Анатолійович,
кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник,
доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького національного університету

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ ТА КАТЕГОРІЮВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ КАЗАХСТАН

Одним із ключових завдань, які ставляться перед митними органами, є здійснення митного контролю за вантажами та транспортними засобами, що переміщуються через митний кордон держави. Зрозуміло, що тотальний контроль у ході цього процесу є недоцільним та економічно не вигідним, оскільки веде до збільшення затрат фінансових, трудових та часових ресурсів, що не може сприятливо відобразитись на стані здійснення зовнішньоекономічної діяльності в країні. Це прекрасно розуміють і суб'єкти ЗЕД, і митники, і законодавці, і державні управлінці.

Одним із способів вирішення цієї проблеми є активне впровадження та використання у практичній діяльності митних органів системи управління ризиками. Відповідно до законодавства Республіки Казахстан, а саме кодексу «Про митне регулювання в Республіці Казахстан», під системою управління ризиками розуміється комплекс заходів, які проводяться митними органами для забезпечення ефективності митного контролю, зосередження уваги на областях із високим рівнем ризику і підвищення рівня ефективності використання ресурсів митних органів, створення умов для прискорення і спрощення переміщення через митний кордон товарів, за якими не виявлено необхідність застосування заходів по мінімізації ризиків [1].

Процес управління митними ризиками з боку митних органів включає в себе наступні етапи: збір та обробку необхідних даних про об'єкти митного контролю; про митні операції, що здійснюються суб'єктами та результати митного контролю, що проводився як до, так і після випуску товарів; оцінку ризику; опис індикатору ризику; визначення заходів по мінімізації ризиків та порядку їх застосування на практиці; розробку та затвердження профілів ризиків; вибір об'єктів митного контролю; застосування заходів по мінімізації ризиків; аналіз та контроль результатів застосування заходів по мінімізації ризиків; оцінку ефективності застосованих заходів.

При здійсненні діяльності з управління ризиками, митні органи Казахстану переважно використовують інформаційні системи та інформаційно-комунікаційні технології. Сам процес реалізації митницею процесів управління ризиками носить конфіденційний характер.

Широке використання системи управління ризиками в поєднані із значним зростанням її ефективності, було забезпечено після переходу до електронного декларування на весні 2018 року. Це дозволило мінімізувати вплив людського фактору на прийняття рішень по відношення до товарів та транспортних засобів, які переміщуються через митний кордон. Усі декларації проходять реєстрацію в інформаційній системі АСТАНА-1 та проходять через процедуру оцінки ризиків в автоматичному порядку. Залежно від отриманих результатів, вони направляються по одному із 4 коридорів:

– «зелений» коридор – призначений для тих товарів, по відношенні до яких не спрацювали профілі ризиків. Такі товари підлягають автоматичному випуску в обіг;

– у «синій» коридор потрапляють товари, митний контроль за якими буде здійснюватися після випуску товарів в обіг. Вони теж пропускаються у автоматичному режимі;

– проведення документального контролю передбачено для тих товарів, які потрапили до «жовтого» коридору;

– «червоний» коридор призначений тим товарам, для яких система управління ризиками визначила необхідність проведення фізичного контролю, наприклад митного огляду чи митної експертизи.

Як показала практика – більше 71% поданих декларацій проходять митне оформлення в автоматичному режимі, а для решти – застосовуються передбачені законодавством форми митного контролю. Лише до 10% усіх декларацій підпадають під фізичний огляд («червоний» коридор). Митними органами Казахстані на постійній основі здійснюється аналітична робота за результатами практичного використання системи управління ризиками та, за необхідності, оперативно проводяться корегування або вилучення індикаторів та профілів ризику.

З метою підвищення ефективності функціонування системи управління ризиками, протягом останнього десятиліття успішно застосовується категоріювання

осіб, які здійснюють митні операції із віднесенням їх до категорій із низьким, середнім та високим ступенем ризику. Таке категоріювання проводиться базуючись на аналізі відомостей, які характеризують діяльність суб'єкта ЗЕД у попередніх часових періодах. А для такого категоріювання використовується інформація не лише із митних баз даних, але й податкових, статистичних, правоохоронних тощо. Особлива увага звертається на наявність митних правопорушень. Відомості про категоріювання, базових критеріях його здійснення відноситься до категорії конфіденційної та може бути використана винятково для службового використання. Це не викликає жодного заперечення, оскільки цей підхід відноситься до загальноприйнятої світової практики і рекомендується до використання Всесвітньою митною організацією.

В основу здійснення категоріювання суб'єктів ЗЕД покладено автоматичний розрахунок надійності компаній. Великі та стабільні суб'єкти, із гарною митною і податковою репутацією, із тривалою історією роботи на ринку, без заборгованості із сплати внутрішніх та митних податків із відсутністю порушень митного чи податкового законодавства відносяться до категорії високонадійних. Серед таких суб'єктів є:

– дипломатичні представництва (посольства, консульства);

– уповноважені економічні оператори – юридичні особи, що отримали цей статус відповідно до законодавства та внесені до спеціального реєстру;

– великі платники податків, які здійснюють свою діяльність більше 2 років та внесені до державного переліку великих податкоплатників;

– юридичні особи-товаровиробники, які здійснюють виробництво товарів або їхню достатню переробку на території Казахстану;

– інвестори – учасники спеціальних економічних зон, проекти яких реалізовані, або ж знаходяться на фазі реалізації, інвестори, що уклали інституційні контракти, або ж проекти яких регулюються міжурядовими угодами.

По відношення до учасників із низьким рівнем ризику на етапі митної очистки товарів не проводиться контроль митної вартості, не призначаються митні огляди та експертизи (за винятком випадків пов'язаних із ввезенням товарів, пов'язаних із захистом прав інтелектуальної власності), а також заборонами і обмеженнями (при здійсненні імпорту товарів, які підлягають ліцензуванню, сертифікації, а також при ввезенні товарів, що підпадають під обмеження і заборони). Окрім того, митний контроль може бути проведений при наявності інформації про потенційне порушення законодавства Казахстану, яка надійшла від правоохоронних чи інших державних органів (навіть інших країн), а також наявність такої інформації в органах державних доходів.

До суб'єктів із високим рівнем ризику відносяться ті учасники ЗЕД, які мають заборгованість по сплаті обов'язкових платежів до бюджетів усіх рівнів, адміністративні чи кримінальні порушення за останні 12 місяців, а також ті компанії, досвід роботи яких у сфері ЗЕД є меншим 1 року.

Список використаних джерел:

1. State Revenue Committee. Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan**.** URL: https://nursultan.kgd.gov.kz/en. (дата звернення: 07.10.2025).

Шевель Владислав Анатолійович
здобувач вищої освіти другого рівня
Державного торговельно-економічного університету

МІСЦЕВІ ПОДАТКИ І ЗБОРИ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ

Місцеві податки і збори є вагомим інструментом формування фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування, який забезпечує їх самостійність. Вони є важливим елементом фіскальної децентралізації й механізмом реалізації інтересів громадян на місцевому рівні. Місцеві податки і збори відіграють вагому роль у підтримці базових послуг територіальних громад. Подальше посилення значення місцевих податків і зборів є необхідною умовою сталого розвитку територій в умовах післявоєнного відновлення.

Обґрунтована бюджетно-податкова політика щодо справляння місцевих податків і зборів сприяє розвитку малого бізнесу, впливає на зайнятість населення та залучення інвестицій в територіальні громади[1]. Особливої актуальності на даному етапі набувають питання перетворення місцевих бюджетів на ефективний інструмент формування доходів бюджету[2]. Для цього необхідне створення дієвих інституційних засад, що забезпечуватимуть якісне прогнозування, раціональне планування дохідної частини бюджету, а також ефективне управління бюджетними ресурсами. Не менш важливим завданням є посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування за рахунок підвищення ефективності механізму адміністрування місцевих податків і зборів.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що місцеві податки і збори є вагомим джерелом наповнення бюджетів територіальних громад, сприяючи реалізації регіональних програм розвитку, модернізації соціальної інфраструктури та поліпшенню якості життя населення. Як складова дохідної частини місцевих бюджетів, ці надходження забезпечують фінансову автономію органів місцевого самоврядування.

Ефективність справляння місцевих податків і зборів є ключовим чинником фінансової стійкості та автономії органів місцевого самоврядування. Раціональне управління цими ресурсами забезпечує необхідне фінансування інфраструктурних проєктів, соціальних програм та інших важливих потреб територіальних громад. Використання європейських практик щодо адміністрування місцевих податків і зборів сприятиме зміцненю фінансової самодостатності органів місцевого самоврядування та посиленню прозорості бюджетного процесу.

Структура доходів місцевих бюджетів, а також способи залучення фінансових ресурсів до них формуються під впливом існуючих економічних моделей, а також визначаються пріоритетами, які стоять перед суспільством на певному етапі. Всі джерела надходжень до місцевих бюджетів, що утворюються за допомогою різних механізмів і мають внутрішні зв’язки, складають систему доходів місцевих бюджетів. Така система виконує не лише фіскальну функцію, а й має регуляторне значення: вона покликана стимулювати економічне зростання, підвищення продуктивності, сприяти соціальному захисту населення та розвитку соціальної інфраструктури. Сучасні умови соціально-економічного розвитку держави вимагають переосмислення ролі місцевих бюджетів, удосконалення механізмів формування їх дохідної частини.

До особливостей справляння місцевих податків і зборів в умовах воєнного стану належать: запровадження тимчасових податкових пільг, зокрема: звільнення від плати

за землю на тимчасово окупованих або зруйнованих територіях; зниження податкового навантаження на малий бізнес. Частина платників була звільнена або переведена на спрощену систему з мінімальними ставками; впровадження електронного адміністрування – подання звітності, сплата тощо через Електронний кабінет платника податків.

Запровадження воєнного стану в Україні з 2022 року суттєво змінило умови функціонування системи місцевих фінансів, зокрема адміністрування та надходження місцевих податків і зборів. Ці платежі традиційно виступають важливим джерелом формування власних доходів місцевих бюджетів і забезпечують фінансову основу для виконання органами місцевого самоврядування їхніх повноважень. Найвагомішу частку у структурі місцевих податків і зборів займає єдиний податок — понад 50%, з тенденцією до збільшення частки.

Підвищення ролі місцевих податків і зборів та збільшення їх частки у власних доходах місцевих бюджетів є одним із ключових пріоритетів для органів місцевого самоврядування. Це сприятиме зміцненню фінансової стабільності та автономії місцевих бюджетів, більш ефективному використанню фіскального потенціалу відповідних територій і, як результат, покращенню рівня та якості послуг. Розширення можливостей органів місцевого самоврядування у сфері адміністрування місцевих податків і зборів є важливим кроком у процесі децентралізації, підвищенні самостійності та формуванні спроможності місцевого самоврядування.

Серед ключових механізмів підвищення ефективності адміністрування місцевих податків і зборів варто виділити: впровадження економічно обґрунтованої оцінки земельних ділянок для цілей оподаткування; продовження інвентаризації земель з метою максимально залучити їх до фіскальних відносин; перегляд підходів до визначення бази оподаткування податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, з можливим запровадженням оціночної або ринкової вартості; наповнення інформаційних баз даними про об’єкти оподаткування місцевими податками і зборами.

Список використаних джерел:

1. Смолінська С.Д., Скидан У.І. Стан фінансового забезпечення місцевих бюджетів. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. № 33. С. 110–116.

2. Фурик І.І. Податкові імперативи формування доходів місцевих бюджетів україни та їх вплив на розвиток регіонів. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. № 2 (62). С. 148–155.

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 7.

МАРКЕТИНГОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Арзянцева Дар'я Андріївна
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет правління та права імені Леоніда Юзькова

ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМ ПОДВІЙНОГО ПЕРЕХОДУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Європейський Союз визначає подвійний перехід — зелений і цифровий — як системну трансформацію, що охоплює всі сектори економіки, державного управління й суспільства. European Green Deal передбачає досягнення кліматичної нейтральності до 2050 р., тоді як цифрова стратегія «Shaping Europe's Digital Future» наголошує, що цифровізація має бути «зеленим» інструментом трансформації.

Під «зеленим переходом» розуміється перехід до стійкої, ресурсоефективної, низьковуглецевої економіки, що передбачає модернізацію енергетики, промисловості, транспорту і будівельного сектору [1]. Під «цифровим переходом» — трансформація суспільства, економіки та державного управління за рахунок широкого впровадження цифрових технологій, що створюють нові можливості для бізнесу, громадян і держави [2]. У політиці ЄС такі переходи трактуються не як два окремі проєкти, а як комплементарні: «зелений» вимір забезпечує екологічну стійкість, «цифровий» — технологічну та управлінську адаптивність [3].

Проте дослідники наголошують на ряді ризиків і суперечностей, що виникають у процесі реалізації подвійного переходу. Одна з центральних суперечностей полягає в різних логіках розвитку: зелений перехід передбачає обмеження — менше викидів, менше ресурсів, можливо, скорочення деяких видів діяльності; цифровий перехід натомість орієнтований на розширення можливостей технологій, зростання продуктивності, створення нових сервісів [4]. Це породжує ризик, що цифровізація стане підтримкою економічного зростання, але не обов'язково екологічно орієнтованого переходу. Дослідники застерігають, що екологічні виклики, які не мають цифрового формату (наприклад, біорізноманіття, деградація ґрунтів, водні проблеми), можуть відійти на другий план [4]. Серед інших викликів — інтеграція секторів (енергія + цифра), узгодження стандартів, забезпечення кібербезпеки, етичність і екологічність цифрових технологій, а також нерівномірність цифрової інфраструктури в окремих регіонах [5]. Крім того, посилюється ризик регіональної асиметрії: ефекти подвійного переходу можуть бути нерівномірними між країнами-членами ЄС і навіть усередині окремих держав.

У зв'язку з цим постає необхідність формування цілісної управлінської парадигми подвійного переходу, що ґрунтується на інтеграції політик, інституцій і технологій, а також на забезпеченні синергії між екологічними, економічними та цифровими трансформаціями. По-перше, подвійний перехід ставить перед теорією управління

складне завдання комбінування двох трансформаційних логік — екологічної та цифрової — і тому потребує інтеграційного підходу, який охоплює управління траєкторіями розвитку, узгодження дій різних політичних, технологічних і соціальних систем. По-друге, він підкреслює роль мультисекторальності (енергетика + цифрові технології + промисловість + інфраструктура) і потребу в нових формах міжінституційної та міжгалузевої координації, що виходять за межі традиційної вертикалі управління. По-третє, управлінський фокус поступово зміщується від інновацій до усталеного перетворення, коли пріоритетом стає не просто впровадження технологій, а трансформація моделей виробництва, споживання та життєвих циклів на основі принципів циркулярної економіки та соціально відповідального використання ресурсів [6].

У зв'язку з цим, у межах подвійного зеленого та цифрового переходів дедалі більшої ваги набуває питання еволюції цифрових платформ — від інструментів оптимізації внутрішніх процесів до комплексних механізмів міжорганізаційної взаємодії. Якщо дво- та багатосторонні платформи виступають архітектурою для координації окремих ланцюгів вартості, то подальший розвиток цифрових рішень забезпечує їх трансформацію у повноцінні екосистеми, здатні інтегрувати учасників різних секторів, об'єднувати дані, ресурси та інноваційний потенціал. Саме цей перехід — від ланцюгів постачання до цифрових екосистем — відкриває новий вимір управління сталим розвитком у Європейському Союзі.

Сучасні дослідження [7; 8] демонструють, що цифрові платформи стали ключовим інституційним середовищем для формування екосистем сталого бізнесу. Вони виступають не лише технологічним рішенням, а архітектурою взаємодії між учасниками ланцюгів вартості — від виробників до кінцевих користувачів. Двосторонні платформи об'єднують дві окремі групи користувачів (наприклад, виробників і постачальників), створюючи симетричний інформаційний простір. Багатосторонні платформи формують розширені цифрові екосистеми, де взаємодіють не лише постачальники й клієнти, а й конкуренти, науковці, державні структури. Саме вони стають основою мережевої інноваційності, характерної для подвійного переходу. Такі платформи перетворюють традиційні ланцюги постачання на динамічні екосистеми, що генерують додану цінність через обмін даними, спільне використання ресурсів і комерціалізацію знань [9].

В сучасних умовах цифрові платформи радикально змінюють логіку функціонування ланцюгів постачання, перетворюючи їх із лінійних на екосистемні. Ключові механізми цієї трансформації [10; 11]:

моніторинг у реальному часі попиту, запасів і транспортування, що забезпечує прозорість і зменшення транзакційних витрат;

гармонізація даних між різними системами управління (ERP, CRM) і стандартизація інформаційних потоків;

комерціалізація даних — перетворення інформаційних потоків у нові сервіси, аналітичні продукти й бізнес-моделі поза межами однієї організації.

Таким чином, відбувається зміщення центру створення цінності з окремих компаній до міжорганізаційних платформ, що охоплюють виробників, споживачів, дослідницькі інститути та державні органи. Це є матеріалізацією принципу «партнерства заради сталості», який відображає інтеграцію зеленого й цифрового переходів.

Цифрові екосистеми стають ядром досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) завдяки доступу до нових джерел даних, розвинутому аналітичному потенціалу та співпраці у цифровому середовищі. Вони сприяють трьом видам стійкості:

економічній — через підвищення ефективності ресурсного використання та скорочення транзакційних витрат;

соціальній — завдяки створенню прозорих, інклюзивних мереж участі;

екологічній — через зниження вуглецевого сліду виробництва та логістики, підтримку замкнених циклів матеріалів.

Водночас реалізація такого потенціалу вимагає стандартизації цифрових рішень, довіри між учасниками та розвитку регуляторних рамок, зокрема в межах політик ЄС «Digital Europe Programme» та «Circular Economy Action Plan».

Таким чином, подвійний зелений і цифровий перехід постає як комплексна трансформація соціоекономічних систем, що поєднує екологічну модернізацію з технологічним оновленням інституцій управління. Ефективність подвійного переходу визначається не лише технологічною готовністю економіки, а й інституційною спроможністю до координації, формуванням довіри між учасниками цифрово-зелених екосистем, наявністю єдиних стандартів сталості та цифрової сумісності. Синергія між цифровими інноваціями й екологічними пріоритетами вимагає впровадження інтегрованих механізмів управління, що поєднують політики у сферах енергетики, промисловості, цифровізації та сталого розвитку. У цьому процесі цифрові платформи відіграють роль ключових архітекторів нових екосистем сталого розвитку, забезпечуючи інтеграцію ланцюгів постачання, гармонізацію потоків даних і створення колективної цінності між державним, приватним і науковим секторами.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на поглиблення теоретико-методичних засад функціонування цифрових платформ у системі подвійного переходу, зокрема щодо їхнього впливу на економічну, соціальну та екологічну результативність. Важливим є розроблення моделей управлінських сценаріїв подвійного переходу в умовах європейської інтеграції з урахуванням регіональної диференціації, принципів справедливого переходу та вимог циркулярної економіки. Такий підхід сприятиме формуванню узгоджених стратегій цифрово-зеленої трансформації та підвищенню інституційної спроможності систем управління сталим розвитком.

Список використаних джерел:

1. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

2. Digital transition. European Commission. URL: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/digital-transition_en?utm_source=chatgpt.com

3. Powering Europe’s Green Transition With Digital Technology. URL: https://project-disco.org/european-union/powering-europes-green-transition-with-digital-technology/?utm_source=chatgpt.com

4. Risks of EU's green and digital transitions overlap. URL: https://www.uoc.edu/en/news/2024/twin-green-and-digital-transition-is-putting-environmental-problems-on-the-back?utm_source=chatgpt.com

5. Greening Digital Sovereignty: uncovering the links between green and digital policies in the EU. URL: https://www.sciencespo.fr/public/chaire-numerique/en/2023/01/24/greening-digital-sovereignty-uncovering-the-links-between-green-and-digital-policies-in-the-eu/?utm_source=chatgpt.com

6. Digital Product Passports Under the EU Green Deal. URL:https://trustrace.com/knowledge-hub/digital-product-passports-under-the-eu-green-deal?utm_source=chatgpt.com

7. Trabucchi, D., Buganza T. (2020). “Fostering Digital PlatformInnovation: From Two to Multi- Sided Platforms.” Creativity andInnovation Management 29, no. 2: 345–358. https://doi.org/10.1111/caim.12320

8. Rantala T., Ukko J., Nasiri M., Saunila M. (2023). “Shifting Focusof Value Creation Through Industrial Digital Twins—From InternalApplication to Ecosystem-Level Utilization.” Technovation 125: 102795.https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102795

9. Ritala, P., Jovanovic M. (2024). “Platformizers, Orchestrators, andGuardians: Three Types of B2B Platform Business Models.” In BusinessModel Innovation: Game Changers and Contemporary Issues, edited byA. Aagaard and C. Nielsen. Palgrave Macmillan.

10. Li, L., Xu S. X., Ning Y., Liu Y., Yang S. (2023). “How ShouldCompanies Deploy Their Digital Supply Chain Platforms to GainCompetitive Advantages? An Asset Orchestration Perspective.”Information and Management 60, no. 6: 103842. https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103842.

11. Marzi, G., Marrucci A., Vianelli D., Ciappei C. (2023). “B2B DigitalPlatform Adoption by SMEs and Large Firms: Pathways and Pitfalls.”Industrial Marketing Management 114: 80–93. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.08.002.

Базарна Ольга Вікторівна
доктор філософії, доцентка кафедри маркетингу
Академії праці, соціальних відносин і туризму

МАРКЕТИНГОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін і зростаючих екологічних та соціальних викликів для бізнес-структур поняття сталого розвитку набуває ключового значення. Сталий розвиток бізнесу означає не лише забезпечення економічного зростання, але й врахування екологічної та соціальної відповідальності [1]. Водночас інновації - як у сфері маркетингу, так і в управлінні - виступають потужним драйвером перетворень, що забезпечують конкурентоспроможність, адаптивність та довготривалу життєздатність організацій. У контексті товарної інноваційної політики це означає, що підприємства мають не лише впроваджувати нові товари чи технології, але й трансформувати маркетингові й управлінські практики таким чином, щоб вони сприяли сталому розвитку. Метою статті є аналіз ролі маркетингових та управлінських інновацій як драйверів сталого розвитку бізнес-структур, виявлення їхніх механізмів, а також висвітлення практичних напрями їх впровадження у товарній інноваційній політиці.

Маркетингові інновації визначаються як нові або значно вдосконалені маркетингові методи, що включають зміни у дизайні продукту, просуванні, ціноутворенні чи каналах збуту, які забезпечують конкурентну перевагу підприємства [2]. Зокрема, автори Тарнавська та Голоднюк вважають маркетингові інновації пріоритетним джерелом конкурентних переваг підприємств і відзначають, що їх слід розглядати через призму міждисциплінарного підходу, який поєднує маркетинг, управління знаннями та інноваційні процеси [3].

У контексті сталого розвитку маркетингові інновації набувають нових характеристик: вони інтегрують екологічні, соціальні та етичні аспекти у ядро

маркетингових стратегій. Наприклад, поняття сталих маркетингових інновацій передбачає просування товарів або послуг таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, підтримувати соціальну відповідальність та забезпечувати створення цінності як для бізнесу, так і для суспільства [4].

Управлінські інновації: сутність, роль та зв'язок зі сталим розвитком бізнесу. Управлінські інновації - це вдосконалення чи впровадження нових управлінських підходів, структур, процесів чи методів, які призводять до підвищення ефективності організації, її здатності до зміни та адаптації. Згідно з Дяченком, управлінські інновації виступають як особлива складова інноваційного розвитку організації, хоча існують фактори, що ускладнюють їхнє впровадження (наприклад, опір змінам, недостатність ресурсів) [5].

У контексті сталого розвитку управлінські інновації дозволяють бізнес-структурам трансформувати не лише операційну діяльність, але й корпоративну культуру, системи управління ресурсами, комунікації з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), а також формувати моделі, що забезпечують економічну, соціальну та екологічну стійкість. Наприклад, управління ресурсозбереженням розглядається як фактор забезпечення сталого розвитку підприємства [6].

Таким чином, управлінські інновації виступають платформою, завдяки якій маркетингові та товарні інновації можуть бути впроваджені ефективно і з орієнтацією на сталий розвиток.Таким чином, маркетингові інновації виступають важливим засобом трансформації товарної інноваційної політики: не лише створення нових товарів або модифікацій, але й нових способів їх просування, споживання та комунікації, враховуючи вимоги сталості.

Маркетингові та управлінські інновації як драйвери сталого розвитку бізнес-структур. Поєднання маркетингових і управлінських інновацій створює синергію, яка сприяє сталому розвитку бізнес-структур за такими ключовими напрямами:

- *Розширення конкурентоспроможності та життєздатності підприємства.* Маркетингові інновації дають змогу краще адаптуватися до змін потреб споживачів і ринкових умов, а управлінські - забезпечити гнучкість і швидкість реагування. Наприклад, дослідження показують, що маркетингові інновації є ключовим фактором розвитку бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища [7].
- *Інтеграція екологічних та соціальних складників.* Сталий розвиток вимагає, щоб бізнес не лише генерував прибуток, але й враховував вплив на суспільство і довкілля. Маркетингові інновації зі сталим фокусом прямо це відображають [4]. Управлінські інновації, в свою чергу, можуть забезпечити системну інтеграцію зовнішніх і внутрішніх вимог сталого розвитку у стратегію підприємства.
- *Оптимізація ресурсів і підвищення ефективності.* Управлінські інновації, наприклад, у сфері управління якістю чи ресурсозбереження, сприяють зменшенню витрат, підвищенню екологічності процесів і створенню додаткової вартості [6].
- *Створення нових бізнес-моделей і форм вартості.* Поєднання інновацій у маркетингу (нові способи комунікації, сервісу, просування) та управлінні (організаційні структури, бізнес-процеси) сприяє формуванню нових моделей, орієнтованих на стійкість. Наприклад, інновації бізнес-моделі в парадигмі сталого розвитку отримують все більше уваги [8].

Практичні напрями впровадження у системі товарної інноваційної політики. У межах дисципліни «Товарна інноваційна політика» підприємство може реалізувати наступні практичні напрями:

1. *Розробка інноваційного асортименту з орієнтацією на сталий розвиток:* включення екологічно орієнтованих товарів, повторного використання пакування, сервісних моделей замість одноразових речей [9].

2. *Впровадження маркетингових інновацій у просуванні та комунікації:* використання цифрових і соціальних медіа, інтерактивних платформ, персоналізації, орієнтації на споживача-суспільство. Наприклад, цифрові інновації значно трансформують маркетингові стратегії [10].

3. *Організаційні та управлінські трансформації:* створення гнучких структур, відкритих інноваційних платформ, зон відповідальності за стале управління, систем експертної підтримки впровадження інновацій. Наприклад, впровадження інноваційних підходів до управління якістю у нових бізнес-моделях [11].

4. *Система моніторингу та оцінки ефективності:* введення ключових показників ефективності інновацій із врахуванням сталості (економічні, екологічні, соціальні результати), застосування сценарного аналізу, оцінювання ризиків інноваційної діяльності [12].

5. *Залучення стейкхолдерів і формування культури інновацій:* навчання персоналу, створення внутрішніх програм ідей генерації, інтеграція зовнішніх партнерів, зворотний зв'язок зі споживачем та суспільством.

Маркетингові та управлінські інновації виступають потужним драйвером сталого розвитку бізнес-структур у межах товарної інноваційної політики. Маркетингові інновації дозволяють сформувати нові продукти та способи їх комунікації, орієнтовані на зміни споживацьких потреб і стійкі підходи. Управлінські інновації забезпечують організаційну та процесну основу для ефективного впровадження та інтеграції цих інновацій у бізнес-середовище. Спільно вони створюють умови для конкурентоспроможності, адаптивності і життєздатності підприємства в довгостроковій перспективі.

Для практичного застосування важливо сформувати комплексну систему: від розробки асортименту до організаційної культури інновацій, з акцентом на сталості, моніторингу й оцінці результатів. Таким чином, підприємства, що ефективно впроваджують маркетингові та управлінські інновації, мають значно вищі шанси забезпечити сталий розвиток, створити додаткову цінність для всіх стейкхолдерів і закласти базу для майбутнього зростання.

Список використаних джерел:

1. Бізнес: Сталий розвиток. Курс для підприємців. Онлайн-ресурс. URL: https://business.diia.gov.ua/education/biznes_stalyi_rozvytok [дата звернення: 29.10.2025]

2. Лисенко І. «Вплив маркетингових інновацій на товарну політику підприємства» // Огляд економіки та менеджменту транспорту. - 2023. - [дата звернення: 29.10.2025]

3. Тарнавська Н., Голоднюк О. Маркетингові інновації як пріоритетне джерело конкурентних переваг підприємств // Вісник Економіки. - Тернопіль: ТНЕУ.

4. Князєва Т., Заводовський С. Сталі маркетингові інновації як прояв соціальної відповідальності в бізнесі // Економіка та суспільство. - 2024.

5. Дяченко М. «Управлінські інновації як основа інноваційного розвитку організації» // КНЕУ. - 2009.

6. Копішинська К. О., Мінькач С. В. «Управління ресурсозбереженням як фактор забезпечення сталого розвитку підприємства» // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. - 2024.

7. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства // Економіка та суспільство. - 2024.
8. Тупиця С. О. Інновації бізнес-моделей в парадигмі сталого розвитку // Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. - Одеса. – 2023.
9. Полтавський державний аграрний університет. Тема: Інноваційна товарна політика та управління продуктами. Навчальний матеріал. - 2024.
10. Штанова А. Л. Мобільні технології цифрового маркетингу в електронній комерції // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2024.
11. Хлебинська О. І., Букань Л. В. Інноваційні підходи до управління якістю в нових бізнес-моделях // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. - 2024.
12. Навчально-методичний матеріал: Реферат «Товарна інноваційна політика». - 2024.

Бевзюк Юлія Олександрівна,
здобувачка вищої освіти другого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних ринкових умовах, що характеризуються жорсткою конкуренцією та насиченням ринку продуктами і послугами, якість стала найважливішим фактором, що впливає на вибір споживачів. Підприємства, які прагнуть успішно функціонувати в конкурентному середовищі, повинні не тільки забезпечувати високу якість своєї продукції, але й гарантувати стабільність цієї якості, впроваджуючи ефективну систему управління якістю.

Система менеджменту якості, що розроблена відповідно до серії міжнародних стандартів ISO 9000 становить інтегровану систему взаємопов'язаних елементів і процедур, що сприяють постійному вдосконаленню виробничих та управлінських процесів, задоволенню вимог споживачів і досягненню стратегічних цілей організації. Ця система об'єднує всі функціональні підсистеми управління, роблячи акцент не лише на контролі якості, але й на постійному вдосконаленні, що є важливою передумовою для збереження конкурентної переваги в сучасних динамічних умовах ринку.

Система менеджменту якості – це не просто набір стандартів чи процедур, а комплексна концепція управління, що охоплює всі види діяльності підприємства, від розробки продукту до його доставки кінцевому споживачеві. Основою цієї системи є об'єднання процесів управління, виробництва та контролю в єдину структуру, де кожен процес підпорядковується основній меті – забезпеченню максимальної задоволеності споживачів за рахунок оптимального використання ресурсів. Впровадження системи управління якістю вимагає не тільки створення документальної бази стандартів якості, але й зміни філософії управління підприємством: усвідомлення співробітниками своєї ролі у створенні кінцевого продукту, підвищення відповідальності персоналу, забезпечення прозорості та контрольованості виробничих процесів.

Розробка та впровадження ефективної й результативної системи управління якістю базується на 8 принципах управління якістю [2, с.120-121]:

1). орієнтація на споживача – передбачає постійне вивчення потреб, очікувань і рівня задоволеності споживачів;

2). роль керівництва в управлінні якістю – визначення стратегічних цілей керівниками та створення умов для ефективної роботи співробітників;

3). залучення працівників – співробітники всіх рівнів становлять основу організації, і завдяки їх повному залученню можна оптимально використовувати їхні здібності;

4). процесний підхід – передбачає розгляд кожної діяльності як окремого процесу, що має чітко визначені вхідні дані, результати, ресурси та відповідальних осіб;

5). системний підхід до управління – розглядає організацію як інтегровану систему взаємопов'язаних процесів, де зміни в одному процесі впливають на інші;

6). постійне вдосконалення – є стратегічною метою будь-якої ефективної системи управління якістю;

7). прийняття рішень на основі фактів – прийняття рішень на основі надійних даних та результатів аналізу, а не інтуїції;

8). встановлення взаємовигідних відносин з постачальниками – якість кінцевого продукту значною мірою залежить від стабільності та надійності цих партнерських відносин.

При розробці системи менеджменту якості підприємствам доцільно керуватися вимогами серії міжнародних стандартів ISO 9000. Основною метою застосування цих стандартів є створення ефективної системи управління якістю, яка забезпечує постійне вдосконалення, запобігає дефектам, оптимізує витрати та, в кінцевому підсумку, підвищує операційну ефективність.

Стандарти серії ISO 9000 мають універсальне застосування у всіх секторах виробництва та надання послуг у будь-якій галузі. Їх впровадження не обмежується типом бізнесу, масштабом підприємства або структурою власності. Вони однаково підходять як для великих промислових підприємств, які прагнуть створити системи управління якістю відповідно до міжнародних вимог, так і для малих та середніх підприємств.

Основними документами, що лежать в основі серії міжнародних стандартів ISO 9000, є [1, с.134]:

1). ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» – цей стандарт визначає основні поняття, принципи та термінологію, необхідні для розуміння, створення та ефективного функціонування систем управління якістю;

2). ISO 9001:2016 «Системи управління якістю. Вимоги» – цей стандарт визначає конкретні вимоги, яких повинна дотримуватися організація, щоб її продукція або послуги відповідали очікуванням і потребам споживачів;

3). ISO 9004:2009 «Системи управління якістю для досягнення стійкого успіху організації. Підхід на основі управління якості» – стандарт містить рекомендації щодо комплексного управління організацією в динамічному та конкурентному середовищі. Основна увага приділяється забезпеченню довгострокової ефективності та сталого розвитку шляхом вдосконалення процесів управління якістю;

4). ISO 19011:2009 «Настанови щодо здійснення аудитів систем управління» – цей документ регулює процедури планування, проведення та документування аудитів систем управління якістю й системи управління навколишнім середовищем.

Процес впровадження та розроблення системи управління якістю в організації складається з низки взаємопов'язаних етапів:

1. організаційний етап – цей етап починається з усвідомлення керівництвом необхідності впровадження системи та чіткого розуміння цілей, переваг та вимог цієї системи. Етап передбачає аналіз поточного стану системи управління, виявлення існуючих бізнес-процесів, оцінку їх відповідності принципам стандарту та визначення розбіжностей між поточним станом та вимогами стандарту. Такий аналіз дозволяє сформулювати реалістичний план вдосконалення процесів. Встановлюється політика якості, стратегічні цілі та напрямки вдосконалення, а також забезпечуються необхідні фінансові, матеріальні та людські ресурси;

2. створення відділів та розподіл обов'язків – передбачає створення спеціального відділу або робочої групи, відповідальної за впровадження системи управління якістю. Ключовим є формування команди, відповідальної за впровадження стандарту. Оскільки система управління якістю охоплює всі бізнес-процеси, до складу цієї команди мають увійти менеджери з різних відділів. Цей етап також передбачає визначення первинних і вторинних процесів, їх взаємозв'язків та відповідальних сторін, а також створення механізмів внутрішньої комунікації. Оскільки впровадження стандарту вимагає підтримки на всіх рівнях, дуже важливо інформувати та залучати всіх співробітників;

3. створення програми впровадження системи менеджменту якості – цей етап передбачає розробку детального плану впровадження системи, включаючи терміни виконання, розподіл ресурсів та оцінку витрат. Складається графік впровадження, розподіляються обов'язки між персоналом та створюється матриця відповідальності для забезпечення поточного контролю та ефективного управління процесами;

4. документування системи менеджменту якості – розробляється та готується нормативна документація: настанова з якості, процедурні документи, робочі інструкції, форми та записи. Визначаються чіткі вимоги до структури, змісту та управління документацією, призначаються відповідальні особи за розробку та оновлення документів;

5. впровадження та реалізація системи управління якістю – на цьому етапі система управління якістю інтегрується в діяльність організації. Персонал проходить навчання новим процедурам, здійснюється контроль дотримання стандартів та перегляд операційних процесів. Проводяться внутрішні аудити для оцінки ефективності системи, виявляються та усуваються випадки невідповідності, а також вживаються коригувальні заходи;

6. сертифікація системи управління якістю – обирається акредитований орган сертифікації, готується необхідна документація та проводиться зовнішній аудит. Виявлені невідповідності усуваються шляхом внесення змін до документації системи управління якістю. Після повторної оцінки компанія отримує сертифікат, що підтверджує відповідність системи вимогам стандарту, та дозволяє періодичні наглядові аудити для підтримки відповідності системи управління якістю;

7. постійне вдосконалення – система управління якістю піддається постійному аналізу та вдосконаленню. Плануються регулярні аудити для перевірки відповідності процесів і продукції політиці якості та очікуванням клієнтів. Впроваджуються зміни, документуються коригувальні та запобіжні заходи, а співробітники беруть активну участь у вдосконаленні процесів.

Отже, створення та впровадження системи управління якістю не є одноразовою діяльністю, а безперервним процесом розвитку підприємства, що базується на процесному підході, принципі постійного вдосконалення та орієнтації на потреби споживачів. Основним результатом функціонування системи управління якістю є зміцнення довіри до організації серед споживачів та партнерів, адже високий рівень

стабільної якості продукції або послуг сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищує конкурентоспроможність та створює довгострокові умови для сталого розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Баєва О.І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір №190*. 2024. С. 132–135;

2. Управління якістю продукції та послуг/ за ред.: Е. В. Білецький, Д. А. Янушкевич, З. Р. Шайхлісламов. Харків: торгов. - економ. інститут КНТЕУ - Х. : ХТЕІ, 2015. 222 с.

Беспятюк Марія Вікторівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університети управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Корюгін Андрій Валерійович****, к. е. н., доцент, доцент кафедри кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університети управління та права імені Леоніда Юзькова*

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ

У сучасних реаліях розвитку світової економіки соціальні мережі виконують не лише функцію комунікації, а й виступають важливим інструментом впливу на економічну поведінку споживачів. Щороку збільшується кількість користувачів, які орієнтуються на контент у соцмережах при виборі товарів і послуг. У той же час маркетингові стратегії стають більш активними, застосовуючи інфлюенсерів, таргетовану рекламу та психологічні прийоми для стимулювання покупок. Це сприяє формуванню культури імпульсивного споживання, яка має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, соцмережі полегшують пошук необхідного, а з іншого, можуть призводити до зростання надмірного споживання. Крім того, залишається актуальним питання етичності таких маркетингових практик, оскільки споживачі не завжди усвідомлюють, яким чином маніпулятивні механізми впливають на їхні рішення.

Соціальний вплив – це психологічний феномен, коли люди схильні вважати дії інших прикладом правильної поведінки. У соціальних мережах він проявляється через лайки, репости, коментарі та кількість підписників. Продукти з високим рівнем взаємодії сприймаються як більш надійні та бажані. Додаткове підсилення довіри забезпечують впливові особи та рекомендації однолітків, що робить соціальний вплив важливим при прийнятті рішень про покупку [1].

Семенда О. [2] наголошує, що поведінка споживачів — це закономірності купівлі товарів і послуг та процеси прийняття відповідних рішень. Дані про поведінку споживачів мають велике значення для компаній, оскільки допомагають вдосконалювати взаємодію з клієнтами та підвищувати рівень продажів.

З появою соціальних мереж, таких як Facebook, Twitter, Instagram, Telegram і TikTok, змінилися способи отримання, створення та поширення інформації. Вони стали платформами, де кожен користувач може одночасно споживати та створювати контент. Соціальні мережі забезпечують глобальну комунікацію в реальному часі, що є ключовим фактором їхньої популярності. Вони мають кілька переваг порівняно з

традиційними медіа. Наведемо аргументи, на користи висловлених позицій. Соціальні мережі забезпечують швидке поширення інформації, а користувачі без зусиль знаходять необхідний для себе контент. Вони дозволяють усувати географічні бар'єри, забезпечуючи доступ до подій у будь-якій точці світу.

Більшість користувачів сприймають їх як основне джерело новин. Згідно з даними «Опитування USAID-Internews про споживання медіа» за 2023 рік, споживання новин серед більшості медіа залишалося на рівні 2022 року, крім ТБ, яке продовжує втрачати аудиторію. 47 % українців користуються кількома джерелами новин, а ті, хто обирає лише одне, здебільшого віддають перевагу соцмережам. Telegram залишається найпопулярнішою платформою для комунікації та новин, тоді як Facebook демонструє зниження охоплення, Viber зростання охоплення без зміни споживання новин, а TikTok показав зростання як у комунікації, так і в споживанні новин/

Збільшення споживання новин молоддю через соціальні мережі пов'язане зі зміною інформаційних звичок, популярністю візуального контенту, можливістю індивідуального налаштування новинної стрічки, активною соціальною взаємодією, зручністю мобільних платформ та зниженням довіри до традиційних засобів масової інформації [3].

Соціальні мережі суттєво впливають на споживчі уподобання, визначаючи, які товари та послуги вважаються популярними та бажаними. Користувачі часто орієнтуються на думку інших, лайки, репости та коментарі, що формує у них уявлення про цінність і актуальність продукту. Алгоритми демонструють контент, який відповідає інтересам та попередній поведінці користувача, що стимулює формування індивідуальних уподобань і підвищує лояльність до певних брендів.

Інфлюенсери та однолітки відіграють ключову роль у виборі товарів, оскільки їхні рекомендації сприймаються як більш надійні порівняно з традиційною рекламою. Це дозволяє брендам впливати на рішення користувачів на ранніх етапах покупки та формувати лояльність.

Соціальні мережі також сприяють появі нових трендів і створюють "соціальні норми" споживання, коли бажання придбати продукт мотивоване не лише його функціональністю, а й прагненням відповідати спільноті або бути частиною популярного тренду.

Маркетинг за участю лідерів думок став важливим інструментом формування споживчої поведінки. Інфлюенсери, які володіють великою аудиторією та мають високий рівень довіри як експерти у своїй сфері, здатні впливати на купівельні рішення своїх підписників. Співпраця компаній із такими особами дозволяє досягати цільової аудиторії більш природно та переконливо. Цей підхід сприяє демократизації ринку, стимулює інноваційність і різноманітність, забезпечуючи споживачам ширші можливості вибору.

Отже, соціальні мережі поступово стають динамічним багатофункціональним середовищем, у якому бренди та споживачі можуть здійснювати безпосередню взаємодію. Усвідомлення цих тенденцій і здатність своєчасно адаптуватися до них виступатимуть ключовими чинниками успіху в майбутніх ринкових умовах.

Список використаних джерел:

1. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162.

2. Семенда О. Вплив цифрового маркетингу на поведінку споживачів. Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ», June 23, 2023, Oxford, UK. P. 39–41.

3. Васюта В. Б.; Токмаков М. В. Вплив соціальних мереж на формування споживчих уподобань та економічну поведінку населення. *Галицький економічний вісник*, 2025, Том 93. № 2: С. 119-124.

4. Чулкова А. В. Вплив соціальних медіа на традиційні засоби масової інформації. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2025. Том 36.(75). № 1. С. 197-203.

Богачук Олександр Олександрович,
здобувач вищої освіти другого рівня Вінницького національного аграрного університету
Томашук Інна Вікторівна
докторка філософії з економіки, доцентка, доцентка кафедри економіки та підприємницької діяльності
Вінницького національного аграрного університету

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Земельні ресурси є основним і незамінним фактором сільськогосподарського виробництва, що визначає економічну стійкість та конкурентоспроможність аграрних підприємств [2]. В умовах зростаючого тиску на природні ресурси, кліматичних змін та ринкових викликів особливого значення набуває раціональне, екологічно збалансоване та економічно ефективне використання земельних угідь [3]. Саме оптимізація системи землекористування стає ключовою умовою підвищення ефективності господарської діяльності аграрних формувань.

Сучасний стан використання земельних ресурсів в Україні характеризується рядом проблем: нераціональною структурою посівних площ, зниженням родючості ґрунтів, недостатнім рівнем технологічного забезпечення, а також слабкою інтеграцією інноваційних підходів у сферу управління землекористуванням [4]. Ці фактори знижують економічну ефективність виробництва та стримують розвиток аграрного сектору.

Водночас процеси діджиталізації, упровадження ресурсозберігаючих технологій, систем моніторингу та дистанційного контролю відкривають нові можливості для підвищення ефективності використання земель [1]. Розробка економічно обґрунтованих заходів з оптимізації землекористування дозволяє не лише збільшити прибутковість виробництва, але й забезпечити довгострокову екологічну стабільність сільських територій.

Таблиця 1 узагальнює основні політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що визначають ефективність землекористування. Вона відображає вплив державної політики, інвестиційного середовища, соціально-демографічних тенденцій та рівня технологічного розвитку на процес оптимізації використання земельних ресурсів, що дозволяє виявити як потенційні можливості для підвищення ефективності аграрного виробництва, так і загрози, які потребують управлінських рішень.

Таблиця 1 – PEST-аналіз факторів впливу на оптимізацію використання земель у сільському господарстві

Фактор	Зміст впливу	Характер впливу
P – Політичні	- Державна політика у сфері земельних відносин та аграрного виробництва. - Законодавчі зміни щодо оренди, приватизації та обігу земель. - Програми підтримки фермерських господарств, дотації та гранти. - Євроінтеграційні процеси, гармонізація стандартів управління земельними ресурсами.	Позитивний / Помірно позитивний
E – Економічні	- Цінова волатильність на аграрну продукцію та ресурси. - Рівень інвестицій у розвиток інфраструктури та технологій. - Податкове навантаження на сільськогосподарські підприємства. - Можливості залучення кредитів, грантів і державної підтримки.	Змішаний (залежно від регіону та доступу до фінансів)
S – Соціальні	- Зайнятість населення у сільській місцевості. - Рівень кваліфікації та підготовки працівників аграрного сектору. - Міграційні процеси та демографічні зміни у сільській місцевості. - Підвищення суспільної уваги до екологічно чистого виробництва.	Помірно позитивний
T – Технологічні	- Впровадження цифрових технологій у моніторинг земель (GIS, GPS, дрони). - Використання точного землеробства та автоматизованих систем управління посівами. - Інновації у збереженні родючості ґрунтів і підвищенні врожайності.	Сильно позитивний

Джерело: [1, 2, 3, 4]

Оптимізація використання земельних ресурсів відбувається під впливом багатьох зовнішніх чинників. Найбільший потенціал розвитку спостерігається у технологічній та політичній сферах, де активізується підтримка цифровізації та вдосконалення законодавчої бази [4]. Економічні фактори залишаються найбільш мінливими, особливо щодо інвестицій та цінової стабільності. Соціальні аспекти визначають довгострокову стійкість аграрного розвитку через підвищення зайнятості, освіченості та екологічної свідомості населення. У комплексі ці чинники формують сприятливе середовище для підвищення ефективності землекористування через раціональне управління ресурсами, інноваційні технології та економічно обґрунтовані рішення.

Таблиця 2 узагальнює основні напрямки та конкретні заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання земельних ресурсів у аграрному підприємстві, включаючи організаційні, технологічні, економічні та екологічні рішення.

Таблиця 2 – Шляхи підвищення ефективності використання земельних ресурсів аграрного підприємства

Напрям удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Економічний ефект / Значення
1. Організаційно-управлінський	Впровадження системи моніторингу стану земель (GPS, GIS, дрони); створення служби земельного менеджменту	Підвищення контролю за використанням земель, своєчасне виявлення деградаційних процесів	Раціональне використання угідь, зменшення втрат продуктивності
2. Технологічний	Застосування точного землеробства, цифрових карт урожайності, автоматизованого внесення добрив	Оптимізація технологічних процесів, скорочення витрат ресурсів	Зростання урожайності, підвищення рентабельності виробництва
3. Екологічний	Дотримання сівозмін, впровадження системи органічного землеробства, рекультивація деградованих земель	Зменшення антропогенного навантаження на ґрунти	Підвищення екологічної стійкості виробництва та якості продукції
4. Економічний	Проведення оцінки економічної ефективності землекористування, розробка стимулів для підвищення продуктивності угідь	Оптимізація структури посівних площ відповідно до рентабельності культур	Підвищення доходності підприємства, зниження собівартості продукції
5. Інституційно-правовий	Удосконалення нормативно-правових механізмів оренди та реєстрації земель, прозорість кадастрової системи	Формування чітких правових умов використання земель	Зменшення конфліктів, підвищення ефективності управління активами
6. Інноваційний	Використання систем штучного інтелекту для прогнозування родючості, хмарних платформ для аналізу даних	Підвищення точності планування та управлінських рішень	Зростання конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства
7. Соціально-освітній	Проведення навчань і тренінгів для працівників щодо сучасних методів землекористування	Підвищення рівня професійної компетентності персоналу	Ефективне впровадження інновацій на практиці

Джерело: [1, 2, 3, 4]

Оптимізація використання земельних ресурсів забезпечує підвищення продуктивності, економічної ефективності та стійкості діяльності аграрного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Томашук І.В. Аналітичний аспект розвитку земельного потенціалу України: оренда землі. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 11. С. 139-147.
2. Томашук І.В. Удосконалення інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами в сільськогосподарських підприємствах. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. №21. С. 105-111.
3. Томашук І.В. Орендні земельні відносини на сільських територіях : сучасний стан та основні напрями удосконалення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2019. № 7. С. 175-183.
4. Грабчук І., Бугайчук В., Рудницький В. Підвищення економічної ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2023 № (56). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-48

Богданова Єва Олексіївна
кандидатка економічних наук, старша викладачка кафедри HR–інжинірингу у бізнес-економіці Хмельницького національного університету
Франчук Кристіна Вадимівна
здобувачка вищої освіти першого рівня Хмельницького національного університету

БІЗНЕС-АНАЛІТИК, ЯК КЛЮЧОВА ЛАНКА УСПІХУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Бізнес-аналітик – це висококваліфікований фахівець, діяльність якого становить ключовий елемент успішного функціонування сучасних компаній в умовах динамічних трансформацій ринкового середовища. Його професійні обов'язки охоплюють збирання, систематизацію, аналітичну обробку та інтерпретацію інформації, що дозволяє підприємству не лише адекватно оцінювати поточний стан, але й прогнозувати майбутні тенденції, формувати ефективні стратегії розвитку та оптимізувати бізнес-процеси. Значущість бізнес-аналітика особливо зростає в умовах посилення конкурентної боротьби та інтенсивної цифровізації економіки. У період цифрової трансформації, коли нові технології змінюють практично всі аспекти бізнес-середовища, здатність швидко адаптуватися до змін стає ключовим фактором їхнього успіху. Бізнеси прагнуть автоматизувати процеси, підвищити ефективність і покращитивзаємодію з клієнтами[1, с. 139].

Основна мета бізнес-аналітика полягає у наданні компанії коректної та своєчасної інформації для прийняття зважених рішень. Раніше для прогнозування розвитку підприємства було достатньо аналізу його діяльності за попередні періоди. Проте, в сучасних умовах господарювання підприємства мають враховувати не лише існуючі дані, а й адаптуватися до стрімкого зростання обсягів інформаційних потоків та зростаючої непередбачуваності зовнішнього середовища. Бізнес-аналітики займаються збиранням, фільтрацією і аналізом великих масивів даних, що постачаються з різних джерел, таких як фінансові звіти, інформація про клієнтів,

продажі, ринкові дані та конкуренти. На основі цієї інформації вони можуть формувати звіти, що допомагають керівництву встановити напрями розвитку бізнесу.[2, с. 130]

Бізнес-аналітики відіграють важливу роль у формуванні стратегій, спрямованих на вдосконалення внутрішніх процесів, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності діяльності компанії. У своїй роботі вони здійснюють міжфункціональну взаємодію з підрозділами маркетингу, фінансів та інформаційних технологій, що забезпечує комплексний підхід до розробки ефективних управлінських рішень, максимально орієнтованих на потреби бізнесу.

Бізнес-аналітик здійснює ідентифікацію проблеми, визначає її ключові причини та пропонує оптимальні шляхи розв'язання, орієнтовані на досягнення конкретних результатів у визначені терміни. З огляду на зростаючу значущість професії аналітика, перед суб'єктами господарювання постає складне завдання — залучити висококваліфікованого фахівця, який відповідально ставитиметься до виконання поставлених роботодавцем завдань.

Наприклад, реалізація його рекомендацій може забезпечити зниження витрат на 20% або скорочення середнього часу доставки на кілька хвилин упродовж двох місяців після впровадження відповідних змін. [3, с. 98]

У контексті діяльності бізнес-аналітика в ІТ-сфері ключовою функцією найчастіше виступає управління вимогами, необхідними для розробки або вдосконалення бізнес-процесів і цифрових продуктів. З цією метою фахівець організовує комунікацію із замовниками, проектною командою та представниками суміжних підрозділів, забезпечуючи повне розуміння завдань. До його професійних обов'язків належить аналіз конкурентного середовища, дослідження ринку, проведення опитувань, а також моделювання користувацьких сценаріїв, що дозволяє формувати обґрунтовані рішення та підвищувати якість кінцевого продукту. Це досягається шляхом оптимізації всіх етапів діяльності підприємства та зменшенням витрат при збереженні високої якості продукції або послуг [4].

Результати аналізу надають можливість виявляти недоліки у функціонуванні бізнес-процесів та здійснювати їх подальшу оптимізацію. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності діяльності підприємства, а також забезпечує узгодження стратегічних планів із поточними ринковими умовами та вимогами конкурентного середовища. Незалежно від займаної посади, фахівці які займаються аналітичною діяльністю називають аналітиками, тобто аналітик – це особа, яка аналізує, або вміє аналізувати діяльність.

Для вирішення поставлених завдань у бізнес-аналітиці застосовується широкий спектр інструментів і методів, серед яких:

– візуалізація даних – використання графіків, діаграм та інших візуальних засобів, що спрощують інтерпретацію інформації та сприяють виявленню прихованих закономірностей;

– статистичний аналіз – застосування статистичних методів, які забезпечують формування обґрунтованих висновків на основі отриманих даних;

– моделювання та прогнозування – побудова економіко-статистичних моделей бізнес-процесів, що дозволяє оцінювати можливі результати різних стратегій і сценаріїв розвитку;

– машинне навчання та штучний інтелект – використання сучасних алгоритмів для автоматизації процесів аналізу, що забезпечує визначення впливових чинників і підвищення точності прогнозів.

Серед наведених інструментів бізнес-аналізу саме статистичний аналіз виступає однією з ключових складових процесу обґрунтованого та ефективного прийняття управлінських рішень у бізнесі, хоча на практиці його виконання є досить не простим.

Визначальними для його діяльності є ключові компетенції, що формують цілісний професійний портрет сучасного бізнес-аналітика:

- Аналітичне мислення**.** Здатність структурувати складну інформацію, встановлювати взаємозв'язки між даними та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Це фундаментальна основа ефективного аналізу та прийняття рішень.
- Комунікативні навички та фасилітація**.** Бізнес-аналітик виступає посередником і координатором взаємодії між бізнесом та технологічним середовищем. Здатність формулювати релевантні запитання, уважно сприймати інформацію та чітко інтерпретувати складні концепції має ключове значення для ефективного виконання його професійних функцій.
- Знання предметної галузі. Чим глибше бізнес-аналітик розуміє специфіку певного сектора (fintech, e-commerce, healthcare тощо), тим точніше він може формувати вимоги й пропонувати релевантні рішення.
- Технічна грамотність**.** Хоча бізнес-аналітик не зобов'язаний володіти навичками програмування, знання про API, бази даних, архітектуру систем та принципи функціонування AI є надзвичайно актуальними.
- Володіння інструментами бізнес-аналітики**.** До ключових відносять Miro, Figma, Confluence, Visio, Draw.io, Power BI, Balsamiq, Tableau, Jira, SQL. Вибір оптимального інструменту для конкретного завдання є ознакою зрілості фахівця.
- Гнучкість і самоорганізація**.** Уміння швидко реагувати на зміни, раціонально розподіляти пріоритети, постійно вдосконалювати свої знання та навички, а також підтримувати концентрацію в умовах динамічного середовища забезпечує бізнес-аналітику статус ключового та незамінного члена команди.

Ключовою передумовою успішної аналітичної роботи та ефективності використання сукупності інструментів бізнес-аналітики є виконання правила «4П»: забезпечення вірною інформацією вірних людей у правильний час для прийняття правильних рішень.

Це передбачає принципово новий підхід як до обробки даних, так і до постановки завдань та особливостей здійснення аналізу, що підвищує його результативність і перетворює аналітичну діяльність на невід'ємний елемент ефективного управління бізнесом. Також в свою чергу, забезпечує можливість впровадження змін за допомогою бізнес-аналізу з метою усунення проблем або використання наявних можливостей для гарантування стійкості та стратегічного розвитку організації. Саме тому, вважаємо, що бізнес-аналітик виконує одне з ключових завдань у формуванні майбутніх векторів змін компанії та його професійні компетенції повинні бути зосереджені на постійному розвитку, адже зміни в технологіях, бізнес-моделях і поведінці споживачів вимагають постійного навчання, адаптації та вдосконалення аналітичного мислення.

Список використаних джерел:

1. Стець О., Лазаренко І. Інформаційні системи бізнес-аналітики з використанням big data технологій. Modeling the development of the economic systems, (3), 2024. 129–136. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-25

2. Міценко, Н., Воронко, О., Боднарюк, В., & Кабаці, Б. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку та реалізації потенціалу підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 6(2), 2022. 129-135.

3. Пальчак Д. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя: Основи та актуальність професії аналітика. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41502/2/MNPKRSES_2023_Palchak_D-Basics_and_relevance_of_the_98-99.pdf

4. Басін А. Аналітичне забезпечення операційного управління ІТ-підприємств України: ключові аспекти та виклики. Економіка та суспільство. 2025. (71). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-10

5. Артюх, О., Чернишова, Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство. 2022. (40). URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7

Бойчук Інна Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, професорка кафедри маркетингу
Львівського торговельно-економічного університету

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЧАСІ ВІЙНИ

Як відомо, початок війни на території України сильно вплинув на ланцюги поставок, логістику, виробництво та, безпосередньо, на попит. Диверсифікація промислових підприємств в Україні з початку повномасштабного вторгнення ворога стала необхідністю і важливою стратегією для виживання та стійкості в умовах геополітичного конфлікту. Під впливом цих негативних подій багато компаній в Україні й сьогодні стикаються зі значними викликами, які пов'язані з обмеженням ринків збуту, збільшенням ризиків і зниженням попиту на їхню продукцію. Зміни ринку та поява нових сегментів дала можливість, насамперед, збільшити цільову аудиторію та розширити клієнтську базу підприємств.

Важливими зовнішніми чинниками, які впливають на функціонування підприємств у сучасних умовах є політичні, економічні, ринкові, соціальні тощо. Кожне підприємство має бути максимально організованим і стабільним, щоб мати змогу швидко прилаштуватися під зміни ринкових умов. Саме тому вагоме значення має використання інновацій у маркетинговій діяльності промислових компаній, які забезпечують їх продуктивне функціонування та визначають умови й можливості адаптуватися й вчасно перелаштовуватися під зовнішні зміни.

Вихід на міжнародні ринки дозволив залучати нових клієнтів і споживачів з інших країн і підвищувати конкурентоспроможність компаній. За таких умов підприємствам необхідно було дбати про якість своєї продукції. Не зважаючи на скрутне становище у країні, вимоги щодо виготовлення промислової продукції не були послаблені. Вихід на міжнародні ринки став не тільки передумовою розширення клієнтської бази, але й викликом для подальшого вдосконалення технологій виготовлення та якості товарів. Відбулася адаптація до вимог із якості і специфіки використання маркетингових стратегій та інструментів впливу.

Збільшений попит на військове і безпекове обладнання в Україні в умовах війни є однією з основних характеристик цього конфлікту. Якщо взяти до уваги споживачів і їхні потреби, попит почав зростати на товари першої необхідності і продукти харчування; більш затребуваними стали товари для армії, оборони та різного виду спостережень й самої безпеки. Наприклад, такі товари, як ювелірні вироби, техніка, меблі та декор не були вже такими необхідними, як раніше.

У багатьох промислових підприємствах відбулися процеси диверсифікації для допомоги армії та отримання прибутку з товарів для збройних сил, служби охорони та безпеки. Збільшений попит на ці категорії товарів за умов війни може надавати компаніям шанси для розвитку і розширення, але також вимагає від них великих зусиль для забезпечення рівня якості та безпеки власної продукції.

Крім того, вітчизняний ринок потребує вдосконалення систем управлення персоналом і виробничими процесами, вдосконалення маркетингової діяльності та конкурентоздатності через особистий розвиток працівників, їхніх компетенцій і професійної відповідності. Це сприятиме зростанню ефективності прийняття управлінських рішень завдяки більш результативному опрацюванню інформації та плануванню гнучкої стратегії з врахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників маркетингового середовища за існуючих умов війни.

Аналіз використання підприємствами України інновацій у промисловому маркетингу за останні роки виявив наявність таких важливих напрямів.

1. Значний рівень цифрової трансформації та діджитал-маркетингу. Так, у 2024-2025 рр. помітне прискорення впровадження цифрових каналів маркетингу: зростання інвестицій у SMM, SEO, e-commerce і CRM-системи, які стали новими інструментами збереження клієнтської бази та операційної безперервності [1].

2. Огляди ринку фіксують, що тренди 2025 року включають посилення ролі контенту, SEO і UGC як маркетингових каналів залучення; підприємства дедалі частіше використовують месенджери і чат-боти для продажів і сервісу.

3. Застосування інновацій у продуктовому та сервісному портфелі. Частка промислових підприємств, які оперативно переорієнтували своє виробництво під оборонні та гуманітарні потреби у 2024 році була дуже істотною; національні та галузеві публікації відзначають збільшення проєктів із адаптації вітчизняної продукції та її просуванні на спеціалізовані міжнародні ринки [2]. Підприємства дедалі частіше пропонують модульні сервісні пакети та експортні пропозиції з урахуванням логістичних ризиків і валютних коливань.

4. Ефективність маркетингових інновацій для стійкості бізнесу. Аналітичні звіти свідчать, що компанії, які впровадили цифрові маркетингові інструменти й інноваційні канали збуту, мали вищі показники збереження клієнтів і швидшого відновлення обсягів продажу в 2024-2025 роках. Інноваційні зміни в маркетингу дозволили знизити час на обробку замовлень і прискорити відвантаження на зовнішні ринки, що дозволило підвищити операційну стійкість підприємств [3].

5. Географічна та галузева диференціація впровадження інновацій. Відомо, що лідерами з впровадження маркетингових інновацій стали підприємства з розвиненою експортною орієнтацією (металургія, машинобудування, трубна промисловість) та ті, що мали доступ до IT-ресурсів (електроніка, технологічне обладнання). Малий і середній промисловий бізнес активніше використовував соціальні мережі та маркетплейси для збереження продажів на внутрішньому ринку і для налагодження прямих зв’язків із покупцями за кордоном [2].

6. Вплив інновацій на конкурентоспроможність і відновлення діяльності. Маркетингові інновації (цифровий маркетинг, нові продукти для оборонного сектору, партнерські екосистеми) стали надважливим чинником виживання для значної частини промислових підприємств України. Експертні огляди свідчать, що ці заходи сприяли швидшому відновленню постраждалих ланцюгів поставок і розширенню клієнтських каналів [3].

7. Зміна ринкових орієнтирів і форматів активності. Частка підприємств, які змінили продуктовий портфель (перехід частини потужностей під оборонні або ж гуманітарні замовлення), оцінюється експертами як суттєва у галузевих оглядах ринку. Це відобразилося на зростанні виробничого завантаження деяких секторів економіки і в різних контактах через цифрові майданчики. Експортні контакти і звернення через онлайн-платформи в багатьох промислових компаній продемонстрували помітну активність у останні роки, що компенсувало часткові втрати традиційних каналів збуту [2, 3].

Наведемо приклади реалізації вказаних інновацій у практиці вітчизняних підприємств. Компанія «Електрон» (Львів) запровадила онлайн-консультації та активну присутність у соціальних мережах для підтримки замовлень і сервісного супроводу клієнтів. Машинобудівні підприємства застосовують модульні пакети обслуговування і вигідні сервіси для всіх експортних замовлень для збереження контрактів і зменшення ризиків розриву поставок. Деякі машинобудівні заводи розробили сучасні компоненти для логістики та сфери оборони й просували їх через міжнародні ярмарки та онлайн-платформи. Виробники з галузі легкої промисловості відкрито комунікують про переналаштування виробництва на побутові та допоміжні товари для підтримки армії та переселенців, включаючи допомогу благодійним фондам і партнерство з волонтерами. З’явились спільні проєкти між підприємствами і волонтерськими організаціями для виробництва спеціальної продукції під замовлення державних або громадських структур.

Отже, маркетингові інновації промислових підприємств у часі війни мають бути швидкими, ефективними і орієнтованими на цифрові рішення; передбачати комбінування адаптивної цінової політики, продуктового входу в оборонний і гуманітарний сектори, локальних партнерств і міжнародних цифрових каналів, що дозволяє компаніям зберегти життєздатність і закласти основу для швидкого відновлення після завершення воєнного конфлікту.

Список використаних джерел:

1. Маркетинг в Україні – головні тренди 2025 року. *Focus.ua.* URL: https://focus. ua/uk/ opinions/686997-marketing-v-ukrajini-golovni-trendi-2025.

2. Кобрин, Л. (2024). Інновації в системі маркетингової діяльності сучасного промислового підприємства: виклики при виході на зовнішні ринки. *Економіка та суспільство,* (67). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/ 2024-67-10.

3. Маркетинг: огляд 2024 року та перспективи на 2025 рік. *Dibal.ua блог.* URL: https:// dibal.ua/blogs/review-of-2024-and-outlook-for-2025.htm.

Боліла Світлана Юріївна,
кандидатка сільськогосподарських наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій
Херсонського Державного аграрно-економічного університету

НОВІТНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР ПІД ЧАС ВІЙНИ

У сучасних реаліях, коли військові конфлікти стають частиною повсякденності для багатьох країн, бізнес-структури стикаються з безпрецедентними викликами. Економічна нестабільність, порушення ланцюгів постачань, зміна споживчих настроїв та обмеження ресурсів потребують швидкої адаптації підприємств. Маркетинг, як ключовий елемент стратегічного управління, відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості бізнесу. Розгляду особливостей реалізації маркетингових інструментів та їх впливу на адаптивність бізнес- структур під час криз присвячені дослідження раду науковців [1; 2, с. 416; 3, с.31].

В той же час в умовах війни актуалізується питання пошуку інноваційних підходів, які допомагають бізнесу зберігати операційну ефективність та лояльність клієнтів під час воєнних загроз. Дослідження свідчать, що застосування новітніх інструментів маркетингу, таких як цифрові технології, штучний інтелект та емоційні комунікації, дозволяють не лише виживати в умовах кризи, але й формувати конкурентні переваги. Так, наприклад, в українських реаліях компанії, які активно впроваджують діджитал - інструменти, демонструють вищу резилієнтність, адже вони здатні оперативна реагувати на зміни ринку[4].

Одним із ключових новітніх інструментів є цифровізація маркетингових комунікацій, яка стає основою для адаптації бізнесу в умовах війни. Цифрові платформи, такі як SEO-оптимізація, контекстна реклама (PPC) та email-маркетинг, дозволяють підприємствам підтримувати зв'язок з аудиторією навіть за обмеженого доступу до традиційних каналів. Наприклад, під час воєнних дій бізнес може використовувати онлайн-інструменти для моніторингу споживчих трендів та швидкого коригування стратегій. Згідно з аналізом, цифрові рішення допомагають оптимізувати витрати та розширювати ринки, що критично важливо для підтримки стійкості [5]. У контексті України, де війна триває, такі інструменти як соціальні мережі та мобільні додатки перетворюються на засоби не лише просування, але й соціальної підтримки, сприяючи формуванню довіри та лояльності.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання представляють наступний рівень новітніх маркетингових інструментів, які посилюють стійкість бізнес-структур. ШІ дозволяє персоналізувати комунікації, аналізувати великі дані (big data) для прогнозування поведінки споживачів та автоматизувати процеси. В умовах військових викликів, коли ринки стають непередбачуваними, інструменти на базі ШІ, такі як чат-боти та рекомендаційні системи, допомагають бізнесу швидко адаптуватися до змін, наприклад, до скорочення купівельної спроможності населення. Дослідження вказують, що впровадження ШІ в маркетинг підвищує ефективність кампаній на 20-30%, дозволяючи фокусуватися на ключових сегментах аудиторії [6, с. 112]. Крім того, ШІ сприяє кризовому менеджменту, аналізуючи ризики та пропонуючи сценарії розвитку, що є незамінним для бізнесу в зонах конфліктів.

Соціальні мережі як інструмент маркетингу набувають особливого значення в умовах війни, перетворюючись на платформи для емоційного залучення та

спільнотворення. Бізнес-структури можуть використовувати Instagram, Facebook чи TikTok не лише для реклами, але й для побудови спільноти, де клієнти отримують підтримку та інформацію. Емоційний маркетинг, що базується на емпатії та солідарності, стає ефективним засобом для збереження бренду в кризовий період. Наприклад, кампанії з акцентом на національну єдність чи допомогу військовим посилюють імідж компанії та сприяють довгостроковій стійкості [7]. Аналітика соціальних мереж дозволяє відстежувати настрої суспільства в реальному часі, що допомагає коригувати стратегії та уникати репутаційних ризиків.

Ще одним новітнім інструментом є використання доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) для створення іммерсивних досвідів. В умовах обмеженого фізичного доступу до товарів чи послуг, AR/VR дозволяють бізнесу пропонувати віртуальні тури, проби продуктів чи тренінги, що підтримує продажі та залучення. Це особливо актуально для секторів, таких як роздрібна торгівля чи туризм, які страждають від воєнних обмежень. Тренди 2025 року підкреслюють, що інтеграція AR/VR у маркетинг підвищує конверсію на 15-20%, сприяючи стійкості бізнесу [8]. Такі технології також допомагають у навчанні персоналу та оптимізації процесів, роблячи бізнес більш адаптивним.

Кризовий PR та контент-маркетинг з фокусом на резилієнтність доповнюють арсенал новітніх інструментів. У воєнний час бізнес повинен акцентувати на прозорості, соціальній відповідальності та швидкій реакції на події. Контент, що розповідає історії успіху в кризі чи пропонує рішення для споживачів, посилює бренд і формує стійкість. Дослідження маркетингу під час війни показують, що компанії, які адаптують комунікації до реалій, зберігають ринкову частку [9]. Інтеграція цих інструментів у загальну стратегію дозволяє бізнесу не лише виживати, але й розвиватися.

Таким чином, новітні інструменти маркетингу, такі як цифровізація, ШІ, соціальні мережі, AR/VR та емоційний підхід, є ключовими для формування стійкості бізнес-структур в умовах військових викликів. Вони забезпечують адаптивність, ефективність та залучення аудиторії, перетворюючи кризу на можливість для зростання. Для успішного впровадження бізнесу необхідно інвестувати в навчання та технології, а також здійснювати моніторинг ринкових змін. Перспективи розвитку полягають у подальшій інтеграції інновацій, що дозволить бізнесу бути готовим до будь-яких викликів.

Список використаних джерел:

1. Вовчанська О.М., Іванова Л.О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 38. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32.

2. Ястремська О.М. Маркетингові інструменти як фактори посилення адаптивності підприємств до кризових змін зовнішнього середовища. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* Серія економічна. Серія юридична. Вип. 45. 2025. С. 416- 426. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16754872.

3. Карпенко О.О., Матвійчук Є.І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic synergy*. 2024. Випуск 1 (11). С. 31-43. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3.

4. Цифрові інструменти для стійкості бізнесу під час війни. Блог Webpromoexperts. 2025. URL: https://webpromoexperts.net/ua/blog/cifrovi-instrumenti-dlya-stiykosti-biznesu-pid-chas-viyni/.

5. Цифрові рішення для стійкості бізнесу: шлях до адаптації під час війни. Перший бізнес-канал. 2025. URL: https://fbc.biz.ua/news/suspilstvo/tsifrovi-rishennya-dlya-stijkosti-biznesu-shlyah-do-adaptatsiyi-pid-chas-vijni/.

6. Lutsii I, Lutsii O., 2024. Factors Affecting Marketing Communications in Wartime. *Oblik i finans.* Institute of Accounting and Finance. Issue 3. P112-119. September. URL : https://ideas.repec.org/a/iaf/journl/y2024i3p112-119.html.

7. Emotional Marketing: Features and Prospects of Application in the Conditions of War in Ukraine. *Academic Journals and Conferences*. 2025. URL: https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2025/emotional-marketing-features-and-prospects.

8. Тренди маркетингу 2025: ТОП-8 стратегій для успішного бізнесу. Compas Agency. 2025. URL: https://compas.agency/blog/marketingovi-trendi-2025/.

9. У пріоритеті — доречність та ефективність. Як правильно рекламувати бізнес під час війни. *Forbes*. 2023. URL: https://forbes.ua/innovations/u-prioriteti-dorechnist-ta-efektivnist-yak-pravilno-reklamuvati-biznes-pid-chas-viyni-14032023-11925.

Бутенко Софія Артемівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету економіки, менеджменту та психології Державного торговельно-економічного університету
Цимбаленко Наталія Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри логістики та торгівельного підприємництва
Державного торговельно-економічного університету

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Інноваційні методи управління набувають усе більшої значущості в сучасному бізнес-середовищі, оскільки класичні підходи до менеджменту вже не здатні забезпечити швидку адаптацію та ефективну роботу суб'єктів підприємництва в умовах невизначеності, цифрових трансформацій та конкуренції за таланти. В зазначених умовах управління персоналом має стати не лише процесом контролю й розподілу ресурсів, а й системою, що розвивається і створює цінність.

Сучасні вітчизняні підприємства здебільшого використовують застарілі методики управління персоналом, не приділяючи достатньої уваги даній функції менеджменту. В полі зору керівників знаходяться проблеми підвищення ефективності використання матеріальних факторів виробництва, в той час як питання управління людськими ресурсами детально не розглядаються. Одним із ключових актуальних в наш час інноваційних напрямів розвитку методів управління персоналом є впровадження цифрових технологій. Використання HR-технологій, автоматизація HR-процесів і формування культури навчання стають важливою складовою сучасної стратегії управління персоналом [1, с. 71].

Крім того, важлива роль в забезпеченні скорочення циклів, автономії команд, постійного зворотного зв'язку та ефективності менеджменту персоналу, а, отже, й ефективності функціонування суб'єкта підприємництва в цілому належить використанню гнучких підходів до організації праці. Так, зокрема, адаптація практик

Agile HR дозволяє швидше реагувати на зміни й забезпечувати залученість співробітників [2].

Ще одним важливим сучасним напрямом розвитку HR-менеджменту є орієнтація на employee experience (досвід працівника), а саме: створення комфортного середовища, системи безперервного навчання, прозорих комунікацій, персоналізованих можливостей розвитку та мотивації. Орієнтація на досвід працівника сприяє залученості, зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці [3, с. 3]. Ключові інноваційні методи управління персоналом представлено у табл. 1.

Таблиця 1 – Ключові інноваційні методи управління персоналом

Метод	Сутність методу	Мета
Гейміфікація (Gamification)	Використання ігрових механік (змагання, бали, нагороди) у неігрових процесах, наприклад, у навчанні.	Підвищення мотивації, залучення до навчання, розвиток командного духу.
Скринінг (Screening)	Початковий етап відбору кандидатів, що передбачає аналіз резюме й анкет.	Економія часу рекрутера.
Система наставництва (Buddying)	Передача досвіду від досвідченого колеги новому працівнику.	Полегшення адаптації, зниження стресу, формування корпоративної культури.
Онлайн-рекрутмент (Online recruitment)	Використання інтернет-платформ і соцмереж для найму персоналу.	Розширення кола кандидатів, прискорення підбору, оптимізація витрат.
Коучинг (Coaching)	Індивідуальна чи групова робота з розвитку професійних і особистісних навичок.	Підвищення ефективності, розвиток лідерства, самостійність у прийнятті рішень.
Внутрішні кар’єрні портали	Внутрішні онлайн-платформи для пошуку вакансій і планування кар’єри.	Підтримка мобільності, утримання талановитих кадрів, прозорість кар’єрних можливостей.

Слід також зазначити, що сучасні методи управління персоналом, зокрема на основі цифровізації HR-процесів, є не лише інструментами автоматизації рутинних завдань, а й стратегічним чинником розвитку підприємств. При цьому, цифровізація значно розширює можливості використання HR-аналітики, штучного інтелекту, хмарних технологій і систем управління талантами, підвищуючи об’єктивність управлінських рішень.

Успішне впровадження інновацій у сфері управління персоналом потребує системності, оцінки цифрової зрілості підприємства та цифрової грамотності персоналу, вибору пріоритетних напрямів розвитку та співпраці HR, IT, фінансів та керівників підрозділів. Важливо паралельно підвищуючи компетентність працівників, розвивати цифрову культуру й готовність до інновацій, а також soft skills (комунікабельність, стійкість до стресу, уміння працювати в команді, ініціативність), що стає запорукою успіху в умовах постійних змін.

Отже, інноваційні методи управління персоналом – це не просто набір сучасних технологій, а зміна управлінської парадигми: від контролю – до створення можливостей, від централізації – до автономії команд, від інтуїції – до рішень на основі даних.

Список використаних джерел:

1. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Transformations.* 2023. № 4. С. 70–73.

2. Петровська О. М. Філософія інновацій в системі управління персоналом як рушійна сила сталого розвитку. *PMT Journal.* 2024. № 2. С. 112–118.

3. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності. *EMA*. 2024. № 1. С. 1–5.

4. Мішина С. В. Інноваційні методи управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2018. Режим доступу: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19123.

Гетьман Олег Леонідович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Сумського національного аграрного університету

ГЕЙМІФІКАЦІЯ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ЗВ'ЯЗКУ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ

Динамічний розвиток цифрової економіки та соціальних комунікацій зумовлює появу нових інструментів взаємодії між брендом і споживачем, серед яких особливе місце посідає гейміфікація. Як сучасний соціально-маркетинговий феномен, вона передбачає застосування ігрових механік у неігрових контекстах з метою підвищення мотивації, залученості та емоційної взаємодії користувачів. У соціальних мережах гейміфікація перетворюється на ефективний засіб формування емоційного зв'язку зі споживачами, сприяючи їх активній участі у комунікаціях бренду, зміцненню лояльності та створенню позитивного користувацького досвіду. Саме тому цей підхід набуває все більшої популярності у сфері цифрового маркетингу як інноваційна технологія розвитку брендової взаємодії [1].

Гейміфікація поступово змінює характер взаємодії людини з цифровим середовищем, створюючи більш динамічний, інтерактивний і мотивуючий простір комунікації. Вона виступає інноваційним інструментом, що універсально застосовується для залучення уваги, підвищення інтересу та активності різних груп користувачів. Використання ігрових механік у неігрових контекстах стало характерною рисою сучасного маркетингового середовища, перетворюючи гейміфікацію на потужний засіб емоційного впливу й ефективної взаємодії у соціальних мережах [2 с. 60, 3 с. 58].

Основними формами гейміфікації у соціальних мережах є інтерактивні механіки, що поєднують розвагу, елемент змагання та комунікаційну взаємодію, створюючи в користувачів емоційне залучення до компанії чи продукту.

Одним із найпоширеніших форматів є підрахунок предметів, коли користувач має визначити кількість об'єктів у публікації чи сторіз. Правильна відповідь відкриває

доступ до спеціальних пропозицій або веде на офіційний сайт підприємства, формуючи додатковий потік трафіку та інтерес до його продукції.

Кросворди в соціальних мережах спрямовані на пошук ключових слів, пов'язаних із діяльністю підприємства чи її продукцією. Вони можуть бути частиною великого квесту або самостійною активністю, сприяючи підвищенню впізнаваності підприємства. Подібним за ефектом є пазл, у якому користувач складає тематичне зображення за обмежений час і, у разі успіху, отримує бонус або промокод. Така взаємодія активізує інтерес і стимулює позитивні емоції, що сприяє формуванню довіри до підприємства [1].

Популярним видом гейміфікації також є завдання «знайди відмінності», яке тренує увагу до деталей та заохочує користувача взаємодіяти з візуальними матеріалами компанії. Даний формат сприяє глибшому сприйняттю контенту, а також утримує інтерес до сторінки чи платформи. Не менш ефективною є вікторина або тест, де за правильні відповіді учасники отримують бали, знижки або символічні винагороди. Він формує пізнавальну зацікавленість і стимулює повторну участь у подібних активностях.

Особливо емоційно насиченими є лабіринти та пошук предметів, що перетворюють комунікацію на ігрову пригоду. Учасник має обмежений час для виконання завдання, отримує позитивні емоції, почуття азарту й задоволення від досягнення результату. Такий тип ігор добре поєднує розвагу з мотиваційним ефектом, підвищуючи рівень залученості аудиторії.

Велику популярність мають аркадні ігри, де користувач накопичує бали або проходить рівні, отримуючи бонуси чи спеціальні пропозиції. Вони підтримують інтерес протягом тривалого часу, створюючи динамічний формат взаємодії з підприємством у цифровому просторі. Завершує перелік призовий барабан або «рулетка» — інтригуючий інструмент, що дарує відчуття випадковості та очікування винагороди. Обертання супроводжується яскравими візуальними ефектами, що викликають емоційне задоволення й стимулюють подальшу активність користувачів [1, 2 с.65, 3 с.61].

У цілому такі ігрові елементи не лише підвищують рівень залученості, а й сприяють формуванню емоційного зв'язку між підприємством і його аудиторією. Вони стимулюють активну участь користувачів у комунікаційному процесі, створюючи позитивний досвід взаємодії та підвищуючи довіру до підприємства. Завдяки цьому гейміфікація стає дієвим інструментом побудови довготривалих відносин зі споживачами в цифровому просторі.

Отже, гейміфікація у соціальних мережах є сучасним інструментом підвищення емоційної залученості споживачів і формування стійкої лояльності до підприємства. Використання інтерактивних форматів — вікторин, квестів, аркад чи систем винагород — перетворює комунікацію на динамічну взаємодію, у якій користувач виступає активним учасником. Поєднання ігрових механік із цифровими технологіями сприяє персоналізації досвіду, посиленню довіри та підвищенню ефективності просування продукції. У результаті гейміфікація стає важливим чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства у цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Trishchuk O., Figol N., Volyk N. The effectiveness of using gamification as a way of attracting attention in the electronic media. Innovative scientific researches: European development

trends and regional aspect. 2020. URL: https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9-52 (дата звернення: 29.10.2025).

2. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. Herald of Kyiv National University of Trade and Economics. 2022. Т. 144, № 4. С. 52–71.

3. Деділова Т., Юрченко О., Кононенко Я. Гейміфікація як соціальний феномен і тренд сучасного маркетингу. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. № 31. С. 54–63.

Голяс Василь Ігорович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

МАРКЕТИНГОІ ІННОВАЦІЇ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації світової економіки, що характеризується прискоренням технологічного прогресу, зміною споживчих переваг, посиленням конкуренції та зростанням невизначеності, актуальність маркетингових інновацій для забезпечення сталого розвитку страхового бізнесу набуває особливого значення. Страховий ринок, традиційно консервативний за своєю природою, нині стоїть перед необхідністю кардинальної адаптації до нових реалій, де маркетингові інновації виступають не просто інструментом підвищення продажів, а ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності та системної стійкості.

Не дивлячись на те , що ринок страхування в умовах війни переживає не кращі свої часи, кількість суб'єктів страхового бізнесу скорочується, а ризики невпинно зростають і їх характер постійно змінюється, актуалізується необхідність вдосконалення форм організації страхового бізнесу, запровадження новітніх підходів до просування страхових послуг на ринку, використання нових методів страхування. Особливо актуальним нині стає страхування воєнних, транспортних, логістичних ризиків, актуалізується цифрова складова у організації діяльності страхових компаній [1, 2].

Підвищити дієздатність та інституційну спроможність страхового бізнесу в умовах сучасних викликів найкращим чином можуть маркетингові технології, що базуються на комунікативних стратегіях ведення страхового бізнесу, інструментах адаптації цифрових продуктів, використанні цифрових каналів просування страхових продуктів.

Традиційні маркетингові стратегії стають недостатніми для залучення та утримання клієнтів, які очікують персоналізованих пропозицій, зручних онлайн-сервісів та прозорих умов. Маркетингові інновації дозволяють страховим компаніям не лише відповідати цим очікуванням через новітні форми комунікацій, персоналізований контент та інтерактивні платформи, але й формувати нові ринки та ніші, пропонуючи інноваційні страхові продукти, адаптовані до сучасних ризиків (кіберризики, ризики зміни клімату, ризики, пов'язані з новими технологіями).

Страхові компанії, що активно використовують цифрові інструменти та клієнтоорієнтовані моделі, змушують традиційні страхові компанії шукати нові підходи до залучення та утримання клієнтів. Маркетингові інновації дозволяють не тільки ефективно протистояти цій конкуренції, а й перетворювати її на можливості для

зростання, інтегруючи нові технології у власні бізнес-процеси та створюючи синергію з іншуртех-стартапами. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній, оптимізації витрат на просування та посиленню лояльності клієнтів.

Крім вище сказаного, варто відмітити, що в сучасних умовах змінюється сама природа ризиків, що потребує від страхового бізнесу гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Маркетингові інновації дозволяють не тільки ідентифікувати нові ризики та розробляти відповідні страхові продукти, а й ефективно комунікувати їхню цінність потенційним клієнтам. Це включає розробку нових моделей ціноутворення, використання гейміфікації для підвищення обізнаності про страхові продукти, а також створення екосистем, де страхування інтегровано в інші послуги (наприклад, з моніторингом здоров'я, розумним будинком чи автомобілем), що сприяє превентивному управлінню ризиками та формуванню довгострокових відносин зі споживачами [3].

Концепція сталого розвитку, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти, вимагає від бізнесу, зокрема страхового, більшої відповідальності та прозорості. Маркетингові інновації дають змогу не лише формувати позитивний імідж компанії як соціально відповідального гравця, що дбає про добробут суспільства та довкілля (наприклад, через зелені страхові продукти, програми підтримки екологічних ініціатив), але й ефективно комунікувати ці цінності цільовій аудиторії. Це сприяє підвищенню репутації, залученню соціально орієнтованих клієнтів та інвесторів, що є важливою складовою сталого бізнесу.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та геополітичних викликів, ефективне управління відносинами з клієнтами (CRM) стає критично важливим. Маркетингові інновації, такі як використання даних для прогнозування поведінки клієнтів, автоматизація клієнтського сервісу через чат-боти та віртуальні асистенти, персоніфіковані пропозиції та програми лояльності, дозволяють зміцнювати довіру, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та забезпечувати їхнє утримання. Це безпосередньо впливає на стабільність фінансових потоків страхової компанії та її здатність до сталого розвитку.

Таким чином, маркетингові інновації є не просто модним трендом, а системною необхідністю та важливою складовою сталого розвитку страхового бізнесу в умовах воєнного стану. Їхня ефективна інтеграція дозволяє страховим компаніям адаптуватися до мінливих умов ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність, будувати довгострокові відносини з клієнтами, мінімізувати ризики та відповідати вимогам сталого розвитку, забезпечуючи тим самим довгострокову життєздатність та процвітання в епоху цифрових трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Мейзнер Я. Чи вигідно страхуватися під час війни URL: https://oranta.ua/news/strahuvatis-pid-chas/

2. Марценюк О.В., Руда О.Л. Діяльність страхових компаній в умовах воєнного стану та їх роль у післявоєнному відновленні України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2024. № 1. С. 8–21.

3. Прокопчук О. Т., Мальований М. І., Пономаренко О. В., Клименко В. О., Макарчук В. В. Сучасні маркетингові інструменти в страховому бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід* . 2024. № 10. С.62-68.

Граматович Юлія Василівна,
старший викладач кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА У ФОРМУВАННІ СТАЛИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ

Сучасна економіка перебуває на етапі глибокої трансформації, що характеризується зростанням ролі сталого розвитку, цифровізації та соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства дедалі більше усвідомлюють, що успішність їхньої діяльності залежить не лише від фінансових показників, а й від здатності створювати довгострокову цінність для суспільства та навколишнього середовища. У цьому контексті ключова роль належить менеджеру як стратегу, лідеру та фасилітатору інновацій.

Менеджери стають не лише виконавцями управлінських функцій, а й активними учасниками формування сталих бізнес-екосистем — відкритих, динамічних систем взаємодії організацій, державних структур, громадських інституцій та споживачів. Їхнє завдання це необхідність забезпечити баланс між економічними інтересами бізнесу, екологічними обмеженнями та соціальною справедливістю.

Так, поняття "бізнес-екосистема" вперше з'явилося в працях Джеймса Мура на початку 1990-х років. Він запропонував цю концепцію у своїй книзі «Смерть конкуренції: лідерство та стратегія в епоху бізнес-екосистем». Дж. Мур розглядав економічну діяльність як екосистему, де компанії, клієнти та інші учасники взаємопов’язані та впливають один на одного [2]. Згодом цю ідею розвинули М. Іансіті та Р. Лев'єн, які визначили бізнес-екосистему як спільноту організацій, що співпрацюють для створення спільної цінності [1].

Бізнес-екосистема - це мережа взаємопов’язаних компаній, інститутів та стейкхолдерів, які спільно створюють цінність для споживача. У такій системі менеджмент виступає центральним координатором взаємодії, забезпечуючи баланс інтересів, узгодженість стратегій і ефективність процесів [5].

Менеджер виступає центральною фігурою у створенні й підтриманні сталих бізнес-екосистем. Його місія полягає у формуванні стратегії розвитку, яка враховує економічні, соціальні та екологічні чинники. Дійсно, роль менеджера охоплює кілька напрямів: стратегічне бачення, інноваційне лідерство, формування корпоративної культури сталості та ефективну взаємодію зі стейкхолдерами. У цьому контексті менеджер виступає ключовою рушійною силою, яка забезпечує синергію між технологічними, економічними та соціальними складовими сталого розвитку.

Виділяють різні наукові підходи до визначення ролі менеджера у цьому процесі, а саме: менеджер як рушій ESG-трансформацій; менеджер як координатор інновацій і партнерських відносин; менеджер як стратег і архітектор цифрової екосистеми.

Згідно з першим підходом (Л. Мельнічук, М. Мартиненко та Є. Волкова) менеджер є ініціатором і реалізатором стратегії сталого розвитку, що охоплює екологічну відповідальність підприємства, соціальну відповідальність та етичне корпоративне управління та виконує роль морального й стратегічного орієнтира, який формує систему управління на принципах сталості [4]. Менеджмент - це не лише процес організації бізнесу, а інструмент соціальної еволюції підприємства.

Відповідно до другого підходу (Н. Воронюк та Є. Бойко) автори трактують менеджмент як інноваційний механізм управління галузевими екосистемами, де

ключову роль відіграють нові технології (зокрема BIM — Building Information Modeling) [3].

Менеджер у такій системі виступає організатором колаборації між різними суб'єктами - підрядниками, державними структурами, інвесторами, споживачами. Науковці підкреслюють, що сучасний менеджмент у бізнес-екосистемах забезпечує інтеграцію цифрових технологій, ефективну комунікацію, координацію інноваційних проєктів і підвищення конкурентоспроможності галузі. Згідно з цим підходом, менеджер — це фасилітатор технологічного прогресу, який створює сприятливі умови для впровадження інновацій і підвищення ефективності взаємодії в екосистемі.

В той же час, у третьому підході Д. Седіков визначає менеджера як архітектора цифрового простору, який координує процеси трансформації бізнесу в умовах цифровізації. Визначається, що роль менеджера полягає у формуванні цифрової культури управління, що базується на аналітиці, гнучкості й здатності адаптуватися до технологічних змін [5].

Менеджер цифрової епохи має системне мислення, здатність працювати з великими даними, управляти платформами, розвивати партнерські зв'язки у глобальному середовищі та орієнтуватися на клієнтоцентричність. Згідно з цим підходом, менеджер - це стратегічний інтегратор технологій, який поєднує функції лідера, аналітика та інноватора.

Отже, попри різницю у наукових акцентах, усі автори сходяться на тому, що менеджер є рушійною силою розвитку сталих бізнес-екосистем. Його функції охоплюють стратегічне лідерство, інноваційне управління, соціальну відповідальність та аналітичне мислення. Менеджер виступає центром об'єднання економічних, соціальних і технологічних процесів, забезпечуючи довготривалу конкурентоспроможність екосистеми.

Менеджери виступають ключовими агентами змін, які мають поєднати інтереси бізнесу, суспільства та довкілля, проте, на шляху до сталості вони стикаються з низкою викликів, що вимагають інноваційного мислення, лідерських якостей і стратегічної гнучкості. До основних з них належать:

- відсутність чітких стандартів сталості: нестача єдиних міжнародних критеріїв оцінки сталого розвитку бізнесу, що ускладнює оцінку реальних результатів і створює ризики, коли організації декларують сталість, але не впроваджують її у практиці управління;
- баланс між прибутковістю та соціальною відповідальністю. Менеджери змушені шукати оптимальний баланс між економічними вигодами і соціально-екологічними цілями. Основним завданням менеджера - переконати зацікавлені сторони, що сталість є не витратами, а інвестицією у майбутню конкурентоспроможність;
- дефіцит компетенцій у сфері сталого менеджменту. Формування сталих бізнес-екосистем потребує нових знань — з екологічного менеджменту, ESG-звітності, управління ризиками кліматичних змін, циркулярної економіки. На практиці менеджери часто не мають достатньої підготовки у цих напрямах і тому виникає потреба у створенні нових програм навчання, сертифікації та перепідготовки управлінців;
- трансформація корпоративної культури. Перехід до сталих бізнес-моделей вимагає зміни цінностей, мотиваційних підходів і управлінських стилів. Менеджери повинні формувати корпоративну культуру, засновану на прозорості, етичності, інноваційності та відповідальності;

- інституційні та регуляторні бар'єри. На рівні державної політики існують суперечності у законодавстві, недостатні стимули для впровадження сталих практик, відсутність податкових пільг чи державних програм підтримки. Менеджери стикаються з труднощами у пошуку фінансування для екологічних або соціальних ініціатив. Крім того, бюрократичні бар'єри сповільнюють партнерство між бізнесом, владою та громадськістю;
- технологічні виклики та цифрова трансформація. Цифровізація бізнес-процесів відкриває можливості для оптимізації ресурсів, проте створює ризики кібербезпеки, інформаційної нерівності та технологічної залежності. Менеджерам необхідно інтегрувати цифрові рішення (AI, Big Data) у систему сталого управління так, щоб вони сприяли не лише прибутковості, а й екологічній та соціальній ефективності;
- вимірювання ефективності сталих практик. Проблемою є нестача чітких індикаторів для вимірювання успіху сталих стратегій. Традиційні фінансові показники не відображають соціальних або екологічних результатів. Менеджерам потрібно впроваджувати нові системи моніторингу [3].

Отже, формування сталих бізнес-екосистем - це складний процес, що потребує системного підходу, стратегічного бачення та співпраці. Сучасний менеджер має діяти не лише як адміністратор, а як лідер сталого розвитку, здатний передбачати ризики, формувати культуру відповідальності та впроваджувати інновації. Подолання зазначених викликів можливе лише за умови розвитку управлінських компетенцій, підтримки державних інституцій і партнерства між бізнесом, наукою та громадськістю.

Таким чином, менеджер є ключовою ланкою у формуванні сталих бізнес-екосистем, адже від його цінностей, стратегічного бачення й інноваційного підходу залежить гармонізація економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства. Менеджер майбутнього має бути лідером змін, здатним перетворювати бізнес-моделі відповідно до принципів сталого розвитку. Ефективний менеджмент забезпечує синергію між економічними, соціальними й технологічними компонентами екосистеми, створюючи основу для її довготривалого успіху.

Список використаних джерел:

1. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston, MA : Harvard Business School Press. 2004. 255 p.
2. Moore, J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, 71(3). 1993. P.75-86.
3. Воронюк Н. С., Бойко Є. Г. Менеджмент розвитку бізнес-екосистеми в будівництві. *Управління розвитком складних систем.* Київ, 2024. № 62. С. 55-61.
4. Мельнічук Л., Мартиненко М., Волкова Є. Управлінські рішення для досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. №1 (48).* 2025. С.44-51.
5. Седіков Д. Функціонування і розвиток цифрових екосистем: фактори успіху. *Сталий розвиток економіки. №1 (48). 2024.* С. 112-118.

Грищук Руслан Георгійович
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницького університету правління та права імені Леоніда Юзькова

ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА РОЗВИТКУ HRM-ТЕХНОЛОГІЙ

У XXI столітті саме знання, інформація та інтелектуальні ресурси стають головними факторами економічного зростання, визначаючи ефективність управлінських рішень, рівень інноваційності організацій та їхню здатність до саморозвитку. В умовах переходу до постіндустріальної моделі розвитку людський капітал набуває стратегічного значення, перетворюючись на основний актив компаній, державних інституцій і суспільства загалом. Економіка знань передбачає нову логіку управління — не лише матеріальними ресурсами, а передусім компетенціями, креативністю, досвідом і здатністю персоналу до навчання протягом життя.

У цьому контексті технології управління людськими ресурсами (HRM-технології) стають ключовим механізмом реалізації потенціалу знань, що накопичуються в організаціях. Вони сприяють перетворенню індивідуального досвіду працівників у колективний інтелект, формують умови для безперервного обміну знаннями, розвитку цифрових навичок та створення середовища відкритих інновацій. Тому розвиток HRM-технологій — таких як електронне управління персоналом (e-HRM), системи аналітики талантів (HR analytics), штучний інтелект у підборі кадрів, платформи безперервного навчання — безпосередньо залежить від рівня розвитку економіки знань. Саме вона задає методологічні орієнтири щодо того, як управляти людським потенціалом у добу швидких змін і когнітивної конкуренції.

Значення даної теми особливо актуалізується для України в умовах повоєнного відновлення, коли зростає потреба у формуванні висококваліфікованого кадрового складу, здатного генерувати і впроваджувати інновації. Формування національної економіки знань вимагає створення ефективних механізмів управління людськими ресурсами в державному та приватному секторах, які б забезпечували поєднання цифрових технологій, професійної освіти, гнучкого управління талантами та інтелектуального підприємництва. У цьому сенсі HRM-технології виконують функцію інституційного посередника між індивідуальним знанням працівника і стратегічними цілями організації.

Крім того, актуальність теми посилюється необхідністю гармонізації українського ринку праці з європейськими стандартами управління людськими ресурсами, які базуються на принципах навчання впродовж життя, поширення знань, інклюзивності та цифрової трансформації. Сучасні компанії переходять від адміністративної моделі управління персоналом до аналітичної, заснованої на даних, алгоритмах і компетенціях. У межах економіки знань HRM стає системою управління не лише людьми, а й потоками знань, інновацій, взаємодій та культурою спільного розвитку.

Розвиток HRM-технологій у економіці знань відкриває нові горизонти для формування «розумних» організацій, які вміють навчатися, адаптуватися та оновлюватися відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Поступово відбувається зміна парадигми: від управління персоналом до управління людським потенціалом, від контролю — до партнерства, від стандартизації — до персоналізації

розвитку. Економіка знань формує потребу у менеджерах нового покоління, які поєднують аналітичне мислення, цифрову грамотність та розуміння психології людини.

Поняття «економіка знань» є одним із ключових у сучасній економічній науці, адже воно визначає сутність нової моделі розвитку, що базується не на матеріальних, а на інтелектуальних ресурсах. Згідно з підходом Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD, 1996), економіка знань — це така модель господарювання, у якій знання та інформація стають головними рушіями продуктивності, інноваційного розвитку й економічного зростання [1]. Вона передбачає створення умов для безперервного навчання, розвитку людського капіталу та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери суспільного життя. Подібної позиції дотримуються фахівці Світового банку, які визначають економіку знань як економіку, де знання є основним фактором зростання, а її розвиток спирається на чотири головні опори: систему освіти і навчання, наукові дослідження та інновації, інформаційну інфраструктуру та ефективне інституційне середовище [2].

Американські дослідники У. Пауелл і К. Снеллман вважають, що економіка знань характеризується високою інтенсивністю використання інтелектуальних ресурсів у виробництві й послугах, що прискорює науково-технічний прогрес і водночас зменшує життєвий цикл технологій [3]. Головна її риса — домінування інтелектуальних спроможностей над матеріальними ресурсами, що визначає конкурентоспроможність організацій. Український економіст В. Геєць трактує економіку знань як систему, у якій процеси нагромадження, обміну й використання знань стають визначальними факторами розвитку, а знання розглядаються поряд із працею, капіталом і природними ресурсами як ключовий економічний ресурс [4]. У «Енциклопедії сучасної України» наголошується, що економіка знань — це така економіка, де рушійною силою прогресу є знання, зосереджені у людському капіталі, а сама людина виступає не лише як виробник, а й як носій і споживач знань [5].

Порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних визначень дає змогу виокремити спільні та відмінні риси, сере яких спільним є визнання знань і людського капіталу основним чинником економічного зростання, а також акцент на інноваціях, інформаційних технологіях, навчанні протягом життя та нематеріальних активах як рушіях конкурентоспроможності. Відмінності ж полягають у підходах: зарубіжні автори більше структуровано описують інституційні основи та вимірювані індикатори розвитку економіки знань, тоді як українські науковці наголошують на гуманістичному аспекті — ролі знань у підвищенні якості людського потенціалу, модернізації суспільства та зміцненні національної конкурентоспроможності.

Зважаючи на все вищевикладене пропонуємо трактувати економіку знань як концептуальну основу розвитку HRM-технологій, зокрема як систему соціально-економічних відносин, у якій знання, компетенції та інтелектуальний потенціал людини виступають головними чинниками створення вартості, а управління людськими ресурсами ґрунтується на цифрових, аналітичних і когнітивних технологіях, що забезпечують генерацію, обмін і практичне застосування знань у процесі професійної діяльності. У межах такої парадигми HRM-технології стають не лише інструментом адміністрування персоналу, а насамперед механізмом розвитку людського ресурсу, що перетворює індивідуальні знання на колективний інтелект організації. Економіка знань визначає методологічні засади формування сучасних HRM-практик — від електронного рекрутингу й навчання на основі даних до стратегічного управління талантами та створення організацій, що навчаються. Вона інтегрує принципи безперервного навчання, відкритих інновацій і цифрової

трансформації, формуючи нову модель взаємодії між людиною, технологіями та знаннями, де саме людський потенціал є головним джерелом інновацій, конкурентних переваг і стійкого розвитку.

У системі економіки знань *знання розглядаються як ключовий ресурс розвитку*, який має вищу цінність порівняно з традиційними факторами виробництва — землею, працею і капіталом, особливість яких полягає в тому, що вони не знецінюються від використання, а навпаки — примножуються через обмін і комунікацію. Саме знання стають головним чинником створення доданої вартості, інновацій та стратегічних переваг; вони втілюються в людському капіталі, компетенціях, креативності та здатності людини навчатися протягом життя. У цьому контексті формування середовища, де знання вільно циркулюють між працівниками, організаціями та інституціями, стає необхідною умовою сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності економіки.

HRM-технології виступають основним механізмом реалізації знаннєвого потенціалу людини. Їхнє призначення — не лише забезпечувати ефективне адміністрування персоналу, а й створювати інноваційні умови для розвитку, взаємодії та обміну знаннями. Сучасні HRM-технології охоплюють аналітику даних, системи управління талантами, платформи безперервного навчання, штучний інтелект у доборі кадрів та інструменти організаційного розвитку. У межах економіки знань ці технології перетворюються на стратегічний елемент управління, який інтегрує когнітивні, цифрові та соціальні механізми. Завдяки цьому управління персоналом стає не стільки адміністративним процесом, скільки системою створення інтелектуальної доданої вартості.

Економіка знань формує середовище функціонування HRM-технологій, у якому головною метою є розвиток людського потенціалу через синергію знань, технологій і цінностей. Це середовище ґрунтується на принципах відкритості, мережевої взаємодії, інноваційної культури та цифрової компетентності, у якому людські ресурси розглядаються не як витрати, а як інвестиції у майбутнє. Взаємозв'язок між економікою знань і HRM-технологіями забезпечує трансформацію традиційних моделей управління у напрямі *data-driven governance*, де управлінські рішення ухвалюються на основі аналітики даних, прогнозів та інтелектуальних алгоритмів.

Отже, економіка знань як концептуальна основа розвитку HRM-технологій визначає нову парадигму управління людським капіталом, у центрі якої — знання як стратегічний ресурс, технології як механізм їх мобілізації, а середовище — як умова його безперервного зростання. Така концепція забезпечує перехід від адміністративного до інноваційно-гуманістичного типу управління, у якому цінність працівника вимірюється не посадою, а його здатністю створювати, поширювати й трансформувати знання у спільний результат розвитку організації та суспільства.

Економіка знань постає як нова парадигма суспільного розвитку, у центрі якої знаходиться людина зі своїм інтелектом, креативністю та здатністю генерувати й використовувати знання. Саме знання стають головним стратегічним ресурсом, що визначає рівень інноваційності, конкурентоспроможності та стійкості економічних систем. На відміну від традиційних ресурсів, знання мають необмежений потенціал відтворення — вони зростають у процесі обміну. У цьому контексті HRM-технології відіграють ключову роль як механізм реалізації знаннєвого потенціалу людини та організації, який дозволяє поєднувати інформаційні, когнітивні й цифрові інструменти управління персоналом, що забезпечує якісно новий рівень організаційної ефективності. Розвиток таких технологій сприяє створенню «організацій, що

навчаються», формуванню корпоративної культури знань і підвищенню адаптивності працівників до змін середовища.

Економіка знань водночас створює сприятливе середовище для еволюції HRM-практик — від адміністративно-бюрократичної моделі до стратегічно-аналітичної, що базується на управлінні компетенціями, цифровими даними та інтелектуальним капіталом. У ній HRM-технології перетворюються з інструменту кадрової політики на інноваційний драйвер розвитку людського потенціалу.

Отже, взаємозв'язок економіки знань і HRM-технологій формує нову концептуальну основу управління людськими ресурсами, у якій знання виступають головним активом, технології — інструментом їх реалізації, а середовище — умовою сталого професійного й організаційного розвитку. Саме така інтеграція знань, людини й технологій визначає майбутнє ефективного управління, що забезпечує конкурентоспроможність не лише окремих організацій, а й національної економіки в цілому.

Список використаних джерел

1. The Knowledge-Based Economy. Organisation for Economic Co-Operation and Development. Paris 1996. URL: https://one.oecd.org/document/OCDE/GD% 2896%29102/en/pdf

2. Chen Derek H. C., Dahlman Carl J. The Knowledge Economy, The KAM Methodology And World Bank Operations. Washington, D.C., 2006. 42 p.

3. Powell Walter, Snellman Kaisa. The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology.* 2004. № 30. P. 199-220.

4. Геец В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний. Социально-экономические проблемы информационного общества / под ред. д.э.н. Л.Г. Мельника. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. 430 с.

5. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-18730?

Гулик Тетяна Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіки та підприємництва ім.Т.Г. Беня
Українського державного університету науки і технологій
Нальотов Артем Романович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Українського державного університету науки і технологій

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТА МАРКЕТИНГУ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується динамічними змінами, цифровізацією та зростанням ролі сталого розвитку як стратегічного орієнтира бізнесу. Компанії дедалі частіше усвідомлюють необхідність переходу від традиційних моделей управління до інноваційних, орієнтованих на довгострокову стабільність, соціальну відповідальність та екологічну ефективність. У цьому контексті саме управлінські та маркетингові інновації виступають рушійною силою трансформаційних процесів у бізнесі.

Розглянемо значення інновацій для сталого розвитку бізнесу.

Інновації є не лише засобом підвищення прибутковості, але й механізмом забезпечення стійкості бізнесу в умовах мінливого середовища. Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання трьох складових — економічної, соціальної та екологічної. Упровадження нових управлінських підходів дозволяє оптимізувати ресурси, зменшити витрати, підвищити ефективність використання енергії та матеріалів.

Бізнес-структури, що впроваджують інноваційні рішення, швидше адаптуються до ринкових змін, знижують ризики та зміцнюють свій імідж соціально відповідальних організацій. Таким чином, інновації стають інструментом не лише економічного зростання, а й стратегічної стабільності.

Управлінські інновації як чинник трансформації бізнесу

Управлінські інновації охоплюють зміни в організаційній структурі, корпоративній культурі, методах прийняття рішень і системах мотивації персоналу. Застосування сучасних моделей, таких як agile, lean management, ESG-підхід або дизайн-мислення, дозволяє компаніям діяти більш гнучко, швидко реагувати на виклики ринку та підтримувати внутрішню ефективність.

Одним із ключових аспектів є розвиток інноваційної культури, де працівники заохочуються до творчості, ініціативності та відповідального ставлення до результатів своєї діяльності. Це формує середовище, в якому з'являються нові ідеї, покращуються бізнес-процеси та підвищується якість управлінських рішень.

Важливу роль відіграє й цифровізація управління: використання аналітики даних (Big Data), штучного інтелекту, ERP-систем та хмарних технологій. Такі інструменти дають змогу ухвалювати рішення на основі фактів, мінімізувати ризики та оптимізувати операційні процеси.

Маркетингові інновації в контексті сталого розвитку

Маркетингові інновації — це нові способи взаємодії з клієнтами, що базуються на цифрових технологіях, соціальній відповідальності та екологічній свідомості. Сучасний споживач обирає не лише продукт, а й цінності, які стоять за ним. Тому компанії активно впроваджують зелений маркетинг, соціальний брендинг та маркетинг сталого споживання.

Одним із провідних напрямів сучасних маркетингових інновацій є орієнтація на сталі цінності споживача. Люди дедалі частіше очікують від брендів не просто якісного товару, а етичного підходу до ведення бізнесу, турботи про довкілля, участі у соціальних ініціативах. Це змушує компанії переосмислювати комунікаційну політику — акцент зміщується від прямої реклами до побудови довіри, партнерства та прозорості [1, с.8]

Цифровізація маркетингу відіграє визначальну роль у цьому процесі. Використання аналітики даних, штучного інтелекту, машинного навчання та CRM-систем дає можливість глибше розуміти потреби споживачів, прогнозувати тенденції попиту й пропонувати персоналізовані рішення [2, 3, с.133-136]. Наприклад, на основі аналізу поведінки клієнтів компанія може запропонувати екологічно чисту альтернативу товару, стимулюючи усвідомлене споживання.

Важливим інструментом є також контент-маркетинг, який дозволяє брендам транслювати свої соціальні та екологічні цінності. Через блоги, соціальні мережі, відеопроєкти або партнерські програми компанії формують інформаційні спільноти, об'єднані навколо ідеї сталого розвитку. Такий підхід зміцнює репутацію підприємства, підвищує рівень довіри та сприяє довгостроковій лояльності споживачів.

Серед успішних прикладів можна назвати впровадження екологічного пакування, використання вторинної сировини, кампанії з переробки продукції, а також освітні ініціативи з формування культури відповідального споживання. Такі заходи поєднують маркетингові цілі з суспільно корисними результатами.

Крім того, сучасний сталий маркетинг базується на принципі спільної цінності (shared value) — коли бізнес створює користь не лише для себе, а й для суспільства. Це проявляється у співпраці з громадськими організаціями, участі у програмах соціального підприємництва, інвестиціях у місцеві громади.

Отже, маркетингові інновації стають не просто інструментом просування продукту, а стратегічним чинником сталого розвитку. Вони забезпечують гармонійне поєднання економічних інтересів підприємства з екологічними та соціальними потребами суспільства, формуючи довіру, стабільність і конкурентоспроможність бізнесу на довгострокову перспективу.

Синергія управлінських і маркетингових інновацій

Ефективна трансформація бізнесу до сталого розвитку можлива лише за умови поєднання інновацій у сфері управління та маркетингу. Управлінські рішення формують стратегічну основу, тоді як маркетинг забезпечує комунікацію цінностей сталості на ринку.

Наприклад, інтеграція ESG-підходу в бізнес-стратегію має супроводжуватися відповідними маркетинговими комунікаціями, що пояснюють споживачам соціальні та екологічні переваги діяльності компанії. Такий підхід створює ефект довіри, зміцнює бренд і сприяє формуванню позитивного соціального іміджу.

Інновації в управлінні та маркетингу є фундаментом сталого розвитку сучасних бізнес-структур. Вони забезпечують гнучкість, ефективність і довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Системне впровадження управлінських та маркетингових інновацій сприяє не лише зростанню прибутковості, а й підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, що є ключовою умовою його стабільного існування в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Гулик Т. В., Найдовська Т. В., Забігай В. В. Складові системи адаптації маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/864/8294 .

2. Гулик Т.В., Кравець В.В. Сфера застосування моделі CAPM у аналізі методів оцінки ризиків. *Економіка та суспільство*. 2024. No 69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5257/5201

3. Гулик Т. В., Кербікова А. С., Дрофа Є. А. Аналіз наукової інформації та критичний аналіз наявних методичних положень про вплив ризику на ефективність інвестицій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 18(1). С. 133–136.

4. Бубенець І. Г., Сломінцев Д. М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. *Бізнес Інформ: міжнародний науковий економічний журнал.* Харків, 2022. С. 271–276.

Данильчук Олександр Олександрович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова
Науковий керівник – ***Ковальчук Світлана Володимирівна****, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*

УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Актуальність дослідження зумовлена швидкою цифровізацією торговельного сектору та зміною споживчої поведінки в Україні, особливо серед малого бізнесу (ФОП). Використання омніканальних моделей, інтеграції фізичних шоурумів та цифрових платформ (вебсайт, маркетплейси, Instagram Shop) стає ключовою умовою конкурентоспроможності. Ця модель дозволяє поєднувати клієнтський досвід у фізичному просторі з онлайн-продажами та цифровим маркетингом [1; 2].

Метою дослідження було визначити ефективні стратегії управління торговельним бізнесом через інтеграцію фізичних шоурумів та електронної комерції, а також оцінити роль цифрових каналів у генерації продажів та підвищенні лояльності клієнтів.

Для реалізації мети необхідно було вирішити такі завдання:

1. Оцінити інтеграцію фізичного простору та цифрових платформ для створення омніканального клієнтського досвіду.
2. Проаналізувати роль соціальних мереж та контент-маркетингу у генерації трафіку та продажів для підприємств.
3. Дослідити ефективність управління клієнтським досвідом та логістичними процесами, включно з CRM, обробкою повернень та Last Mile Delivery.

У сучасних умовах цифровізації, зокрема, після 2022 року ринок e-commerce в Україні демонструє стабільне зростання на 25-30 % щорічно [1]. Частка мобільних покупок перевищує 70 %, а продажі через соціальні мережі формують до 30 % загальних онлайн-продажів [2; 3]. Кількість ФОП в Україні перевищує 2 млн, що свідчить про масштабність сегменту, який використовує інтегровані торговельні моделі [2].

У сучасному управлінні малим і середнім бізнесом спостерігається тенденція до безпосередньої інтеграції фізичного простору та цифрових платформ, що дозволяє забезпечити єдиний омніканальний клієнтський досвід. Такий підхід передбачає, що фізична точка взаємодії виконує роль не лише демонстраційного майданчика, а й каталізатора онлайн-замовлень, що дозволяє оптимізувати продажі та підвищувати лояльність клієнтів.

Одним із ключових аспектів є шоурум як «touchpoint», де покупець має можливість оцінити товар на місці, отримати консультацію та сформувати довіру до бренду. При цьому фізичний простір стає інструментом генерації онлайн-замовлень за моделями *click-and-collect* або *try-and-buy*, що дозволяє поєднати персональний контакт із ефективністю електронної комерції.

Не менш важливим є забезпечення єдиного обліку та управління складом. Використання хмарних рішень дозволяє синхронізувати дані про запаси між шоурумом і онлайн-вітриною, мінімізувати ризики оверселу та забезпечити актуальність інформації для клієнтів у реальному часі. Така інтеграція також спрощує логістичні

процеси та підвищує операційну ефективність малого бізнесу. Ключовим елементом сучасної стратегії омніканальної взаємодії є діджиталізація клієнтського досвіду у шоурумі. Використання QR-кодів, планшетів, NFC-технологій та інтерактивних екранів дозволяє швидко переводити клієнта з фізичного простору до онлайн-каталогу, оформляти замовлення та отримувати персоналізовані пропозиції. Це не лише підвищує швидкість обслуговування, але й формує інтерактивну та сучасну комунікацію з покупцем, що є важливою складовою омніканальної стратегії [2].

Таким чином, інтеграція фізичного шоуруму з цифровою екосистемою дозволяє бізнесу підвищувати конкурентоспроможність, оптимізувати процеси продажу та формувати стійку клієнтську лояльність, поєднуючи традиційні та інноваційні методи взаємодії з покупцем.

Розвиток цифрових платформ та соціальних мереж став ключовим фактором зростання продажів у малому торговельному бізнесі. Наведена нижче таблиця відображає основні показники e-commerce та омніканальної взаємодії для ФОП в Україні (табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові показники e-commerce та омніканальної взаємодії для ФОП в Україні 2022-2025 рр.*

Показник	Значення (орієнтовно)	Джерело	Релевантність для омніканальної моделі
Зростання ринку e-commerce	25-30% щорічно після 2022 р.	Тренд, що зростає навіть під час війни	Підкреслює актуальність переходу ФОП у цифровий простір
Частка мобільних покупок	понад 70%	Дані українських маркетплейсів	Показує критичну роль мобільної оптимізації та інтеграції з Instagram-магазином
Частка продажів через соцмережі	до 30% загальних онлайн-продажів	Аналітика малого бізнесу	Підкреслює роль соцмереж як основної платформи для ФОП-шоурумів
Кількість ФОП в Україні	понад 2 млн	Реєстр Опендатабот / Держстат	Демонструє масштабність сегменту, який використовує інтегровані моделі
ROI від Influence Marketing	6:1 (середнє)	Глобальні та українські дані	Підтверджує ефективність роботи з мікроінфлюенсерами для залучення трафіку
Відеоконтент	генерує на 40–50% більше взаємодій	Звіти Meta	Обґрунтовує фокус ФОП на Reels/TikTok для візуально орієнтованого бізнесу
Конверсія таргетованої реклами	~1–3%	Стандартні показники e-commerce	Оцінює економічну ефективність платної реклами
Важливість логістики для лояльності	60% клієнтів не повернуться через погану доставку	Глобальні дослідження	Підкреслює критичну роль швидкої доставки
Частка повернень у сегменті одягу	15–25%	Галузеві дані	Обґрунтовує необхідність політики повернень і використання шоуруму для примірки

Проникнення CRM-систем	+15–20% щорічно	Українські IT-тренди	Показує доступність CRM для малого бізнесу та її значення для управління клієнтським досвідом

*Сформовано авторами на підставі аналізу [1-5]

Інтеграція даних показує, що омніканальна стратегія є не лише маркетинговим вибором, а ринковою необхідністю: понад 70% покупок здійснюються мобільно, 30% онлайн-продажів генерується через соцмережі, а швидка логістика і прозора політика повернень безпосередньо впливають на лояльність клієнтів.

Висновки:

1. Омніканальна інтеграція фізичного шоуруму та цифрової платформи дозволяє підвищувати лояльність клієнтів, оптимізувати продажі та забезпечувати актуальність даних у режимі реального часу.
2. Соціальні мережі та відеоконтент є ключовими інструментами залучення та конверсії для малого бізнесу у форматі ФОП-шоурумів.
3. Впровадження CRM-систем і ефективна логістика є критичними для управління клієнтським досвідом, швидкої доставки та обробки повернень.
4. Статистика показує, що омніканальна стратегія є необхідною умовою конкурентоспроможності та стійкості ФОП-бізнесу в умовах динамічного ринку.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. «E-commerce та мобільні покупки в Україні». UR: https://ukrstat.gov.ua
2. OpenDataBot. «Статистика ФОП в Україні». UR: https://opendatabot.ua
3. Meta Business. «Instagram/Facebook Ads Insights». UR: https://business.facebook.com
4. LIGA.net. «Тренди малого бізнесу та CRM-системи в Україні». UR: https://file.liga.net
5. Deloitte Ukraine. «Future of work: digital trends in Ukrainian SMEs». UR: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital

***Дзьоба Олег Григорович*,**
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
***Білецький Остап Богданович*,**
здобувач вищої освіти першого рівня
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

Забезпечення ефективності бізнесу в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища та загострення конкуренції вимагають використання особливих підходів, здатних привернути увагу та заволодіти прихильністю

потенційних споживачів, що сьогодні можна досягти активно використовуючи концепцію соціально-етичного маркетингу (СЕМ). Як показав проведений нами аналіз багатьох вітчизняних та зарубіжних джерел [1 - 4], механізми реалізації концепції соціально-етичного маркетингу включають інтеграцію інтересів споживачів, суспільства та суб'єктів бізнесу, що досягається через удосконалення продукту, ціноутворення, дистрибуції та комунікацій відповідно до принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Ці механізми спрямовані на досягнення балансу між прибутком, задоволенням потреб клієнтів і добробутом суспільства, зокрема шляхом збереження ресурсів та охорони довкілля.

Сучасні маркетологи, як теоретики, так і практики, погоджуються, що практичні аспекти реалізації концепції СЕМ, в першу чергу, пов'язані з базовими складовими комплексу маркетингу, зокрема такими як продукт (Product), ціна (Price), місце (Place) та просування (Promotion). Звичайно, на практиці можуть використовуватись і більш складні комплекси маркетингу з використанням більшої кількості факторів, але пріоритетним, на наш погляд, видається розроблення та використання ефективних механізмів впливу на ті чи інші складові комплексу маркетингу.

Виділимо найбільш важливі механізми реалізації комплексу СЕМ, поєднуючи їх із окремими складовими комплексу маркетингу, а по суті –маркетинговими інструментами, які компанія використовує для досягнення бажаної реакції на цільовому ринку, табл. 1.

Такий підхід допомагає компаніям не тільки створювати цінність для клієнтів, інтегруючи ці елементи в єдину стратегію, але й створювати комплекс цінностей, значимих для довготривалих інтересів суспільства.

Таблиця 1 – Механізми реалізації концепції соціально-етичного маркетингу

Елементи комплексу СЕМ	Механізми реалізації
Продукт (Product)	Розробка безпечних, екологічно чистих та довговічних товарів. Застосування принципу сталого виробництва, що мінімізує негативний вплив на довкілля. Постійне вдосконалення виробничих процесів з метою зменшення використання ресурсів, забруднення довкілля та інших негативних наслідків, що є ключовим для забезпечення сталого розвитку компанії та суспільства. Включення соціальної відповідальності в дизайн продукту, наприклад, через можливість переробки або використання відновлюваних матеріалів.
Ціна (Price)	Формування справедливої ціни, яка відображає реальну вартість продукту, але також враховує його соціальну та екологічну цінність. Можливість зниження ціни для певних соціальних груп або на екологічно чисті продукти. Створення соціальних програм, де частина прибутку від продажу спрямовується на благодійність.
Місце (Place)	Використання екологічно відповідальних каналів дистрибуції, таких як перехід на електротранспорт або оптимізація логістичних маршрутів. Забезпечення доступності товарів та послуг для всіх категорій населення, включаючи людей з обмеженими можливостями. Побудова дистрибуційних мереж, що підтримують локальні виробництва та сприяють економічному розвитку регіонів.

Просування (Promotion)	Використання чесної та прозорої комунікації, що не вводить споживачів в оману. Інформування про соціальні та екологічні ініціативи компанії, а також про спосіб використання продукту з мінімальним ризиком для довкілля. Проведення соціальних кампаній та спонсорство суспільно корисних проектів, що підвищує лояльність споживачів.

Джерело: власна розробка авторів

Також серед важливих інструментів та механізмів, особливо актуальних в сучасних умовах ми б виділили такі, як:

- стратегічна інтеграція тобто імплементація принципів соціальної та етичної відповідальності в загальну бізнес-стратегію компанії з моменту її створення. Це означає, що соціально-етичні ініціативи не є окремими акціями, а становлять основу діяльності;

- організаційно-економічний механізм як сукупність взаємопов'язаних маркетингових інструментів, націлених на ефективне досягнення комерційних цілей одночасно з підтримкою добробуту клієнтів та суспільства;

- етичні механізми поводження з усіма зацікавленими сторонами, зокрема клієнтами – побудова довготривалих відносин, заснованих на довірі, прозорості та забезпеченні високої споживчої цінності, яка підтримує їхній добробут; постачальниками – дотримання етичних норм та прозорості у взаємовідносинах, що підвищує рівень довіри до бренду; працівниками - розробка та реалізація програм соціально-економічного розвитку на підприємстві, що слугують інтересам працівників.

Говорячи про практичну реалізацію концепції CEM та ефективність застосовуваних механізмів доцільно звернутись до практичного досвіду провідних компаній світу. Так, показовою в цьому плані є практика відомого виробника електромобілів – компанії Tesla та її значущої соціально-екологічної ініціативи, спрямованої на популяризацію електротранспорту та боротьбу зі зміною клімату під назвою «Рух до сталого майбутнього» («Drive to Sustainability» [5]. Головною метою цієї соціальної кампанії було підвищення глобальної обізнаності про екологічні переваги електромобілів та стимулювання переходу суспільства на чисті джерела енергії. Кампанія мала як екологічний, так і освітній характер: вона закликала людей переосмислити свій вплив на природу та зробити вибір на користь сталого розвитку.

Основні етапи реалізації кампанії: аналітична підготовка; запуск інформаційного етапу; партнерські ініціативи; соціальна взаємодія.

Особливістю цієї кампанії стало використання багатьох комунікаційних каналів та ефективних механізмів взаємодії з контактними аудиторіями через:

- соціальні медіа: Twitter (X), Instagram, YouTube, TikTok — короткі відео, інфографіка, пости з хештегом #DriveSustainably;

- традиційну рекламу: публікації в журналах Wired, Forbes, National Geographic;

- публічні події: презентації нових моделей, освітні тури університетами, дні відкритих дверей на заводах Gigafactory;

- цифрові платформи Tesla: офіційний сайт, онлайн-звіти, екологічні калькулятори.

Підводячи підсумок зазначимо, що сьогодні в теорії соціально-етичного маркетингу розроблено багато механізмів та практичних інструментів, які продовжують розвиватися та активно використовуватись у бізнес-структурах відповідно до вимог часу та особливостей сучасного етапу розвитку людства.

Список використаних джерел:

1. Савчук В. А. Еволюція та складові концепції соціально-етичного маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 15. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-08

2. Врублевська О., Майовець Є., Сакаль О., Коваленко А., Штогрин Г., Гебрин-Байди Л. Концепція соціально-етичного маркетингу: витоки й сучасні засади. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2022. Том 5 (46). С. 373 – 386. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3873

3. Nill, A. (2022). Socially Responsible Marketing: A Moving Target in Need of a Normative-Ethical Doctrine. *Journal of Macromarketing* May 2022. DOI: https://doi.org/10.1177/02761467221099815

4. Ferrell, L., & Ferrell, O. C. (2022). Broadening the Definition of Socially Responsible Marketing. *Journal of Macromarketing* May 2022. DOI: https://doi.org/10.1177/02761467221094570

5. Маркетингова стратегія Tesla та маркетинговий комплекс Tesla (4P). URL: https://azbyka.com.ua/uk/tesla-marketing/?srsltid=AfmBOootAey15f7wJMDT-vEui30cHFGlqXB8IZyPqhC08F03YblDIN8c Дата звернення: 29.10.2025 р.

Дикун Олександр Олегович,
здобувач вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Корюгін Андрій Валерійович,
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЛЬ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧА В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

У сучасному світі цифрових технологій маркетинг зазнає суттєвих змін, які проявляються в зменшенні застосування традиційних методів впливу на споживача, поступаючись місцем інноваційним підходам, заснованим на аналізі великих даних і поведінкових характеристик користувачів. У центрі сучасного підходу знаходиться споживач — свідомий учасник ринкових процесів, який не лише реагує на дії бізнесу, а й впливає на формування попиту, створення трендів та розвиток ринку завдяки своїй активності й взаємодії в цифровому просторі.

Поведінка споживача в цифровому просторі охоплює весь комплекс його дій, від пошуку інформації та перегляду контенту до порівняння цін, участі в соціальних мережах і здійснення покупки. Кожен клік, лайк, коментар або відгук стає джерелом важливої аналітичної інформації для підприємств. Саме завдяки цим даним компанії можуть глибше розуміти мотивацію своїх клієнтів, прогнозувати їхні потреби та приймати більш ефективні управлінські рішення. [1]

Вивчення поведінки споживача дозволяє підприємствам персоналізувати маркетингові повідомлення, створювати цільовий контент, оптимізувати рекламні стратегії та формувати позитивний користувацький досвід. У системі цифрового маркетингу це набуває особливого значення, адже конкуренція за увагу користувача є надзвичайно високою, а успіх залежить від здатності компанії бути максимально

релевантною саме у той момент, коли споживач готовий до покупки. Наразі використовуються багато видів цифрового маркетингу, а саме SEO-просування, e-mail маркетинг, рекламу в соціальних мережах, ретаргетинг та ін. Розглянемо їхній вплив на поведінку споживача. (Табл.1)

Сучасні онлайн-ринки та цифрові платформи суттєво трансформують поведінку споживачів, роблячи її більш динамічною та інтерактивною. Завдяки інструментам цифрового маркетингу користувачі отримують можливість швидко знаходити необхідні товари та послуги, порівнювати ціни, бачити відгуки інших покупців та оформлювати угоди без участі посередників. Такий доступ до інформації формує автономну поведінку споживачів, оскільки вони можуть приймати обґрунтовані рішення самостійно, не покладаючись на консультації.

Таблиця 1 – Види цифрового маркетингу та їхній вплив на поведінку споживача

Вид цифрового маркетингу	Вплив на поведінку споживача
SEO-просування (оптимізація пошуку)	Формує довіру до бренду через високу позицію у пошуку; стимулює споживача самостійно шукати товар, сприймаючи компанію як надійне джерело.
E-mail маркетинг	Підтримує постійну комунікацію з клієнтом; створює відчуття персональної уваги, підвищує рівень лояльності та повторних покупок.
Контекстна та таргетована реклама	Впливає на імпульсивну поведінку; стимулює швидке прийняття рішення через показ релевантних оголошень у потрібний момент.
Ретаргетинг	Нагадує про попередній інтерес користувача; активізує рішення про покупку та зменшує кількість втрачених клієнтів.
Social Media Marketing (SMM)	Формує емоційний зв’язок і спільноту навколо бренду; стимулює взаємодію через коментарі, реакції, репости.
Партнерський маркетинг	Викликає довіру через рекомендації лідерів думок чи партнерів; посилює ефект соціального підтвердження.
Інфлюенсер-маркетинг	Формує споживчу довіру та наслідувальну поведінку завдяки впливу блогерів та медійних осіб.
Відеомаркетинг (YouTube, TikTok)	Впливає на емоційне сприйняття бренду; підсилює запам’ятовуваність та бажання придбати товар.
Контент-маркетинг	Стимулює раціональну поведінку споживача через надання корисної інформації; підвищує обізнаність і впевненість у виборі.
Аналітичний маркетинг (Big Data, AI)	Дозволяє виявляти приховані мотиви споживачів; формує персоналізований підхід на основі поведінкових даних.
Нейромаркетинг	Вивчає підсвідомі реакції споживачів; сприяє створенню реклами, що викликає позитивні емоції й запам’ятовується.

Сформовано автором на основі [2]

Крім того, цифрові технології скорочують логістичний ланцюг, що дозволяє споживачу отримувати товар швидше і з меншими витратами. Це змінює його очікування щодо оперативності обслуговування, підвищує вимоги до швидкості

доставки і якості взаємодії з компанією. Споживачі починають оцінювати не лише сам товар, а й зручність та швидкість процесу покупки, що стає ключовим фактором у формуванні лояльності та повторних покупок.

Соціальні мережі стали ключовим інструментом цифрового маркетингу, який значною мірою змінює модель поведінки споживачів. Завдяки платформам на кшталт Facebook, Instagram, TikTok компанії можуть безпосередньо взаємодіяти з користувачами, що створює постійний двосторонній зв'язок між продавцем та покупцем. Такий прямий контакт формує довіру до бренду, дозволяє миттєво реагувати на запити клієнтів та підвищує рівень залученості.

Соціальні мережі також забезпечують можливість сегментації цільової аудиторії за численними параметрами: віком, інтересами, географією, поведінковими патернами тощо. Це дозволяє компаніям створювати персоналізований контент і рекламні пропозиції, що максимально відповідають потребам конкретного користувача. Як наслідок, поведінка споживачів змінюється: вони очікують індивідуального підходу. [3]

Отже, цифровий маркетинг суттєво трансформує поведінку сучасних споживачів, оскільки забезпечує швидкий доступ до інформації, персоналізовані пропозиції та зручність процесу купівлі. По-перше, збільшення часу, який користувачі проводять онлайн, формує інтернет-залежність, що безпосередньо впливає на ухвалення рішень про покупку. Споживачі активно шукають інформацію про товари та послуги, що змушує компанії постійно оновлювати контент та забезпечувати його достовірність і актуальність.

По-друге, персоналізований підхід став одним із ключових чинників впливу на поведінку споживачів. Використання алгоритмів, які враховують попередні покупки, перегляди та взаємодії користувачів із брендом, дозволяє пропонувати індивідуальні продукти та рекламні кампанії. Такий підхід підвищує ймовірність покупки, формує довіру до бренду і задовольняє очікування споживачів.

Цифровий маркетинг забезпечує гнучкість та зручність покупок. Споживачі можуть здійснювати придбання будь-де та будь-коли з мобільних пристроїв, що економить час і знижує психологічний тиск, який виникає у фізичних магазинах. Легкість фінансових транзакцій, швидка доставка та можливість повернення товару підвищують комфорт і впевненість споживачів під час покупки. [4]

Аналітика та відгуки є не меньш важливим механізмом підтримки раціональних рішень споживачів. Збір даних про поведінку користувачів дозволяє маркетологам оптимізувати пропозиції та рекламні кампанії, а наявність рейтингових систем і відгуків надає споживачам інформацію для порівняння товарів. Це сприяє ухваленню більш обдуманих рішень і формує відповідальну, обґрунтовану поведінку під час покупки.

Таким чином, цифровий маркетинг трансформує споживацьку поведінку, роблячи її більш інформованою, персоналізованою та орієнтованою на потреби споживача. Компанії, які ефективно використовують цифрові технології, враховують потреби користувачів, здатні підвищити лояльність клієнтів і покращити показники, забезпечуючи конкурентні переваги на сучасному ринку.

Список використаних джерел:

1. Сохацька, О., Сідхарх, С. Вплив маркетингу соціальних медіа на купівельну поведінку споживача: концептуальні аспекти. *Журнал європейської економіки*. 2019. №

18(2). С. 228-241. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/37084 (дата звернення: 17.10.2025).

2. Клімович, О. Вплив цифрового маркетингу на стратегії та виклики сучасного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024 (63). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-18 (дата звернення: 17.10.2025).

3. Балик, У., Хилюк , В. Аналіз впливу цифрового маркетингу на споживацьку поведінку в електронній комерції. *Економіка та суспільство.* 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-129 (дата звернення: 18.10.2025).

4. Бондаренко О. М., Стрій Л. О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 346-355. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001488572 (дата звернення: 18.10.2025).

Добровольська Елла Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

СИНЕРГІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності, непередбачуваними змінами зовнішнього середовища, швидким розвитком цифрових технологій та зростанням ролі сталого розвитку як стратегічного пріоритету бізнесу. У таких обставинах традиційні підходи до управління та маркетингу втрачають ефективність, що зумовлює необхідність пошуку інноваційних рішень. Зокрема, поєднання маркетингових та управлінських інновацій, їхня синергія, стає одним із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Під сталим розвитком бізнесу розуміють його здатність забезпечувати економічну результативність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість діяльності. Водночас сталий розвиток неможливий без постійного оновлення систем управління, бізнес-моделей, комунікацій і способів взаємодії із зацікавленими сторонами. Саме тому управлінські та маркетингові інновації виступають взаємодоповнюючими елементами однієї системи, у якій управлінські рішення створюють організаційне підґрунтя для маркетингових змін, а маркетингові інновації забезпечують зовнішню адаптацію бізнесу до вимог ринку та суспільства.

Маркетингові інновації охоплюють нові способи створення, просування і донесення цінності до споживача, впровадження сучасних цифрових технологій, персоналізацію комунікацій, розвиток сталих брендів і товарів із доданою соціальною чи екологічною вартістю. Дослідження Лисенко І. доводить, що активне впровадження маркетингових інновацій є основою зростання конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє краще реагувати на зміни споживчих уподобань і ринкових умов [1]. Сучасний споживач дедалі частіше очікує не лише якісного продукту, а й відповідального ставлення бізнесу до довкілля, громади та етичних норм, тому концепція сталого маркетингу набуває вирішального значення. Як зазначають Сисоєва І. та Ціхановська О., сталий маркетинг не лише формує позитивний імідж

підприємства, а й сприяє зміцненню довіри споживачів, що є основою для довгострокових відносин і стабільного зростання [2].

Управлінські інновації, у свою чергу, стосуються впровадження нових підходів до лідерства, організаційної культури, структури управління, методів ухвалення рішень і систем мотивації. Вони спрямовані на підвищення гнучкості організації, її здатності адаптуватися до змін і створювати умови для інноваційної діяльності персоналу. Згідно з дослідженням Кривов'язюк І. В., ключовими чинниками успішного впровадження сталих інновацій у бізнесі є інноваційне лідерство, підтримка керівництва, інвестування у внутрішній розвиток компанії та активна співпраця зі стейкхолдерами [3]. Саме керівництво формує середовище, у якому інновації стають частиною корпоративної культури, а експериментування та навчання – щоденною практикою.

Синергія маркетингових і управлінських інновацій означає їхню взаємодію, унаслідок якої загальний ефект перевищує суму окремих результатів. Управлінські інновації створюють внутрішні умови для ефективного використання маркетингових інструментів, забезпечують організаційну гнучкість, швидке ухвалення рішень і розвиток персоналу. Маркетингові інновації, у свою чергу, формують зовнішню орієнтацію бізнесу, визначають його ринкову позицію, сприяють формуванню довіри та репутації. Прикладом такої синергії є впровадження цифрових платформ управління, що дозволяють інтегрувати процеси аналітики ринку, управління клієнтськими відносинами та стратегічного планування. Як підкреслюють Майстро Р. та Назаренко Д., управління інноваціями безпосередньо впливає на результати у сфері сталого розвитку, зокрема на екологічні, соціальні та управлінські показники, що доводить взаємозв'язок інноваційних стратегій із довгостроковою ефективністю бізнесу [4].

Важливо зазначити, що синергія інновацій не виникає автоматично. Вона потребує стратегічного бачення, системного підходу та постійного узгодження внутрішніх і зовнішніх цілей підприємства. Керівництво повинно забезпечити підтримку інноваційної діяльності, створити відповідну організаційну структуру, стимулювати співробітників до творчості та розвитку, а також розвивати партнерські відносини з ключовими стейкхолдерами. Ефективна взаємодія між маркетинговими та управлінськими підрозділами дозволяє забезпечити узгодженість рішень, підвищити ефективність використання ресурсів і скоротити час реалізації нових проєктів.

Однак у практиці українських підприємств існує низка бар'єрів, що ускладнюють реалізацію синергії інновацій. До них належать обмежені фінансові ресурси, відсутність культури інновацій, опір змінам, нестача компетенцій у сфері діджиталізації, а також недостатнє розуміння значення сталого розвитку. Крім того, спостерігається низький рівень інтеграції соціально-екологічних аспектів у стратегії бізнесу, що обмежує ефективність інноваційних підходів. Для подолання цих перешкод підприємствам слід розробляти довгострокові стратегії інноваційного розвитку, які враховують три взаємопов'язані складові сталого розвитку – економічну, соціальну та екологічну.

Важливу роль у цьому процесі відіграє управлінський персонал, який повинен орієнтуватися на розвиток нових компетенцій, здатність працювати в умовах невизначеності, ефективно взаємодіяти з партнерами та споживачами, застосовувати цифрові технології для прийняття рішень. З точки зору маркетингу, доцільним є розвиток сталих брендів, використання соціальних медіа для побудови довіри, формування спільнот навколо цінностей відповідального споживання. У цьому

контексті поєднання управлінських і маркетингових інновацій формує стійку конкурентну перевагу, що базується не лише на продукті чи технології, а на системі цінностей і репутації підприємства.

Застосування синергії маркетингових та управлінських інновацій сприяє зростанню ефективності бізнесу, поліпшенню внутрішніх процесів, підвищенню мотивації персоналу та розширенню взаємодії з клієнтами. Крім того, це дозволяє інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-модель підприємства, що є необхідною умовою сталого розвитку. Як зазначають Носань Н. та Мазур В., інноваційні підходи в маркетингу стають проявом соціальної відповідальності бізнесу, адже вони сприяють не лише підвищенню прибутковості, а й розв'язанню суспільно значущих проблем [5; 6].

Отже, синергія управлінських і маркетингових інновацій виступає одним із головних факторів забезпечення сталого розвитку бізнес-структур у сучасній економіці. Вона створює передумови для підвищення гнучкості, адаптивності, конкурентоспроможності та соціальної значущості підприємства. Реалізація цього підходу потребує комплексних зусиль менеджменту, формування культури інновацій, розвитку цифрових компетенцій і постійного моніторингу результатів через систему ESG-показників. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на кількісне оцінювання ефектів синергії інновацій у різних галузях економіки та розробку практичних інструментів для її впровадження у стратегічне управління підприємствами.

Список використаних джерел:

1. Лисенко І. Вплив маркетингових інновацій на товарну політику підприємств. *Review of Transport Economics and Management.* 2023. №9 (25). С. 67-74.

2. Сисоєва І., Ціхановська О. Впровадження інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 334. №5. С. 630-636.

3. Кривов'язюк І. В. Управлінські інновації в системі рішень сучасного бізнесу». *Економічний форум : наук. журн.* 2022. Т. 1. С. 127-134.

4. Майстро Р., Назаренко Д. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. №1. С. 95-98.

5. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472/3400

6. Мазур В. С. Інноваційні технології управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Том 52. С. 46-58.

7. Гнилянська Л. Й., Демчук А. І., Андрухів І. Т. Особливості впровадження інноваційних інтернет-технологій в маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-04-11/2023-9-04-11

7. Лабінцева О. П. Управлінські інновації як драйвер економічного зростання в умовах поствоєнного відновлення. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 8 груд. 2023 р. Кропивницький : Поліграф-Сервіс, 2024. С. 213-216.

Дрімак Степан Михайлович,
здобувач вищої освіти на другому рівні факультету економіки та управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Федоришина Лариса Миколаївна****, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*

СПРИЯТЛИВИЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Працівники є не лише основним ресурсом, а й ключовим активом, який визначає стійкість та конкурентоспроможність організації. У сучасних умовах гібридних форматів роботи, прискореної цифровізації та зростаючого рівня невизначеності (зокрема в Україні), забезпечення їхньої психологічної безпеки та ментального благополуччя стає критичною управлінською функцією. Соціально-психологічний клімат (СПК) перетворюється з бажаного фактора комфорту на основу управління персоналом, що безпосередньо впливає на командну ефективність, здатність до інновацій та адаптивність до кризових змін. Сприятливий СПК виступає як стратегічний чинник, що мінімізує ризики вигорання та плинності кадрів, та забезпечує продуктивну взаємодію в командах, що є основою для розвитку як окремої організації, так і національної економіки в цілому [1].

Соціально-психологічний клімат – це інтегральна характеристика групової динаміки, що об'єднує індивідуальні особливості, усталені традиції та спільні норми. Він створює загальну атмосферу, що може як сприяти, так і перешкоджати ефективній співпраці та зростанню кожного члена команди, впливаючи на досягнення особистих, командних та організаційних цілей. Успіх команди залежить від позитивної атмосфери, яка проявляється у високій продуктивності, довірі, взаємодопомозі, єдності та спільних цінностях.

Більшість дослідників сходяться на тому, що соціально-психологічний клімат – це якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості у групі. Він відображає загальний емоційний стан колективу (рівень співчуття, стресу, задоволеності) і впливає на узгодженість цілей, моральний дух та ставлення до лідерства [2].

Психологічний клімат у різних колективах може відрізнятися, тому виокремлюють три його основні типи: позитивний (сприятливий/здоровий), негативний (несприятливий/нездоровий) та нейтральний. Ознаками позитивного СПК є: оптимізм, співпраця, довіра, відкритість, розуміння, дружні стосунки, відчуття безпеки та комфорту, а також можливості для особистісного зростання. Натомість негативний клімат характеризується песимізмом, відсутністю довіри, частими конфліктами, високим рівнем стресу та незадоволеністю, що знижує продуктивність [3, с. 222].

Для сприятливого психологічного клімату, що розкриває його внутрішню сутність, характерні такі суб'єктивні ознаки: довіра та висока вимогливість членів колективу, доброзичливість і конструктивна критика, вільне висловлювання власної думки, відсутність тиску з боку керівника, чуйність і розуміння, повна поінформованість про завдання, ініціативна позиція працівників, умови для самореалізації та задоволеність роботою. Серед об'єктивних ознак — високі

результати діяльності, дотримання трудової дисципліни, низька плинність кадрів, а також відсутність напруженості та конфліктів [4, с. 279]. У такому колективі переважає оптимістичний настрій, взаємна довіра та почуття захищеності.

Оптимальна модель сприятливого клімату також передбачає наявність різноманітності щодо віку, статі та життєвого досвіду. Як показує практика, повага до старших і допомога молодим фахівцям допомагають збалансувати енергію ініціативи молоді та консерватизм ветеранів. Присутність різностатевих груп позитивно впливає на трудову атмосферу, роблячи її стабільнішою. При здоровому кліматі члени колективу мають міжособистісну сумісність, що базується на узгодженні ціннісних орієнтацій [4, с. 280-281]. Вагому роль відіграє і взаєморозуміння, особливо глибоке розуміння керівником своїх підлеглих, що підвищує їх відповідальність і творчу віддачу. Оскільки метою є досягнення стану, коли робота приносить задоволення, керівник має ефективно організовувати працю, справедливо оцінювати результати, стимулювати працівників, сприяти їх професійному зростанню та розуміти їхні проблеми [4, с. 281].

До основних методичних принципів системи управління та розвитку позитивного СПК належать:

1. Добір колективу за психологічною сумісністю. Це допомагає створити однорідні групи з подібними характеристиками, що покращує спілкування та підвищує ефективність.

2. Планування підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Прозорі можливості для навчання та просування мотивують працівників до високої продуктивності.

3. Справедлива та об'єктивна система матеріального та морального стимулювання безпосередньо впливає на ентузіазм і продуктивність. Необхідно враховувати індивідуальний внесок кожного працівника, оскільки відчуття несправедливості знижує мотивацію [3].

4. Створення комфортного матеріально-технічного та організаційно-управлінського середовища є важливим для підтримки позитивного клімату.

5. Видалення з команди осіб, які шкодять продуктивності та динаміці, є критично важливим для підтримки високої ефективності. Дослідження показують, що позитивний настрій може збільшити ефективність у 10 разів.

6. Цілеспрямоване формування правил, норм, цінностей. Лідер має встановити чіткі та відкриті правила, які узгоджуються з корпоративними цінностями, але враховують думки членів групи.

Таким чином, у сучасному контексті гібридної роботи та технологічної інтеграції, створення позитивного соціального та психологічного середовища перетворюється на стратегічну основу управління персоналом. Якісний соціально-психологічний клімат є критичною передумовою для психологічної безпеки, що дозволяє співробітникам реалізовувати невикористаний потенціал, підвищувати інноваційну активність та стійкість команди перед обличчям постійних змін. Саме тому постійне вдосконалення методів комунікації та управління соціально-психологічним кліматом є стратегічним імперативом для забезпечення високої ефективності та конкурентоспроможності організації.

Список використаних джерел:

1. Гусак Ю. С., Федоскін В. В. Соціально-психологічне забезпечення сталого розвитку підприємства. *БізнесІнформ.* 2024. № 2. С. 297-302. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-297-302.

2. Белякова С. М., Григораш Г. О. Соціально-психологічний клімат у колективі як фактор забезпечення ефективної роботи та добробуту. *Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»).* 2024. № 12(40). С. 1378–1386.

3. Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : мат. доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. (м. Тернопіль, 15 лист. 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 221-224.

4. Пастух Л. В. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти. *Проблеми сучасної психології.* 2018. № 41. С. 272-286.

Жук Оксана Іванівна
старша викладачка кафедри маркетингу
Академії праці, соціальних відносин і туризму

ІННОВАЦІЙНА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТОВМ: АНАЛІТИКА, МОДЕЛЮВАННЯ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

Український сучасний ринок інновацій діджиталізації знаходиться все ще на стадії становлення. Та важливість даної сфери діяльності для підприємств в ринкових умовах є загальновизнаною. Управлінський склад підприємств та організацій розуміє, що використання інновацій діджиталізації у своїй діяльності підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку, призводить до створення нових продуктів і освоєння нових ринків, також до притоку інвестицій та до зменшення всіх видів витрат. За даними більшості сучасних науковців, інноваційні зміни, що відбуваються сьогодні не тільки трансформують продуктивні сили суспільства, але і являють собою центральну ланку в системі діджиталізації.

Сьогодні на ринку панує жорстка конкуренція між підприємствами, і щоб виграти в ній, компаніям необхідно докладати багато зусиль. Таким чином, інноваційна діджитал-діяльність є одним з основних факторів успіху в ринкових умовах сьогодення. Саме інновації в цифрові технології дають компаніям можливість в умовах жорсткої конкуренції сформувати конкурентні переваги і успішно функціонувати на ринку. Для цього підприємствам необхідно своєчасно здійснювати інноваційні перетворення в діджитал-сфері, виявляти нові ринки, і максимально швидко передбачати нові вподобання споживачів.

Найбільший вплив на інноваційні відносини ми вважаємо, перш за все, має економічна політика держави в інноваційній сфері. Держава повинна прагнути збільшити інноваційний потенціал країни і всіх її областей.

Інвестиції, вкладені в інновації діджитал-маркетингу, забезпечують виживання в конкурентній боротьбі, та існує такий фактор, як орієнтація українських підприємців на короткострокові вкладення, які ускладнюють просування інновацій. І як наслідок, недостатнє розуміння того, що інновації в діджитал є важливим аспектом в досягненні сприятливого конкурентного стану підприємства на ринку. Саме інновації сприяють тому, що новий вироблений товар має необхідні для споживачів вигоди, які відрізняють його від товарів-конкурентів, а також має захист від копіювання конкурентами. Отже,

основною умовою для впровадження будь-яких інновацій в даний час є маркетингові дослідження і технології, за допомогою яких виявляються нові потреби споживачів. І тому маркетинг є найважливішою складовою процесу управління інноваційною діяльністю підприємства, який пропонує і реалізує новий товар на ринку.

На нашу думку, сутність інновації в діджитал-маркетинг слід визначити як кінцевий результат синергетичної взаємодії науково-дослідної та науково-технічної діяльності, яка спрямована на підвищення технічного рівня, й так само випуску нових високоефективних видів товарів що приносить економічний, соціальний, екологічний, науково-технічний або інші види ефекту.

Можна виділити такі види інновації, що відрізняються за [1, с. 145]:

– сферами застосування: науково-технічні, організаційно-економічні, цифрові та соціально-культурні;

– характером потреб, що задовольняються: створюють нові потреби та розвивають існуючі:

– ступенем радикальності: базисні, покращуючі, псевдоновації (наприклад, зовнішня зміна товару);

– напрямом: спрямовані на споживачів підприємства або для вдосконалення діяльності самої організації.

Проведений аналіз і систематизація різноманітності видів інновацій створив можливість і передумови для більш активного їх застосування підприємствами різних сфер діяльності і сприятиме в подальшому досягненню наступних переваг [2, с. 95]:

1) зміна бізнес-процесів, що вимагає перегляду бізнес-стратегій, операцій та моделей шляхом впровадження цифрових технологій. Наразі в Україні це відбувається поступово, а не комплексно.

2) в реалізації людських талантів і ідей, підвищенні наукоємності трудової діяльності, а також втіленні у життя науково-технічних розробок: застосування цифрових технологій, штучного інтелекту та ін.;

3) в коригуванні структури відтворення згідно з потребами суспільства;

4) в застосуванні нових ресурсів і технологій у виробництві, забезпеченні виробництва продукції і послуг з мінімальною кількістю витрат праці, матеріалів, енергії;

5) в задоволенні і зростанні потреб суспільства за допомогою розширення асортименту продукції, що виробляється і послуг, а також покращення їх якості.

В інноваційній діяльності підприємство повинно орієнтуватися на певний об’єкт і враховувати вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. До внутрішніх чинників, що впливають безпосередньо на інноваційну діяльність підприємства, відносяться: фінансове становище компанії, науково-технічний потенціал, виробничий потенціал, кадровий потенціал, організаційна структура, розмір організації та її діджитал-інструменти, галузева приналежність, моделювання та прогнозування [3, с. 80].

Із зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації в основному впливають неконтрольовані сили, які називаються зовнішніми факторами: співвідношення попиту і пропозиції, які визначають зв’язок між виробництвом і споживанням; тип конкуренції; політика держави в області інновацій; ймовірність отримання додаткового прибутку, що є стимулом для освоєння інновацій; фаза циклу розвитку економіки, яка обумовить рівень ділової активності.

Попит на товари, що створюється споживачами, істотно впливає на інноваційну

діяльність підприємства. Метою інноваційної діяльності підприємства є створення якісно нових товарів і послуг за допомогою інтернет-аналітики, моделювання та прогнозування. Розмір фінансування, яке виділяється на товарні цифрові інновації, залежить від актуальності потреб покупців в даному виді продукції, а також фінансових можливостей та вимог покупців до новизни і якості товару. Попит на технологічні інновації визначається можливістю реального впровадження їх у виробництво, визнанням переваг нових технологій, а також наявністю фінансових ресурсів.

В інноваційній активності підприємств не останню роль відіграє ринкова пропозиція, яка визначає ціни на використовувані ресурси. Тут можна говорити про фінансову підтримку з боку держави або приватних компаній, про пропозицію кваліфікованих кадрів для впровадження застосування нових розробок, діджиталізації та застосування інтернет-аналітики, моделювання та прогнозування у виробництво.

Сьогодні на ринку панує жорстка конкуренція між підприємствами, і щоб виграти в ній, компаніям необхідно прикладати багато зусиль. Таким чином, інноваційна діяльність щодо діджиталізації є одним з основних факторів успіху в сучасних ринкових умовах. Саме інновації в інтернет-аналітці, моделюванні та прогнозуванні в маркетингу, дають компаніям можливість в умовах жорсткої конкуренції сформувати конкурентні переваги і успішно функціонувати на сучасному ринку. Для цього підприємствам необхідно своєчасно здійснювати інноваційні діджитал-перетворення, виявляти нові ринки, і максимально швидко передбачати нові вподобання споживачів [4, с. 75].

Інвестиції, вкладені в діджитал-інновації, забезпечують виживання в конкурентній боротьбі. Та недостатнє розуміння того, що інновації є важливим аспектом в досягненні сприятливого конкурентного стану підприємства на ринку призводить до програшів. Саме цифрові інновації сприяють тому, що новий вироблений товар інформує про необхідні для споживачів вигоди, які відрізняють його від товарів-конкурентів. Отже, основною умовою для впровадження будь-яких інновацій в даний час є маркетингові дослідження і цифрові технології, застосування ефективних інструментів інтернет-аналітики, моделювання та прогнозування, що дасть можливість виявити нові потреби споживачів. І тому діджитал-маркетинг є найважливішою складовою процесу управління інноваційною діяльністю підприємства, який пропонує і реалізує новий товар на ринку.

Інноваційний потенціал України в діджитал-маркетингу зміцнюється завдяки державним зусиллям, багатошаровій взаємодії між владою, бізнесом, волонтерськими ініціативами та міжнародною спільнотою. Така синергія створила новий формат інноваційної діджитал-екосистеми.

На закінчення можна відзначити, що все більше підприємств та організацій усвідомлюють значимість діджитал-інновацій у своїй діяльності і намагаються підвищити свою інноваційну активність, так як це є запорукою успіху в конкурентній боротьбі сьогодення. Також, застосування маркетингу в інноваційній діяльності підприємства вкрай необхідне, тому що його використання допомагає вирішенню багатьох практичних задач, які сприяють забезпеченню ефективної діяльності підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Демченко А. Маркетингові інновації в умовах кризи // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2019, № 4, Т. II. URL:

https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/ mmi2011_4_2_101_109.pdf.

2. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 448 с.

3. Wang, L., & Wang, R. (2024). Cyber warfare: a study of Zelensky's social media political performance strategies and effects. Frontiers in Psychology, 15, 1478639. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1478639

4. Гризовська Л.О. Інноваційний маркетинг як інструмент переведення економіки України на новий шлях розвитку // Маркетинг в Україні. – 2022. – №61. – С. 18-29. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf.

Забурмеха Євгена Михайлівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Захарчук Ірина Вікторівна,
маркетолог, ТРК «Еверест»

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивною цифровізацією, що суттєво впливає на функціонування фінансового ринку та маркетингові стратегії його учасників. Глобалізація, поява FinTech-інновацій, зміна споживчої поведінки та підвищення вимог до якості обслуговування обумовлюють необхідність трансформації підходів до маркетингу фінансових послуг. У контексті цих змін особливої актуальності набуває дослідження теоретико-методологічних основ маркетингу фінансових послуг, визначення його сутності, функцій та перспектив розвитку в Україні.

Маркетинг фінансових послуг є спеціалізованою галуззю маркетингу, що охоплює діяльність банків, страхових компаній, інвестиційних фондів та інших фінансових установ. Його основним завданням є забезпечення ефективного обміну між розробниками фінансових послуг та їх споживачами, спрямованого на взаємну вигоду всіх учасників ринку [1]. Маркетинг фінансових послуг передбачає не лише просування готових продуктів, але й глибоке вивчення потреб клієнтів, адаптацію пропозицій до їхніх очікувань та формування довгострокових відносин.

У структурі маркетингу фінансових послуг виділяють його специфічні підвиди: банківський маркетинг, інвестиційний маркетинг, страховий маркетинг та маркетинг на ринку цінних паперів [2]. Кожен із цих підвидів має власні особливості, обумовлені специфікою відповідного сегменту фінансового ринку, але всі вони об'єднані спільними цілями – забезпечення конкурентоспроможності, підвищення прибутковості та задоволення потреб клієнтів.

Цифровізація економіки значною мірою впливає на трансформацію маркетингу фінансових послуг, зумовлюючи появу нових інструментів, технологій та підходів. Зростання конкуренції, поява необанків, активізація FinTech-компаній та зміна поведінки споживачів вимагають від фінансових установ гнучкості та інноваційності у маркетинговій діяльності.

Серед ключових технологій, що формують сучасний маркетинг фінансових послуг, слід виділити:

– FinTech-інновації, такі як блокчейн, великі дані (Big Data), штучний інтелект та машинне навчання, які дозволяють персоналізувати пропозиції, автоматизувати процеси та підвищити ефективність комунікацій [3];

– криптовалюти та цифрові валюти, що відкривають нові можливості для міжнародних транзакцій та зберігання коштів;

– розумні контракти (smart-контракти), які забезпечують автоматизацію та безпеку угод;

– роботизоване інвестування, що дозволяє оптимізувати управління інвестиційними портфелями;

– швидкі платежі та створення фінансових екосистем, що забезпечують зручність та інтеграцію різних послуг у єдиному просторі [4].

Ці технології не лише покращують якість обслуговування, але й сприяють формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на клієнтоцентричність та інтеграцію послуг.

Сучасний маркетинг фінансових послуг вимагає комплексного підходу, що поєднує традиційні інструменти з інноваційними рішеннями. Важливим аспектом є перехід від масового маркетингу до індивідуалізованого, що передбачає глибоке вивчення потреб клієнтів та адаптацію пропозицій до їхніх уподобань.

Однією з ключових стратегій є використання маркетинг-міксу «7P», який включає: продукт – розробка інноваційних фінансових послуг, заснованих на цифрових технологіях; ціна – автоматизація ціноутворення та диференціація тарифів; місце – розширення каналів збуту, зокрема через онлайн-банкінг, мобільні додатки та самообслуговування; просування – використання цифрових інструментів, таких як контент-маркетинг, SEO, SMM та email-маркетинг; люди – підвищення кваліфікації персоналу, орієнтація на клієнтоорієнтованість; процеси – інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси; фізичне оточення – формування корпоративної культури та іміджу банку [5].

Крім того, важливим напрямом є оцінка рівня цифровізації маркетингу через побудову цифрового профілю банку, що дозволяє визначити ступінь використання цифрових інструментів та розробити стратегію подальшого розвитку.

Український ринок фінансових послуг характеризується значним потенціалом для розвитку, однак існують певні виклики, пов'язані з низьким рівнем фінансової грамотності населення, недостатнім рівнем довіри до фінансових інститутів та впливом зовнішніх факторів, таких як військова агресія та економічна нестабільність.

Проте, незважаючи на складнощі, українські банки активно впроваджують інноваційні технології та адаптують маркетингові стратегії до сучасних умов. Наприклад, такі банки, як АТ «Ощадбанк», АТ КБ «ПриватБанк», Монобанк та АТ «Альфа-Банк», демонструють високий рівень цифровізації та активно використовують інструменти онлайн-комунікації [6].

Важливим кроком у розвитку фінансового ринку України є реалізація Стратегії розвитку фінтеху до 2025 року, яка передбачає впровадження відкритого банкінгу, розвиток цифрових платіжних систем та підвищення рівня фінансової інклюзії [7].

Маркетинг фінансових послуг зазнає значної трансформації під впливом цифровізації економіки, що вимагає від фінансових установ адаптації до нових умов та активного використання інноваційних технологій. Ключовими напрямами розвитку є

персоналізація пропозицій, інтеграція цифрових інструментів, формування фінансових екосистем та підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Для українських банків важливим є посилення уваги до розвитку маркетингових стратегій, що враховують специфіку національного ринку, а також активне впровадження FinTech-інновацій. Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність фінансових установ та розробку методик оцінювання ефективності маркетингових стратегій в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Лозинська О. І. Теоретико-методичні аспекти трансформації підходів до розроблення маркетингової стратегії банків в умовах діджиталізації економіки. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2023. № 1–2. С. 86–99.

2. Кльоба А. Г. Перспективи розвитку фінансового маркетингу в Україні. *Агросвіт*. 2024. № 17. С. 93–98.

3. Кльоба А. Г., Кондатий В. А. Теоретична суть маркетингу фінансових послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 205–209.

4. Демко М. Я., Черкес Р. Б. Сучасні тенденції збуту та просування банківських продуктів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 120–129.

5. Коваленко В. В. Маркетингові банківські комунікації в умовах цифровізації економіки України. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 115–121.

6. Financial Club. 50 провідних банків України. Переможці в номінації «Обслуговування фізичних осіб у відділенні». 2021. URL: https://bankscrating.com.ua/top-50-2021/peremozhtsi-v-nominatsiyi-obslugovuvannya-fizichnih-osib-u-viddlienni-2/

7. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4

Забурмеха Ігор Станіславович,
здобувач вищої освіти другого рівня факультету управління, підприємництва та права Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
*Науковий керівник – **Забурмеха Євгена Михайлівна**, к. е. н.к, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний ринок функціонує в умовах стрімких технологічних змін та високої конкуренції, що висуває жорсткі вимоги до маркетингової діяльності підприємств усіх галузей. Для поліграфічних підприємств, які знаходяться на перетині традиційного виробництва та цифрової трансформації, особливої актуальності набуває питання формування ефективної комунікаційної політики. Це зумовлено необхідністю постійної адаптації до змін у споживанні інформації та комунікаційних технологіях. Існує визнана наукова прогалина, що полягає у браку нових креативних ідей та новітніх

засобів комунікації в галузевих підходах, що вимагає безперервного аналізу ринку комунікацій та відстеження його тенденцій [1]. Ефективна комунікаційна політика поліграфічного підприємства має стати невід'ємною частиною його стратегічного управління, забезпечуючи стійку конкурентоспроможність та економічне зростання.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної комунікаційної політики поліграфічних підприємств з урахуванням сучасних викликів та інструментарію.

Комунікаційна політика підприємства є комплексом дій, спрямованих на встановлення та підтримку зв’язків зі споживачами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, з метою досягнення стратегічних маркетингових цілей. Вона охоплює систему елементів, які у сукупності формують інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) [4]. Згідно з академічними підходами, політика комунікацій є ключовою складовою загальної маркетингової політики підприємства, яка має вирішальне значення для формування позитивного іміджу та лояльності клієнтів [3].

Для поліграфічних підприємств комунікаційна політика не може бути відокремлена від їхньої конкурентної стратегії. Дослідження засвідчують, що конкурентна позиція підприємства безпосередньо залежить від ряду ключових показників, таких як стійкість та новизна асортименту, рівень іміджевої складової, а також здатність до освоєння нової техніки та технологій [2]. Ефективна комунікаційна політика повинна органічно інтегрувати ці конкурентні переваги у повідомлення, що транслюються цільовій аудиторії.

Формування комунікаційної політики є процесом, що вимагає глибокого розуміння цільового ринку та специфіки галузі. Вона включає аналіз існуючих та потенційних каналів взаємодії, визначення цільових груп, розробку стратегічного повідомлення та вибір оптимального поєднання комунікаційних інструментів [3]. В умовах посилення цифрової трансформації, традиційні засоби комунікації, хоч і зберігають свою актуальність, повинні бути доповнені та інтегровані з новітніми цифровими інструментами для забезпечення синергетичного ефекту.

Поліграфічні підприємства, які історично орієнтувалися на друковану продукцію, сьогодні стикаються з парадоксом: для просування свого традиційного товару їм необхідно активно використовувати цифрові технології. Сучасні тенденції демонструють, що споживання зміщується з «в магазинах» на «в Інтернеті», що робить застосування інструментів цифрового маркетингу критично важливим для успіху [5].

Ефективна комунікаційна політика поліграфічного підприємства повинна враховувати цю зміну парадигми і активно використовувати такі напрями:

– по-перше, цифрові канали взаємодії набувають пріоритетного значення. Необхідно інвестувати у формування вебсайту компанії та використання пошукових систем, оскільки це є базовими елементами залучення споживачів у цифровому просторі [5]. Для поліграфії, яка часто орієнтована на B2B-сегмент, ефективність комунікації залежить від чіткої інформації про технічні можливості, якість друку та новітні технології, які підприємство освоює;

– по-друге, слід активно інтегрувати новітні маркетингові інструменти, які виходять за рамки класичної реклами. Дослідження підкреслюють важливість штучного інтелекту та обробки природної мови (NLP) у маркетингу, які впливають на взаємодію зі споживачами, стратегію та інші процеси [1]. Це дозволяє поліграфічним підприємствам автоматизувати спілкування, персоналізувати пропозиції та швидко реагувати на запити клієнтів щодо індивідуальних замовлень. Оскільки поліграфія

оперує складними технічними параметрами, використання таких інструментів може значно спростити процес замовлення та комунікацію технічних деталей;

– по-третє, комунікаційна політика має бути тісно пов'язана з управлінням іміджевою складовою підприємства. У конкурентному середовищі, як для B2B, так і для B2C, якість послуг, дотримання термінів та інноваційність є ключовими факторами, що впливають на вибір клієнта. Ефективна комунікація має не лише інформувати про послуги, а й підтверджувати високу якість роботи через кейси, відгуки та прозору політику.

Формування ефективної комунікаційної політики поліграфічного підприємства є ітеративним процесом, який вимагає стратегічного підходу та постійного моніторингу. Цей процес повинен ґрунтуватися на принципах інтегрованих маркетингових комунікацій, де усі канали, від традиційних друкованих матеріалів (які саме поліграфічне підприємство виробляє) до цифрових платформ, працюють узгоджено.

Ключові кроки до вдосконалення комунікаційної політики включають:

– постійний моніторинг ринку та комунікаційних тенденцій. Необхідно безперервно аналізувати зміни у вподобаннях цільової аудиторії та появу нових цифрових інструментів для залучення споживачів, що є необхідною умовою для підтримки актуальності політики [1];

– стратегічна інтеграція цифрових інструментів. Поліграфічне підприємство має поєднати комунікаційні можливості цифрового маркетингу (цільові рекламні кампанії, контент-маркетинг, соціальні мережі) з традиційною рекламою та стимулюванням збуту. У цьому контексті, вебсайт підприємства повинен бути не просто візитівкою, а функціональним каналом для взаємодії та прийому замовлень [5];

– зосередження на конкурентних перевагах. Комунікації мають чітко артикулювати унікальні переваги підприємства, такі як високий коефіцієнт освоєння нової техніки, новизна асортименту та стійкість позитивного іміджу [2]. Це дозволить відмежуватися від конкурентів та підкреслити цінність, яку підприємство пропонує клієнтам;

– вимірювання та оцінка ефективності. Кожна комунікаційна кампанія має бути піддана кількісному та якісному аналізу для оцінки її внеску у досягнення маркетингових цілей. Використання аналітичних інструментів цифрового маркетингу дозволяє точно виміряти показники залучення та конверсії, що є основою для подальшої корекції політики.

Формування ефективної комунікаційної політики є стратегічним імперативом для сучасного поліграфічного підприємства. Успіх у конкурентній боротьбі забезпечується не лише якістю продукції, а й здатністю інтегрувати традиційні комунікаційні підходи з новітніми цифровими технологіями. Комунікаційна політика повинна бути динамічною та гнучкою, базуючись на принципах інтегрованого маркетингу та постійного моніторингу ринкових тенденцій.

Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці детальних моделей оцінки ефективності використання інноваційних інструментів (таких як штучний інтелект і NLP) саме в комунікаційній політиці поліграфічних підприємств, а також на виявленні оптимальних співвідношень між цифровими та традиційними каналами просування у B2B-сегменті цієї галузі.

Список використаних джерел:

1. Семчук Д. В. Маркетингова політика комунікацій: сучасні підходи до залучення споживачів. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом.*

Економічні науки. 2023. Вип. 5 (72). С. [1]. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-10.

2. Воржакова Ю. П. Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 254 с.

3. Лагута І. С. Формування маркетингової комунікаційної політики підприємства та шляхи її вдосконалення: кваліфікаційна робота магістра. Дніпро, 2023. [90] с.

4. Bratko O. S. Marketing policy of communications: Study guide. Ternopil: Carte Blanche, 2006. 275 p.

5. Божок А. Р. Тенденції цифрового маркетингу: інструменти залучення споживачів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 27–32. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-1(25)-27-32.

Загродська Карина Дмитрівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету економіки та управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Федоришина Лариса Миколаївна****, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СФЕРІ ПРАЦІ

У сучасному світі ключовим елементом підтримки суспільного розвитку визначено гендерні питання, що передбачає гарантування рівних стартових умов для самовираження кожної людини, незалежно від її статевої приналежності, років, етнічного походження чи статусу у суспільстві. Відповідно до визначених Цілей розвитку тисячоліття, які були схвалені світовою спільнотою у 2000 р. [4], одним із нагальних завдань міжнародної спільноти та показників соціально-економічного поступу є проголошення забезпечення паритету між статями, досягнення гендерної рівності. Активне впровадження принципів гендерної збалансованості стимулює раціональне залучення людського ресурсу, що, як наслідок, веде до примноження шансів для особистісного зростання.

Концепція «гендеру» як проблемного поля почала фігурувати в науковій літературі, починаючи з кінця 90-х років, періоду найбільшої складності соціальних трансформацій у всіх аспектах життєдіяльності. Гендерний вимір зайнятості населення вимагає всебічної уваги. Соціальні зсуви, що відбулися в суспільстві протягом останнього століття, спричинили зниження рівня життя та статусу значної частини жіночого населення, а трудова дискримінація набула серйозних масштабів [1].

Мета гендерної рівності полягає у сприянні збалансованості прав і можливостей між жінками та чоловіками (однакових початкових умов, рівноправного доступу до суспільних ресурсів, а також рівної участі в механізмах соціальної влади для представників обох гендерних груп) задля забезпечення сталого розвитку. Гендерні відмінності специфічно дають про себе знати в різних соціальних площинах, і однією з найбільш гострих та чутливих серед них є сфера трудової діяльності.

Згідно з положеннями Концепції гідної праці, розробленої Міжнародною організацією праці, гендерна рівноправність у сфері трудових відносин охоплює такі аспекти: забезпечення однакових можливостей під час працевлаштування; нарахування

і виплата однакової заробітної плати за виконання роботи, що має рівноцінний характер; рівний доступ до створення безпечних та сприятливих умов праці, а також до системи соціального захисту; рівність прав на участь у діяльності професійних об'єднань та укладанні колективних угод; надання однакових шансів для цілеспрямованого професійного зростання та просування кар'єрними сходинками; встановлення справедливого співвідношення між професійною діяльністю та особистим (сімейним) життям, яке є однаково прийнятним як для чоловіків, так і для жінок; паритетна участь в усіх процедурах, пов'язаних з прийняттям рішень, у тому числі в структурах МОП [3].

Для подолання нерівності між статями у сфері зайнятості Україні слід орієнтуватися на практику країн Європейського Союзу: сприяти формуванню освітньої системи без гендерних стереотипів та насильства, уніфікувати оплату праці у різних секторах і мінімізувати відмінності у змісті та грошовій оцінці роботи, що спричинені статевою приналежністю.

На основі даних Всесвітнього економічного форуму, прогнозується, що досягнення гендерної рівності у світі буде можливим лише через 131 рік. Global Gender Gap Report 2024 свідчить, що Україна знаходиться на 66 місці у 2024 році у світовому рейтингу за досягненням гендерної паритетності на основі чотирьох ключових показників: економічної участі та можливостей, рівня освіти, стану здоров'я і виживання, а також розширення політичних прав (у 2023 році було 66 місце) [5].

Зважаючи на це, можна сформувати наступні вектори для покращення позицій жінок на вітчизняному ринку праці:

1. Встановлення однакового рівня заробітної плати у різних галузях і скорочення розриву у характері та оплаті праці, що виникає через статеву ознаку;
2. Підвищення рівня трудової активності жінок через неухильне дотримання принципів гендерної рівності;
3. Систематичний моніторинг дотримання роботодавцями норм трудового законодавства з метою запобігання випадкам дискримінації за статю;
4. Розгортання і реалізація програм, спрямованих на підтримку розвитку жіночого малого та середнього бізнесу;
5. Пропагування цінностей, що передбачають рівномірний розподіл сімейних обов'язків та професійних ролей між чоловіками і жінками;
6. Створення можливостей для безперервного навчання протягом всього життя, що є необхідною умовою для адаптації до викликів економіки знань [2; 3].

Практика держав Європейського Союзу однозначно засвідчила, що застосування гендерної методології є дуже вигідним і має значну перевагу, вона є більш багатообіцяючою для соціуму, ніж та, що або повністю нехтує розбіжностями у прагненнях та потенціалі чоловіків і жінок, або, навпаки, стримує гарантування рівноправних умов для здійснення їхніх прав. Ключова перевага полягає саме в тому, що цей підхід не лише відкриває особі простір для втілення її талантів і схильностей до певних видів активності незалежно від статевої приналежності, але й бере до уваги специфічні запити як жінок, так і чоловіків, надаючи їм шанси задіяти весь свій потенціал на благо суспільної спільноти. З огляду на це, гендерна рівноправність виступає одним із пріоритетних векторів тісної взаємодії між Європейським Союзом та міжнародними і місцевими інституціями в Україні [1].

Таким чином, гендерна рівність у сфері праці є одним із ключових чинників сталого розвитку суспільства та ефективного використання людського потенціалу. Забезпечення рівних прав і можливостей для чоловіків і жінок сприяє підвищенню

продуктивності праці, інноваційності та соціальній стабільності. Тому досягнення реальної гендерної рівності у сфері праці є стратегічним завданням державної політики, вирішення якого потребує комплексного підходу, який включає розвиток гендерно нейтральної освіти, підтримку жіночого підприємництва, контроль за дотриманням трудового законодавства та впровадження політики рівної оплати за рівноцінну працю.

Список використаних джерел:

1. Збаржевецька Л. Д., Самсонова К. В. Гендерна рівність у сфері праці. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки* : зб. наук. пр. Кіровоград : КНТУ, 2010. Вип. 18. Ч.1. С. 255-262. URL: https://kntu.kr.ua/doc/zb_18_1_ekon/stat_18_1/44.pdf (дата звернення: 26.10.2025).

2. Роль гендерної рівності у забезпеченні конституційного права на працю в Україні. *Південно-Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці.* 30 травня 2024. URL: https://dp.dsp.gov.ua/novyny/rol-hendernoi-rivnosti-u-zabezpechenni-konstytutsiinoho-prava-na-pratsiu-v-ukraini/?utm_source (дата звернення: 25.10.2025).

3. Сокіл Я. Гендерна рівність в професійній сфері. URL: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Tema-2.15.pdf?utm_source (дата звернення: 26.10.2025).

4. Цілі розвитку тисячоліття. *Wikipedia.* URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Цілі_розвитку_тисячоліття (дата звернення: 26.10.2025).

5. Global Gender Gap Report 2024. *WEF*. 2024. URL: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/ (дата звернення: 26.10.2025).

Загродська Карина Дмитрівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету економіки та управління
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Граматович Юлія Василівна,***
старша викладачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

У сучасному світі ухвалення керівником рішення за часів кризового стану вирізняється браком часу, засобів та належних даних, має на меті досягнення результату у найближчій перспективі, а це означає, що від управлінців вимагається застосування методів, які відповідають обставинам, зокрема – інструментів для оцінювання та перевірки їхніх підсумків.

Попри те, що економічне середовище України в цілому, а отже, й усі ділові структури вітчизняного ринку, постійно перебувають у кризовому стані, поняття «антикризове управління» у вітчизняній науці та практиці менеджменту не має усталеного визначення. Це пояснюється передусім браком наукової бази та практичних напрацювань у цій галузі. Багатогранність економічного, а особливо управлінського, тлумачення цієї категорії зумовлена сутністю кризи, яка одночасно як підриває, так і створює, тобто формує передумови та ідеальні обставини для подальшого зростання бізнес-суб’єкта. З огляду на це існують наукові концепції, які тлумачать кризу як фатальну загрозу існуванню підприємства, тобто як суто негативне явище, та концепції,

що сприймають кризу як процес, спрямований на ліквідацію застарілого й розбудову нового, тобто як позитивний фактор. Усвідомлення необхідності кризового (антикризового) менеджменту найчастіше виникає тоді, коли організація чи людина вже безпосередньо опинилися у фазі кризи [3].

Роберт Хіт пояснює це тим, що кризова ситуація з'являється несподівано, оскільки на первинні тривожні сигнали люди реагують, зазвичай, запізно та неадекватно (або ігнорують їх). Відгук на сповіщення про загрозу автор поділив на дві форми: очікування додаткової інформації (або наступних сигналів) та прагнення особисто верифікувати достовірність уже отриманого попередження (будь-якими доступними методами).

Саме в умовах кризи розкривається потенціал, який впливає як на хід історії в цілому, так і на життя кожної особистості. Щоб досягти успіху, слід завчасно підготуватися до цих викликів. Хоча природничі та економічні дисципліни часто стверджують протилежне, більшість ключових відкриттів та технічні інновації виникають не внаслідок ретельного стратегічного планування, а є нічим іншим, як "Чорними лебедями"… "Чорний лебідь" – це феномен, який визначається такими особливостями. Перше – це його аномальність, оскільки жодні попередні події не могли передбачити його появу. Друге – він має надзвичайно потужний вплив. Третє – людська схильність спонукає нас вишукувати раціональні пояснення подіям вже після того, як вони сталися, перетворюючи те, що спочатку було цілковитим несподіванкою, на щось "очевидне" та "передбачуване" [2].

Таким чином, згідно з позицією Нассіма Н. Талеба, непередбачуваність і неординарні події фактично є синонімічними поняттями. Це породжує необхідність глибинного аналізу окремих екстремальних прецедентів з метою кращого розуміння та осмислення щоденних, рутинних явищ. З цієї причини кризові моменти необхідно сприймати передусім як нові можливості, а не як ризики. Вони мають слугувати каталізатором для розвитку організації, а не бути лише відповідною реакцією на негативні наслідки та обставини [5].

У хронології розгортання кризової ситуації, проміжок часу від перших ознак до моменту початку лиха має назву «зародження кризи». Це саме той відрізок, коли необхідно вжити заходів для запобігання потенційній надзвичайній ситуації. Комплекс заходів, старань та дій із упередження критичного становища є «управлінням запобіганням» або «докризовим управлінням». Негативний результат, спричинений кризовою ситуацією, визначається як «наслідки кризи», а заходи, спрямовані на їхнє виправлення, – як «управління подоланням». Діяльність, що має на меті повернення до звичного, докризового стану, а також перехід на новий рівень функціонування (в інші сфери бізнесу), є третім етапом виведення суб'єкта господарювання із критичної фази, а її завданням є відновлення функціонування усіх підсистем, апарату та кадрового забезпечення – до нормального чи нового для організації стану. Даний етап роботи називається «управлінням відновленням» та розпочинається майже паралельно з управлінням подоланням і може тривати досить тривалий час – від моменту усунення безпосередньої загрози, проходячи через судові розгляди, до повного повернення до норми (або закриття підприємства) [2].

Відтак, ефективне антикризове управління має вирішувати такі завдання: попередження настання кризи; використання потенціалу, який відкриває криза; мінімізація або пом'якшення впливу та масштабу критичної ситуації; оперативна та результативна ліквідація наслідків кризи.

Вирішення кожної з наведених задач вимагає прийняття рішень, які відповідають конкретній кризовій ситуації коли менеджерам «…потрібно діяти в умовах часового

дефіциту та нечіткої інформації…», «…ресурси та персонал знаходяться під загрозою через кризу та її супутній вплив (чи впливи)» [1].

У процесі прийняття управлінських рішень під час кризи ключовими лімітуючими факторами виступають час, інформаційне забезпечення та фінансові витрати. Проте, часто поза увагою антикризового менеджменту залишається найсуттєвіший елемент – а саме, аналіз того, що спричинило ситуацію, і оцінка заходів, які були вжиті для її вирішення. Головними стимулами для ефективної оціночної діяльності є прагнення уникнути повторення кризи, мінімізація її наслідків і підвищення рівня готовності до неї; зростання ефективності антикризових заходів та робіт із відновлення; чітке розуміння події, виконаних дій тощо. Іншими словами, ретельний аналіз покликаний виявити конкретні факти та закономірності, які характеризують загальну діяльність суб'єкта господарювання, а також ті, що безпосередньо призвели до виникнення кризи [4].

На характер проведення оцінки впливає три базові складові: масштаб охоплення (сфера дії). Перед тим, як ініціювати будь-яке оціночне дослідження, керівний склад та менеджери зобов'язані чітко, точно і відкрито визначити периметр дій, які підлягатимуть аналізу; умови (обмеження та напруга). У кризових умовах потреба в ресурсах зазвичай перевищує їх наявну кількість, час на пошук рішення вкрай обмежений, а доступні дані часто є недостовірними. Окрім того, існує реальна загроза життю та здоров'ю людей, а також безпеці матеріальних цінностей. Отже, жоден із названих факторів не сприяє створенню спокійної та зваженої атмосфери, необхідної для прийняття управлінських рішень; дані (достовірність інформації). У ході оцінювання дослідники повинні чітко усвідомлювати, що свідчення, на яких базуватиметься управлінське рішення, можуть виявитися хибними або такими, що не відповідають реальності. Це пояснюється тим, що люди є ненадійними джерелами інформації через їхній нестабільний емоційний стан під час кризи, упередженість та інші фактори [5].

Таким чином, кризові події мають слугувати початковим імпульсом для еволюції організації, а не бути вимушеною відповіддю на небажані прояви та наслідки і їх слід сприймати не як небезпеки, а як потенційні шанси. Головні завдання успішного антикризового менеджменту полягають у попередженні формування кризового стану, використанні переваг, які несе кризова ситуація, мінімізації (обмеженні) впливу та масштабів кризи, а також оперативному та дієвому усуненні чи ліквідації наслідків кризи. В той же час, прийняття управлінських рішень в таких умовах вимагає швидкого реагування, гнучкості, концентрації на пріоритетах та чіткої комунікації.

Список використаних джерел

1. Бурий С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. С.25-41, 56-68.

2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. С.112-128, 215-230.

3. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. С.45-67, 188-205.

4. Парій Л. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Видавничий дім "Гельветика", 2023. Вип. 47. С. 75-79.

5. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

Задачін Денис Олександрович,
здобувач вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ВПЛИВ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій, спричинених війною, інтеграційними процесами, діджиталізацією та змінами глобальних ланцюгів постачання. Особливо вразливою до зовнішніх факторів залишається транспортно-логістична галузь, яка відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні руху товарів, послуг і капіталу [1, с.14]. У зв'язку з цим постає необхідність поглибленого аналізу фінансових ризиків зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємницьких структур у сфері логістики. Фінансові ризики у логістиці є комплексним явищем, що охоплює можливість виникнення фінансових втрат у результаті несприятливих коливань ринкової кон'юнктури, валютних курсів, процентних ставок, зміни податкового або митного законодавства, а також дії непередбачуваних політичних чи соціальних чинників [2, с.27].

Для українських підприємств ці ризики посилилися після 2022 року через різке зростання вартості пального, нестабільність валютного ринку, логістичні блокади в портових регіонах та зниження обсягів міжнародних перевезень. Зокрема, за даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, у 2023 році обсяг перевезень вантажів автомобільним транспортом скоротився на понад 35 % у порівнянні з довоєнним рівнем, що безпосередньо вплинуло на рентабельність компаній і збільшило кредитні ризики у секторі [3, с.46]. Одним із головних джерел фінансових ризиків є валютна нестабільність, що проявляється у знеціненні національної валюти та коливанні обмінного курсу. Це підвищує витрати підприємств, які закуповують імпортні комплектуючі, шини, мастила чи паливо, а також мають контракти, номіновані у доларах або євро.

Наприклад, у 2024 році середній курс гривні до долара США коливався в межах 36–40 грн, що спричинило додаткове навантаження на операційні витрати логістичних операторів [4, с.18]. Додатково ускладнює ситуацію нестабільність європейських паливних ринків: ціна дизельного пального зросла на 18% порівняно з попереднім роком, що значно підвищило собівартість перевезень і знизило рівень прибутковості.

Іншим критичним фактором виступає інфляційний ризик, що обумовлює зниження купівельної спроможності замовників логістичних послуг та зростання вартості експлуатаційних витрат. Інфляційні процеси в Україні у 2023–2024 рр. підтримувалися підвищенням цін на енергоносії, транспортні засоби та ремонтні послуги, що, у свою чергу, призводило до скорочення інвестиційних можливостей галузі [5, с.42]. Крім того, спостерігається ризик зміни податкового середовища – поступове повернення довоєнних ставок податків і скасування пільгових режимів оподаткування для транспортного бізнесу створюють додаткове навантаження на фінансові потоки компаній. У цьому контексті особливого значення набуває система управління фінансовими ризиками, яка передбачає послідовність етапів: ідентифікація, оцінювання, моніторинг і розробка заходів мінімізації.

Як зазначає І. Бланк, стратегічне управління ризиками має інтегруватися у загальну систему фінансового планування підприємства та спиратися на регулярний аналіз зовнішнього середовища [6, с.115]. Впровадження системи ризик-менеджменту

у транспортно-логістичних компаніях дозволяє не лише зменшити ймовірність фінансових втрат, але й підвищити довіру інвесторів, контрагентів і страхових компаній.

Одним із ефективних підходів є використання цифрових інструментів моніторингу – ERP-систем, аналітичних панелей (dashboard), інтеграції з GPS-трекерами, що забезпечують прозорість руху ресурсів і скорочення нецільових витрат. Інноваційні технології дедалі частіше застосовуються для зниження фінансових ризиків. Наприклад, FinTech-рішення дозволяють автоматизувати облік витрат на пальне, планування маршрутів і розрахунок ефективності перевезень у реальному часі [7, с.53]. Системи прогнозної аналітики допомагають виявляти ризикові зони – перевантажені напрямки, високі витрати на простої або штрафи за порушення термінів доставки. Це створює основу для побудови моделей управління ризиками, які дозволяють гнучко реагувати на зміни зовнішніх факторів і забезпечувати фінансову стабільність підприємства.

Згідно з дослідженнями компанії Deloitte Ukraine (2024), 78 % транспортно-логістичних компаній в Україні вже використовують або планують впровадити цифрові інструменти ризик-менеджменту протягом найближчих двох років [7, с.55]. Такі інструменти дають змогу не лише зменшити вплив фінансових ризиків, а й сформувати конкурентні переваги завдяки швидкості прийняття рішень, прозорості фінансових потоків та інтеграції з міжнародними партнерами. Це особливо актуально в умовах відновлення після війни, коли логістика стає критично важливою для відбудови інфраструктури та експорту української продукції.

Отже, фінансові ризики зовнішнього середовища виступають комплексним викликом для транспортно-логістичних підприємств України, який потребує системного підходу до оцінки та управління. Їх вплив проявляється через валютні, кредитні, інфляційні, податкові та інституційні чинники, що знижують фінансову стійкість і прибутковість компаній. Запровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів дозволяє не лише мінімізувати потенційні втрати, але й забезпечити довгострокову ефективність функціонування транспортно-логістичного бізнесу в умовах глобальної турбулентності. Розвиток аналітичних систем ризик-менеджменту, посилення фінансової грамотності керівного складу та державна підтримка модернізації транспортної інфраструктури мають стати ключовими напрямами підвищення конкурентоспроможності галузі у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Лагутін В. Д., Мельник О. Г. Економічні ризики підприємницької діяльності в умовах воєнної економіки. *Економіка України*. 2023. №7. С. 12–25.

2. Державна служба статистики України. *Офіційні статистичні дані щодо зовнішньоекономічної діяльності та індексів споживчих цін, 2024 р.* URL: https://ukrstat.gov.ua

3. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. *Звіт про стан транспортно-логістичної інфраструктури України у 2023 році.* Київ, 2024. С. 45–50.

4. Національний банк України. *Звіт про фінансову стабільність.* Київ, 2024. С. 17–20. URL: https://bank.gov.ua

5. Голуб Г. В. Інноваційні інструменти управління ризиками підприємств транспортної логістики. *Вісник економічної науки України.* 2023. №2. С. 38–46.

6. Бланк І. А. *Управління фінансовими ризиками підприємства.* Київ: Ніка-Центр, 2021. 512 с.

7. Deloitte Ukraine. *Logistics Industry Outlook 2024: Trends and Risk Management Solutions.* Київ, 2024. С. 50–58. URL: https://www2.deloitte.com/ua

Заєць Дмитро Сергійович
здобувач вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
*Науковий керівник**: Корюгін Андрій Валерійович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІНИ НА ПОСЛУГИ

У сучасній економіці послуги відіграють провідну роль, формуючи основу національних ВВП більшості країн світу. Зростання частки сервісного сектору супроводжується ускладненням механізмів ціноутворення, адже послуги мають специфічні властивості - нематеріальність, невіддільність від процесу надання, мінливість якості та неможливість зберігання, що зумовлює необхідність особливого підходу до формування їхньої вартості, який поєднує економічні, маркетингові, психологічні та правові аспекти. Ціна на послугу не лише відображає витрати підприємства, але й виступає показником сприйнятої клієнтом цінності, рівня довіри до бренду та конкурентоспроможності на ринку.

Формування ціни на послуги має ряд специфічних характеристик, що відрізняють його від ціноутворення на матеріальні товари:

- по-перше, послуги за своєю природою нематеріальні, часто неможливо їх зберігати або стандартизувати в повному обсязі, а проведення і споживання послуги зазвичай відбуваються одночасно, що в свою чергу, породжує високу роль суб'єктивного сприйняття клієнтом якості та цінності - не лише фактичних виробничих витрат, а й елементів довіри, іміджу та досвіду взаємодії з постачальником. Через це класичні витратні підходи до ціноутворення (cost-plus) у секторі послуг часто доповнюються або замінюються орієнтацією на сприйняту вартість (value-based) та сегментацією клієнтів[1];

- по-друге, у структурі витрат сервісних підприємств значну питому вагу мають витрати на персонал, навчання й управління якістю, а також фіксовані витрати на інфраструктуру (оренда, обладнання, IT-сервіси). Оскільки багато витрат носить фіксований характер, рівень завантаження найчастіше визначає мінімально прийнятну ціну: при низькому завантаженні собівартість одиниці послуги зростає, а при високому - падає, що створює мотивацію до використання гнучких тарифних моделей. Тому управління потужностями і прогнозування попиту стають ключовими інструментами ціноутворення в сервісних бізнесах[2, с. 49].

- третій важливий аспект - неоднорідність попиту й необхідність сегментації ринку. Адже клієнти різних сегментів по-різному оцінюють ту саму послугу: для когось ключова вимога - швидкість, для іншого - індивідуалізація або гарантія якості. Ціноутворення на основі вартості вимагає чіткого ідентифікування сегментів та розуміння, яку саме «цінність» приносить послуга для кожної групи (економія часу, зниження ризику, престиж тощо). У бізнес-сегменті (B2B) можливе індивідуальне ціноутворення під конкретного клієнта на основі оцінки отриманих вигод; у роздрібному (B2C) - широке використання пакувань, тарифних планів і промоакцій для диференціації[3];

- четвертий чинник, що суттєво впливає на політику ціноутворення послуг - конкуренція й прозорість ринку. У цифрову епоху інформація про ціни стала доступнішою, а порівняння пропозицій простішим, тому цінова конкуренція часто

поєднується з конкуренцією за якість сервісу та додаткові опції. Це спонукає підприємства використовувати комбіновані стратегії: проміжок між мінімальною конкурентною ціною й преміальними тарифами займають пакетні пропозиції, сервіси з доданою вартістю та підписні моделі. Одночасно зростає роль реактивних стратегій - динамічного ціноутворення, яке дозволяє коригувати ціни у реальному часі відповідно до попиту, завантаження чи поведінкових сигналів клієнтів[4];

- п’ятий - законодавчо-регуляторний вимір. Деякі види послуг підлягають державному регулюванню або тарифоутворенню (комунальні послуги, енергетика, деякі медичні та транспортні сервіси). У таких секторах ціноутворення частково детермінується правилами встановлення тарифів, вимогами прозорості, субсидуванням і контролем обґрунтованості витрат. Український приклад показує, що регулятори встановлюють правила затвердження тарифів для природних монополій і можуть вводити тимчасові обмеження або коригування в залежності від економічного контексту (включаючи енергетичні кризи та воєнний стан)[5].

Методологічно в практиці виділяють кілька базових підходів до встановлення ціни на послуги: витратний підхід (cost-plus); ринковий/конкурентний (орієнтація на конкурентів і ринкові ставки); орієнтація на сприйняту цінність (value-based); динамічне/еластичне ціноутворення; стратегічне ціноутворення, що враховує позиціювання (premium vs economy) за моделлю Котлера[6].

Кожен підхід має свої переваги й обмеження: витратний простий та прозорий, але може недооцінювати можливості монетизації у випадку високої сприйнятої цінності; value-based потенційно найприбутковіший, але вимагає глибокої аналітики й точного знання клієнта; динамічне - потребує IT-інфраструктури та ризикує репутаційно. Балансування цих підходів - типова архітектура цінової стратегії.

Важливими практичними інструментами варто виокремити наступні:

1) необхідно проводити сегментацію клієнтів і картування того, яку цінність різні сегменти отримують від послуги, а потім зв’язати це картування з ціною (value maps, willingness-to-pay studies);

2) впроваджувати гнучкі продукти: пакети, абонементи, опції «базова/преміум» та проміжні тарифи, що дозволяють краще захопити різні сегменти ринку;

3) використовувати аналітику попиту й A/B-тестування цінових експериментів для точного визначення еластичності попиту та оптимальної маржі;

4) контролювати завантаження/потужності і вводити стимули для перерозподілу попиту у непікові години (знижки, бонуси), щоб знизити середню собівартість;

5) забезпечувати прозорість ціноутворення та комунікацію цінності - у сервісах репутація й довіра критично важливі, і несподівані або непрозорі нарахування можуть призвести до відтоку клієнтів.

Але варто звернути увагу, що використання інструментів персоналізації і динамічного ціноутворення піднімає питання справедливості та приватності, тому що клієнти можуть сприймати персоналізовані ціни як дискримінацію, а активне використання даних, як втручання в приватне життя. Тому підприємствам рекомендується встановлювати політики прозорого використання даних, обґрунтовувати відмінності в цінах через додаткові вигоди, наприклад, швидший сервіс, гарантії, та уникати практик, що можуть завдати репутаційної шкоди. Крім того, в регульованих секторах необхідні чіткі процедури для документування і підтвердження економічно обґрунтованих витрат при поданні тарифів до регуляторів.

Підсумовуючи дослідження, варто зазначити, що формування ціни на послуги це комплексне завдання, що вимагає поєднання аналізу витрат, глибокого розуміння

сприйнятої клієнтом цінності, сегментації попиту, управління завантаженням і врахування регуляторного поля. У сучасних умовах цифровізації та підвищеної прозорості ринку успішні сервіси спираються на адаптивні, аналітично підкріплені підходи (value-based + динамічні елементи), одночасно дотримуючись принципів прозорості й етичного використання даних.

Список використаних джерел

1. Короткий посібник із ціноутворення на основі цінності. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/2016/08/a-quick-guide-to-value-based-pricing (дата звернення: 21.10.2025).

2. Рязанцева Л. М. Проблеми повоєнного відновлення національної економіки України. Матеріали міжнародної конференції здобувачів вищої освіти "Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення" : матеріали міжнар. конф. здобувачів вищ. освіти, м. Львів, 29 трав. 2025 р. С. 48–50.

3. Велфорд К. Що таке ціноутворення на основі цінності? Плюси та мінуси. Flintfox. URL: https://www.flintfox.com/resources/articles/value-based-pricing-guide/.

4. Динамічне ціноутворення: визначення, наслідки для менеджерів та напрямки майбутніх досліджень. Science Direct. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435923000544.

5. Тарифи. Міністерство енергетики України. URL: https://mev.gov.ua/storinka/taryfy.

6. Тема 7. Маркетингові конкурентні стратегії. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Ковальчук%20О.В/page11.html.

Закревський Тарас Михайлович

здобувач вищої освіти третього рівня кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ДЕВЕЛОПМЕНТУ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Сучасна економічна реальність характеризується безпрецедентною швидкістю змін, що фундаментально трансформує усталені підходи до управління підприємствами. Особливо гостро ця трансформація проявляється у сфері планування доходів, де традиційні методологічні підходи, сформовані в індустріальну епоху, виявляються недостатніми для забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Девелоперська діяльність, як одна з найбільш капіталомістких та довгострокових сфер бізнесу, потребує особливо ретельного переосмислення теоретичних засад планування доходів.

Історичний аналіз еволюції економічної думки демонструє поступове ускладнення розуміння природи доходів: від меркантилістського фокусу на накопиченні торгового багатства до революційного усвідомлення, що справжня вартість створюється через продуктивну працю та ефективну координацію факторів виробництва – землі, праці та капіталу [1, с.998]

. Подальший розвиток теорії додав розуміння ролі порівняльних переваг та економічної ренти (особливо важливої для девелопменту), значення підприємницької координації, переорієнтацію з виробничих витрат на споживчі переваги, врахування невизначеності та очікувань у довгострокових інвестиційних рішеннях, а також критичну роль трансакційних витрат у складних контрактних мережах.

Ця еволюція від простого накопичення до складних систем координації, управління невизначеністю та мінімізації трансакційних витрат створила теоретичний фундамент для розуміння сучасних викликів планування доходів девелоперських підприємств в епоху цифрової трансформації.

Сучасний етап розвитку теорії планування доходів характеризується синтезом різних теоретичних підходів та появою принципово нових концепцій. Теорія динамічних здібностей Д. Тіса постулює, що в умовах швидких змін конкурентні переваги створюються не стільки через володіння унікальними ресурсами, скільки через здатність швидко адаптуватися до змін середовища [2]. Для планування доходів це означає необхідність переходу від статичних моделей до динамічних систем, здатних до самонавчання та адаптації.

Теорія платформ та багатосторонніх ринків, розроблена Ж. Роше та Ж.Тіролем, революціонізує розуміння механізмів створення вартості в цифровій економіці. Девелоперські проекти все частіше функціонують як платформи, що об'єднують різних учасників – від інвесторів до кінцевих споживачів. Планування доходів у платформній економіці вимагає врахування мережевих ефектів та нелінійної динаміки створення вартості [1, с. 1001].

Поведінкова економіка, демонструє систематичні відхилення реальної поведінки економічних агентів від раціональних моделей. Для планування доходів девелоперських проектів це має критичне значення, оскільки рішення про придбання нерухомості часто приймаються під впливом психологічних факторів, які важко формалізувати в традиційних економічних моделях.

На основі синтезу теоретичних підходів можна ідентифікувати систему імперативів – фундаментальних вимог до організації процесу планування доходів в сучасних умовах. Ці імперативи формують методологічний каркас, що забезпечує ефективність планування в умовах турбулентного середовища.

Імператив науковості передбачає використання доказових методів та верифікованих даних у процесі планування. В епоху "великих даних" це означає не просто збір інформації, а застосування складних аналітичних інструментів для виявлення прихованих закономірностей. Машинне навчання та предиктивна аналітика дозволяють виявляти патерни в поведінці споживачів, які неможливо ідентифікувати традиційними методами.

Імператив системності вимагає розгляду планування доходів як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. У девелопменті це особливо важливо, оскільки доходи формуються через складну взаємодію факторів – від макроекономічних умов до локальних особливостей ринку нерухомості. Системний підхід забезпечується через використання цифрових двійників проектів, що дозволяють моделювати вплив змін одних параметрів на всю систему.

Імператив адаптивності набуває критичного значення в умовах прискорення змін. Традиційне річне планування поступається місцем безперервному процесу коригування планів на основі реальних даних. Згідно з дослідженням Gartner, до 2028 року щонайменше 15% управлінських рішень прийматимуться автономно через

агентський штучний інтелект, що забезпечить безпрецедентну швидкість адаптації до змін [3].

Імператив стейкхолдер-орієнтованості відображає зростання ролі різних груп впливу в сучасному бізнесі. Планування доходів повинно враховувати інтереси не лише акціонерів, але й працівників, місцевих громад, екологічних організацій. ESG-фактори стають не обмеженням, а джерелом створення додаткової вартості, оскільки сталі проекти демонструють премію в ціні на рівні 7-15% [3].

Імператив інноваційності передбачає постійний пошук нових джерел доходів та механізмів їх генерування. В девелопменті це проявляється через впровадження концепцій "розумних будинків", енергоефективних технологій, нових форматів використання простору. Інновації стають не разовими покращеннями, а постійним процесом трансформації бізнес-моделі.

Особливе місце займають нові імперативи, що виникли в епоху цифрової трансформації. Імператив генеративної автоматизації передбачає використання штучного інтелекту не лише для аналізу даних, але й для генерування нових ідей та рішень. AI-системи можуть створювати сценарії розвитку проектів, оптимізувати планування простору, персоналізувати пропозиції для різних сегментів клієнтів.

Імператив платформної екосистемності трансформує лінійні бізнес-моделі в багатосторонні платформи [4]. Девелоперські компанії стають операторами екосистем, що об'єднують забудовників, постачальників матеріалів, фінансові установи, покупців та орендарів. Доходи генеруються не лише від продажу об'єктів, але й від комісій за трансакції, підписок на сервіси, монетизації даних.

Імператив довгостроковості представляє фундаментальний зсув від квартальних результатів до створення стійкої вартості в довгостроковій перспективі. Дослідження McKinsey демонструють, що компанії з довгостроковою орієнтацією показують на 47% вищу рентабельність протягом 15-річного періоду [5]. Для девелопменту, де життєвий цикл проектів вимірюється десятиліттями, цей імператив має природну основу.

Імператив клієнтоцентричності передбачає глибоке розуміння потреб та очікувань цільової аудиторії. Гіперперсоналізація стає можливою завдяки аналізу великих масивів даних про поведінку споживачів. Омніканальна взаємодія забезпечує безшовний досвід на всіх етапах – від першого контакту до після продажного обслуговування.

Синергетична взаємодія цих імперативів створює мультиплікативні ефекти. Генеративна автоматизація посилює адаптивність через швидке генерування альтернативних сценаріїв. Платформність масштабує клієнтоцентричні рішення через мережеві ефекти. Довгострокова орієнтація забезпечує стійкість інноваційних бізнес-моделей.

Практична реалізація імперативів вимагає створення інтегрованих технологічних платформ планування. Такі платформи поєднують можливості збору та аналізу даних в реальному часі, предиктивного моделювання, сценарного планування, автоматизованої оптимізації. Хмарні технології забезпечують масштабованість та доступність таких систем навіть для середніх девелоперських компаній.

Таким чином, сучасна парадигма планування доходів представляє собою складну систему взаємопов'язаних імперативів, реалізація яких забезпечується через інтеграцію передових технологічних рішень. Ця парадигма кардинально відрізняється від традиційних підходів фокусом на адаптивності, інноваційності та створенні екосистемної цінності. Успішність девелоперських компаній у майбутньому

визначатиметься їх здатністю інтегрувати ці імперативи в цілісну систему управління доходами, що забезпечує стійкі конкурентні переваги в епоху цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. Journal of the European Economic Association, 1(4), 990-1029. URL: онлайн: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1162/154247603322493212 (дата звернення: 17.10.2025)
2. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640 (дата звернення: 17.10.2025)
3. Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2025. Gartner. 2024. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-21-gartner-identifies-the-top-10-strategic-technology-trends-for-2025 (дата звернення: 17.10.2025)
4. Паркер Дж., М. Ван Альстін, С. Чаударі Революція платформ. Як мережеві ринки змінюють економіку – і як змусити їх працювати на вас. пер. з англ. Київ : Наш формат, 2017. 336 с.
5. McKinsey & Company. Where companies with a long-term view outperform their peers. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers (дата звернення: 17.10.2025)

Захаркевич Наталія Петрівна
кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницький університет правління та права імені Леоніда Юзькова

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА HR-ЕКОСИСТЕМА ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В умовах сьогодення організації стикаються з необхідністю не лише ефективно управляти персоналом, а й формувати інтелектуальні системи, здатні адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. HR-екосистема стає ключовим інструментом забезпечення стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху. Вона інтегрує технологічні, управлінські та соціальні елементи, створюючи єдиний простір взаємодії між людьми, процесами та даними. Формування інтелектуальної HR-екосистеми дозволяє підвищити якість кадрових рішень, сприяти розвитку талантів і підтримувати високий рівень мотивації працівників.

Особливої значущості ця проблема набуває в умовах нестабільності, воєнних викликів і трансформації ринку праці, коли організації мають забезпечити швидке реагування на зміни. Адаптивне управління персоналом вимагає нових підходів до аналітики, прогнозування й управління знаннями. Використання інтелектуальних технологій у HR-процесах відкриває можливості для створення персоналізованих траєкторій розвитку співробітників. Водночас важливим стає формування культури

довіри, співпраці та відкритості до інновацій. Інтелектуальна HR-екосистема сприяє поєднанню інтересів працівників, бізнесу та суспільства через системну взаємодію.

У контексті розвитку цифрової економіки така екосистема стає основою управління знаннями та інтелектуальним капіталом. Її запровадження допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з плинністю кадрів, втратою компетенцій та інформаційною фрагментацією. Дослідження інтелектуальних HR-екосистем є також відповіддю на виклики гібридної зайнятості та автоматизації рутинних процесів, що створює нові можливості для лідерства, командної взаємодії та розвитку гнучких організаційних структур.

Поняття HR-екосистеми (екосистеми управління людськими ресурсами) у сучасній науці розглядається як новий підхід до розуміння ролі персоналу, організаційних процесів і технологій у забезпеченні стійкого розвитку компаній. Так А. Скотт, А. Шелл, Дж. Сварт, Ш. Морріс та К. Бун визначають HR-екосистему описується як мережу взаємозалежних осіб та організацій, які співпрацюють і конкурують одночасно для створення спільної цінності [1]. Автори підкреслюють, що управління людськими ресурсами перестало бути внутрішньою функцією компанії, воно стало ширшою системою взаємодії між бізнесом, працівниками, підрядниками, освітніми закладами, технологічними платформами та державними структурами.

У праці Р. Донуелі та Е. Хугхес [2] HR-екосистема розглядається як динамічна рамкова система, що поєднує людей, практики та організаційні структури як всередині, так і поза межами компанії. Вона забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, культурою, управлінськими діями та поведінкою працівників. Такий підхід підкреслює роль HR не лише як адміністративної функції, а як інтегратора, який з'єднує всі частини організаційного життя в єдине середовище взаємодії.

Г. Гінтінг, В. Крістінінгрум, А. Густомо, А. Вісеса, Дж. Сапутра пропонує розглядати HR-екосистему як живу систему, що постійно змінюється під впливом організаційного контексту [3]. На думку авторів, функції управління персоналом мають адаптуватися до умов цифровізації, гібридної зайнятості та гнучких структур управління. Це підкреслює важливість сприйняття HR-екосистеми як динамічного середовища, у якому постійно відбуваються процеси оновлення й самоорганізації.

Ф. Кук, М. Дікман та Е. Перрі розширюють поняття до глобального рівня, визначаючи HR-екосистему як стійку систему розвитку управління персоналом, що поєднує наукові дослідження, управлінські практики та державну політику [4]. Вона виступає середовищем, у якому формується збалансований розвиток праці, інновацій і соціальної відповідальності.

Загальний аналіз цих визначень показує, що HR-екосистема — це багаторівнева, взаємопов'язана й адаптивна система, у межах якої відбувається постійна взаємодія людей, процесів, знань, культур і технологій. Вона виходить за межі окремої організації та включає партнерів, інституції, цифрові мережі й професійні спільноти. Її головна мета полягає у створенні цінності через співпрацю, узгодженість і взаємозалежність, а ключовою ознакою є здатність до самооновлення й підтримки балансу між різноманітністю та єдністю. Усі науковці сходяться на думці, що HR-екосистема стає центральною концепцією сучасного публічного й корпоративного управління, оскільки саме вона забезпечує гнучкість, інноваційність і стійкість організацій у добу цифрової трансформації.

Інтелектуальна HR-екосистема є відносно новою концепцією, яка сформувалася на перетині управління персоналом, цифрових технологій та системного підходу до розвитку людського капіталу. Її поява обумовлена переходом від традиційних моделей

HR-менеджменту до інтегрованих, гнучких систем, здатних до самостійного навчання та забезпечення адаптивності організації в умовах постійних змін. На відміну від класичних HR-підсистем, які виконують лише кадрові функції (підбір, оцінювання, навчання, мотивація), HR-екосистема розглядається як відкрита, динамічна система взаємодії людей, технологій, процесів і зовнішнього середовища. Її інтелектуальний характер полягає у використанні штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних та цифрових платформ для підвищення якості управлінських рішень і персоналізації HR-процесів.

Інтелектуальна HR-екосистема не лише автоматизує функції управління персоналом, а й формує середовище знань, де людський і цифровий інтелект взаємодіють синергійно. Вона забезпечує обмін інформацією між підсистемами рекрутингу, навчання, оцінювання, управління ефективністю та залученням персоналу — у режимі реального часу. Її мета полягає у створенні умов для безперервного розвитку талантів, формування організаційної гнучкості та підтримки стратегічних цілей бізнесу.

Отже, інтелектуальна HR-екосистема — це інтегрована соціотехнічна система управління персоналом, яка поєднує цифрові технології, аналітику даних і людський інтелект для забезпечення адаптивності, безперервного розвитку та ефективної взаємодії учасників трудових процесів у межах організації та за її межами.

Характеристиками основних складових інтелектуальної HR-екосистеми представлено нами у табл. 1.

Таблиця 1 – Складові інтелектуальної HR-екосистеми

Складова	Зміст
1. Людський потенціал	Є центральним ядром екосистеми, що включає працівників, команди, керівників, експертів і наставників. Саме люди є носіями знань, цінностей та інновацій, які формують конкурентоспроможність організації. Ця складова забезпечує розвиток талантів, мотивацію, залучення та утримання персоналу, створює основу для лідерства і командної синергії.
2. Цифрово-технологічна інфраструктура	Об’єднує сучасні HR-технології: системи аналітики даних, платформи штучного інтелекту, HRM-рішення, автоматизовані сервіси рекрутингу, e-learning, чат-боти, а також системи управління знаннями. Вона забезпечує цифровізацію HR-процесів, підвищує ефективність комунікації, мінімізує рутинні завдання та створює умови для стратегічного управління персоналом.
3. Інформаційно-аналітична система	Виконує роль «інтелектуального ядра» HR-екосистеми, що відповідає за збір, обробку, аналіз і прогнозування даних про персонал. Вона підтримує ухвалення управлінських рішень, виявляє тренди в продуктивності, задоволеності та розвитку компетенцій, забезпечує моніторинг ризиків і стратегічне планування людських ресурсів.
4. Організаційно-управлінська архітектура	Визначає структуру HR-екосистеми, механізми координації, політики, процедури та регламенти, які забезпечують узгодженість між стратегією організації та практиками управління персоналом. Вона створює основу для адаптивності, розподілу відповідальності, цифрової гнучкості та формування ефективних каналів взаємодії між усіма учасниками екосистеми.
5. Культурно-ціннісне середовище	Формує соціально-психологічну основу екосистеми, що базується на довірі, відкритості, інноваційності, взаємоповазі й орієнтації на розвиток. Підтримує людиноцентричну модель управління, сприяє залученню працівників і гармонізації відносин між людиною, технологією та організацією. Саме культура забезпечує сталість і етичний характер функціонування всієї системи.

6. Партнерсько-інституційна взаємодія	Відображає мережеву природу HR-екосистеми, що об'єднує внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів — бізнес, освіту, науку, державу, громадські організації та технологічних провайдерів. Ця складова сприяє обміну знаннями, розробці спільних рішень, створенню умов для розвитку людського капіталу та підвищенню соціальної відповідальності організації.

Примітка. Систематизовано автором

Інтелектуальна HR-екосистема в умовах адаптивного управління персоналом функціонує як динамічна система, що об'єднує людський, технологічний, аналітичний, управлінський, культурний та партнерський компоненти у єдине середовище розвитку. Її ефективність полягає у здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати внутрішню гнучкість організації та забезпечувати безперервне навчання й розвиток працівників.

Отже, інтелектуальна HR-екосистема є ключовим чинником формування адаптивної, гнучкої та стійкої моделі управління персоналом у сучасних організаціях. Її впровадження дозволяє поєднати людський інтелект із можливостями цифрових технологій для ухвалення обґрунтованих, швидких і ефективних рішень. Така екосистема забезпечує цілісну взаємодію між усіма учасниками HR-процесів, створюючи простір для розвитку, інновацій та безперервного навчання. Завдяки використанню аналітики даних, штучного інтелекту та гнучких управлінських структур підвищується здатність організації прогнозувати зміни та адаптуватися до них у режимі реального часу. Водночас культурно-ціннісне середовище формує людиноцентричну модель управління, що базується на довірі, партнерстві й відповідальності. Інтелектуальна HR-екосистема сприяє зміщенню акцентів від контролю до розвитку, від ієрархії до співпраці, від формальних процедур до гнучких рішень. Її ефективність зростає у середовищі відкритої взаємодії з освітніми, науковими та бізнес-інституціями, що формують сучасну екосистему знань. У результаті організація отримує здатність швидко реагувати на зовнішні виклики, зберігаючи при цьому стабільність і ефективність внутрішніх процесів.

Список використаних джерел

3. Snell S. A., Swart J., Morris S., Boon C. The HR ecosystem: Emerging trends and afuture research agenda. *Human Resource Management.* 2023. № 62(1). P. 5-14. URL: https://doi.org/10.1002/hrm.2215814 SNELL ET AL .

4. Donnelly R., Hughes E. The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensionsin knowledge-intensive organizations with boundary-crossingprofessionals. Human Resource Management. 2023. № 62(1). P. 79–95. URL: https://doi.org/10.1002/hrm.22115DONNELLY AND HUGHES 95

5. Ginting H., Khristiningrum V.A., Gustomo A., Wisesa A., Saputra J. Dynamics of human resource department ecosystem in developing human resource role: An ecosystem perspective. *PLoS ONE.* 2023. № 8(12). URL: https://doi.org/ 10.1371/journal.pone.0295544

6. Cooke F., Dickmann M., Parry E. Building a sustainable ecosystem of human resource management research: reflections and suggestions. *The InTernaTIonal Journal of human resource management.* 2023. Vol. 34, no. 3. P. 459–477

Землянський Дмитро Ігорович,
здобувач вищої освіти третього рівня факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

НЕЙРОМЕРЕЖЕВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах воєнного ризику, перебоїв логістичних маршрутів і цінової турбулентності стійкість українських підприємств визначається не лише збутом, а насамперед надійністю закупівель і здатністю забезпечити безперервне постачання ресурсів [1;2]. Фактично функція закупівель і управління постачальниками перетворюється на «систему життєзабезпечення» бізнесу: зрив поставки означає зупинку виробничого процесу, непродуктивні витрати та втрату конкурентних позицій на ринку [1;2]. Тому робота з постачальниками сьогодні вже не може розглядатися як допоміжна операція — це елемент стратегічного управління сталим розвитком підприємства [1;3].

Попри критичність цієї сфери, типова практика оцінювання постачальників в українських компаніях залишається доволі консервативною: рішення приймаються за простими скоринговими таблицями («ціна – якість – термін») і на підставі експертної думки окремих менеджерів [2]. Такі підходи погано враховують складні взаємозв’язки факторів, зокрема ситуації, коли дорожчий постачальник виявляється вигіднішим завдяки стабільній логістиці, мінімальній частці браку та кращим умовам сервісу [2;3]. У результаті в найризикованіших точках ланцюга поставок рішення залишаються інтуїтивними замість того, щоб бути аналітично обґрунтованими [3].

Альтернативою такій ручній, суб’єктивній оцінці є використання штучних нейронних мереж для побудови інтегральної оцінки надійності постачальника. На відміну від класичних лінійних економетричних моделей, де дослідник має заздалегідь припустити форму залежності між показниками, нейромережа самостійно навчається на історичних даних про поставки, прострочки, рекламації та фінансові умови співпраці [3; 4]. У межах такого підходу доцільно інтерпретувати вихід моделі як узагальнений індикатор надійності (supplier reliability score) у діапазоні від 0 до 100 балів: значення, близькі до 100, сигналізують про низький операційний ризик контрагента, тоді як зниження бала вказує на ймовірність зриву постачання. Цей показник може бути інтегрований у процедури Supplier Relationship Management та політики комплаєнсу компанії [3].

Практична реалізація такого підходу може бути побудована на базі архітектури багатошарового перцептрона (MLP). У модель подаються ключові показники діяльності постачальника: вартість одиниці ресурсу, частка дефектної продукції, стабільність строків доставки, рівень виконання договірних зобов’язань, гнучкість умов оплати, стійкість логістичного плеча тощо [4]. На виході мережа повертає числовий бал ризику/надійності, який використовується для ранжування контрагентів, перерозподілу обсягів замовлень і визначення пріоритетності контрактного супроводу [1;2;4]. Важливо, що прийняття рішень перестає бути «особистою думкою менеджера з закупівель» і переходить у площину відтворюваного корпоративного стандарту управління постачальниками [2;3].

Ключовою передумовою коректної роботи моделі є наявність цілісної інформаційної бази щодо кожного постачальника. Для цього необхідний регулярний

ETL-пайплайн (Extract – Transform – Load), який витягує дані з ERP, WMS, TMS, модулів контролю якості та фінансових підсистем, очищує їх, уніфікує показники й завантажує у спільне аналітичне сховище [2;5]. Така централізація дозволяє стандартизувати метрики постачальників, зафіксувати відхилення від вимог якості (у тому числі відповідно до ISO 9001:2015) і відстежувати їх у динаміці [5]. По суті, постачання перестає бути «чорною скринькою»: кожен інцидент можна пояснити кількісно, а не лише у вигляді загальної претензії [2;5].

Головна управлінська цінність нейромережевого оцінювання полягає не стільки в описі минулих збоїв, скільки у прогнозуванні майбутніх ризиків. Якщо модель показує зростання ймовірності зриву поставки, менеджмент має можливість заздалегідь перерозподілити обсяги між альтернативними контрагентами, сформувати страховий запас саме для критичної номенклатури, а також актуалізувати умови контракту щодо штрафних санкцій і сервісних рівнів [1;2;3]. Таким чином, нейромережева система оцінювання постачальників виконує функцію елемента корпоративної політики управління ризиками постачання і стає внутрішнім драйвером стійкості та довгострокового розвитку підприємства в умовах затяжної турбулентності [1;2;3;5].

Список використаних джерел:

1. Дикань В.Л., Кузьменко А.В. Маркетингово-логістичний підхід щодо розвитку транспортно-логістичної інфраструктури підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 51. С. 9–16.
2. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхня сутність і структура. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 402–410.
3. Постніков О.О., Смерічевська С.В. Трансформація аналітики великих масивів даних в управлінні закупівлями з розвитком штучного інтелекту. Вісник економічної науки України. 2023. № 1 (44). С. 77–85.
4. Пістунов І.М. Нейронні мережі в моделюванні економічних систем. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 187 с.
5. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 33 p.

Іванова Лілія Омелянівна,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри економіки та менеджменту
Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського
Вовчанська Ольга Михайлівна,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри маркетингу
Львівського торговельно-економічного університету

ІНТЕГРАЦІЯ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЙ ЧЕРЕЗ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ

Досягнення 17 Цілей сталого розвитку, затверджених ООН у 2015 р., є критично важливим для забезпечення життєздатності людства та збереження екологічної рівноваги планети. Реалізація принципів сталого розвитку передбачає активну участь

як бізнес-структур, так і окремих громадян у збереженні природних ресурсів та захисті глобальних екосистем. У цьому контексті компанії мають впроваджувати екологічно відповідальні практики, що не лише відповідає етичним стандартам, а й сприяє зростанню споживчої довіри, зумовленої підвищенням суспільної обізнаності щодо екологічних викликів.

Бізнес відіграє ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку через оптимізацію операційної діяльності, управління ланцюгами постачання та реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності. Одним із стратегічних викликів для компаній є ефективна комунікація екологічних ініціатив, позаяк сучасні споживачі очікують прозорості та дотримання принципів сталості.

Потужним інструментом подолання цього комунікаційного бар'єру між брендом і споживачем став інфлюенс-маркетинг у соціальних мережах. Співпраця з лідерами думок дозволяє компаніям формувати автентичний зв'язок із цільовою аудиторією, популяризувати екологічно відповідальний спосіб життя та стимулювати відповідальне споживання. Інфлюенсери, які підтримують принципи сталого розвитку здатні трансформувати споживчі настрої, заохочуючи вибір екологічно чистих товарів та практик. Бренди, що співпрацюють з такими інфлюенсерами, підвищують свою репутацію та ефективніше реалізують Цілі сталого розвитку. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграє малий та середній бізнес, який завдяки своїй гнучкості, локальній орієнтації та близькості до споживача активно сприяє поширенню безвідходного життя, зеленої енергетики та етичного споживання. Через партнерство з інфлюенсерами малий та середній бізнес здатен надихати на колективні дії та змінювати поведінку споживачів у напрямку сталості.

Зростаюча роль соціальних мереж у прийнятті споживчих рішень зумовила трансформацію маркетингового комунікаційного ландшафту – від одностороннього інформування до інтерактивної взаємодії. Платформи Instagram, TikTok, Facebook та X забезпечують прямий контакт з брендами, інфлюенсерами та аудиторією, сприяючи поширенню знань про екологічно чисті продукти та сталий спосіб життя. Водночас автентичність контенту є визначальним чинником ефективності: надмірна комерціалізація або грінвошинг можуть завдати шкоди репутації бренду.

Стрімкий розвиток соціальних медіа сприяв появі категорії впливових осіб – соціальних інфлюенсерів (контент-креаторів), які здобули довіру аудиторії завдяки власному досвіду, поглядам та рекомендаціям. Їхній вплив на споживачів спонукав багато компаній активно залучати їх до промоції брендів. За даними Statista, близько 70% підлітків надають перевагу інфлюенсерам над традиційними знаменитостями, а 53% жінок частіше купують товари, рекомендовані саме ними. Це свідчить про високий рівень впливовості інфлюенсерів на споживчі рішення, який використовується у маркетинговому менеджменті компаній [1].

Інфлюенсери, орієнтовані на сталий розвиток, здатні формувати екологічну свідомість, популяризувати відповідальні практики та впливати на споживчі рішення. Особливо це актуально для покоління Z, яке демонструє високу чутливість до цінностей сталого розвитку. Інтеграція інфлюенс-маркетингу у стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) відкриває нові можливості для брендів у сферах відповідального споживання, боротьби зі зміною клімату та екологічної освіти. Наприклад, компанія Ocean Bottle у партнерстві з Plastic Bank реалізує кампанію #econfession на платформі TikTok, спрямовану на запобігання потраплянню до океану понад 80 мільйонів кілограмів пластикових відходів [2]. Еко-активістка Лія Томас, використовує свої соціальні платформи для привернення уваги до питань екологічної

справедливості та соціальної рівності [3], а Кетрін Келлогг здобула широку аудиторію в Instagram завдяки контенту про життя без відходів і співпраці з брендами, які підтримують принципи сталого розвитку [2].

Серед брендів, що активно використовують інфлюенс-маркетинг у сфері сталого розвитку: Allbirds, Everlane, Starbucks, Johnson & Johnson, Patagonia, TOMS, TRIBE, Tentree та інші. Наприклад, стартап Allbirds із Кремнієвої долини здобув популярність завдяки фокусу на сталому виробництві та ефективному залученню споживачів через цифрові канали. Компанія виготовляє взуття з природних матеріалів, таких як мериносова вовна та евкаліпт, і співпрацює з інфлюенсерами, щоб привернути увагу екологічно свідомих представників покоління міленіалів та Z [2].

За результатами маркетингових досліджень можемо визначити можливості та переваги інфлюенс-маркетингу для реалізації Цілей сталого розвитку та формування купівельної поведінки споживачів:

- велике охоплення та впливовість: завдяки соціальним мережам бренди та організації можуть взаємодіяти з широкою аудиторією через лідерів думок, які мають мільйони підписників. Особливо це стосується молодих поколінь, таких як покоління Z, які активно цікавляться питаннями сталого розвитку;
- поглиблена взаємодія зі споживачами: інфлюенсери створюють контент, який легко сприймається аудиторією, сприяючи формуванню глибших зв'язків. Освітні публікації та просування екологічного способу життя стимулюють залученість, що сприяє підвищенню обізнаності та активності щодо реалізації Цілей сталого розвитку;
- формування відповідальної поведінки: лідери думок здатні впливати на споживчі рішення, просуваючи екологічно чисті товари та етичне споживання. Це сприяє досягненню Цілі 12 (відповідальне споживання) та Цілі 13 (боротьба зі зміною клімату);
- зміцнення довіри до бренду: співпраця з інфлюенсерами, які підтримують сталий розвиток, дозволяє компаніям покращити свій імідж у сфері КСВ. Коли інфлюенсери просувають екологічні ініціативи, це підвищує довіру та лояльність споживачів;
- посилення КСВ: бренди, що співпрацюють з інфлюенсерами, які надають перевагу сталим практикам, демонструють свою участь у глобальних зусиллях щодо досягнення Цілей сталого розвитку.
- формування спільнот для колективних дій: інфлюенсери здатні об'єднувати своїх підписників навколо спільних цінностей, стимулюючи колективні дії, спрямовані на реалізацію екологічних ініціатив.

Попри великі можливості та переваги інфлюенс-маркетингу для реалізації Цілей сталого розвитку, його використання у цій сфері не позбавлене ризиків та обмежень, серед яких окремо виділимо:

- грінвошинг та недостовірність екологічних заяв: існує небезпека, що інфлюенсери можуть свідомо або несвідомо рекламувати продукти, які не відповідають екологічним стандартам, але позиціонуються як «зелені». Це вводить споживачів в оману, підриває довіру та шкодить репутації як бренду, так і самого інфлюенсера;
- невідповідність цінностей між брендом та інфлюенсером: якщо компанія обирає інфлюенсера, поведінка або погляди якого суперечать принципам сталого розвитку, це може викликати негативну реакцію аудиторії та знизити ефективність маркетингової кампанії. Важливо забезпечити узгодженість між цінностями бренду та голосом інфлюенсера;
- неетичне просування та перебільшення переваг: деякі інфлюенсери

можуть керуватися особистими інтересами, просуваючи продукти, які не мають реальної екологічної користі. Це створює ризик поширення недостовірної інформації та підриває довіру до сталих практик. У прагненні привернути увагу інфлюенсери можуть перебільшувати екологічні властивості продукту. Коли споживачі виявляють необґрунтованість таких заяв, це спричинює репутаційні втрати та юридичні наслідки;

– цифрова неграмотність у регіонах, що розвиваються: обмежені навички критичного мислення та цифрової грамотності можуть знижувати здатність споживачів оцінювати достовірність екологічних заяв, що підвищує ризик грінвошингу;

– обмежений доступ до цифрової інфраструктури: у місцевостях з низьким рівнем цифрової інфраструктури ефективність інфлюенс-маркетингу значно знижується. Для охоплення ширшої аудиторії, бренди мають адаптувати свої маркетингові комунікаційні стратегії до локальних умов.

Для досягнення реальних результатів у сфері сталого розвитку необхідна тісна співпраця між компаніями/брендами та лідерами думок. Така взаємодія на засадах прозорості, автентичності та спільного прагнення до впровадження ефективних, екологічно відповідальних практик сприятиме досягненню Цілей сталого розвитку та підвищуватиме конкурентоспроможність компаній/брендів.

Таким чином, висновуємо, що інфлюенс-маркетинг, інтегрований у стратегії сталого розвитку, є ефективним інструментом маркетингового менеджменту, здатним трансформувати комунікацію бренду, зміцнити довіру споживачів та сприяти реалізації глобальних екологічних цілей. Успішна реалізація таких стратегій потребує автентичності, етичної узгодженості та адаптації до цифрового середовища.

Список використаних джерел:

1. Statista. (2023). Number of internet and social media users worldwide as of January 2023. Statista. https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/#:~:text=Ofthistotal%2C4.76billion,population%2Cweresocialmed

2. Peel-Yates, V. (2022). 5 Sustainability Social Media Campaigns that Rocked. The Sustainable Agency. https://thesustainableagency.com/blog/sustainability-social-mediacampaigns-that-rocked/

3. The Good Grade. (2022). 11 Sustainability Influencers Inspiring Us To Do A Little Better Every Day. The Good Grade. https://www.thegoodtrade.com/features/sustainabilityinfluencers/

Karpinskyi Yuriy
PhD student at the Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia,

INTELLECTUAL CAPITAL AS THE BASIS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN THE WAR AND POST-WAR PERIODS

In the current conditions of military operations and economic instability, Ukrainian enterprises are facing unprecedented challenges that require rethinking approaches to management, planning and ensuring the sustainability of business processes. The external environment is characterized by a high level of uncertainty, disruption of logistics chains, shortage of financial resources, migration of labor and transformation of consumer priorities.

In such conditions, the effectiveness of the enterprise depends less and less on the availability of material assets and more and more on the ability of the organization to quickly adapt to changes, use innovative solutions and manage knowledge.

Traditional crisis management tools, focused mainly on cost optimization, staff reduction or debt restructuring, are insufficient to ensure long-term stability. They only allow to temporarily mitigate the consequences of the crisis, but do not create the prerequisites for sustainable development in the future. That is why the importance of intellectual capital is growing, which acts as a key basis for effective anti-crisis management, because it is it that forms the intellectual and innovative potential of the enterprise.

Intellectual capital is a systematic set of knowledge, skills, experience, information technologies, organizational procedures, communication links and corporate relationships that create the prerequisites for creating added value and ensuring the competitive advantages of an enterprise in the market. It reflects intangible resources thanks to which an organization is able to generate new knowledge, effectively use it and transform it into innovative products, services or management solutions.

Structurally, intellectual capital consists of three interrelated components: human, structural, and client (market) capital.

Human capital encompasses knowledge, professional competencies, experience, creativity, intellectual abilities, values, and motivation of employees. In crisis conditions, it is human potential that is the main factor in an enterprise's adaptation to new realities, because the speed of overcoming crisis phenomena depends on the ability of personnel to learn, make non-standard decisions, generate ideas, and cooperate effectively.

Structural capital reflects the internal systems that ensure the support and implementation of knowledge within the enterprise. It includes organizational culture, standardized business processes, databases, information systems, patents, licenses, corporate technologies, as well as a knowledge management system. It is structural capital that ensures the sustainability and transfer of intellectual resources even in the event of the loss of individual employees.

Customer (market) capital determines the system of external relations of the enterprise - its relationships with customers, partners, suppliers, investors, state institutions, as well as the level of trust in the brand. In the war and post-war periods, it is reputational stability and the ability to maintain partnership relations that are key factors in maintaining market positions.

Thus, intellectual capital is a strategic resource of a modern enterprise, combining individual and organizational knowledge, experience, management competencies, information technologies, communication links and creative potential of personnel into a single holistic system. It is this system that is able to ensure adaptability, innovation , mobility and sustainability. enterprises to external shocks and crisis phenomena. During times of war, when tangible assets often lose their value due to physical destruction, relocation of production, or changing market conditions, the role of intangible assets, in particular intellectual capital, becomes crucial for maintaining business viability **.**

In a war economy**,** intellectual capital acts as an anti-crisis buffer , as it ensures the company's resilience to unpredictable environmental changes. Enterprises with a high level of human, structural and customer capital are able to adapt faster to changes in the market, quickly change business models, use innovative approaches to management and effectively respond to new market needs. Such companies usually have developed digital management systems, a high level of internal communication, trust among employees and stable business

relationships with partners. This allows them to minimize losses, maintain productivity and ensure the continuity of business processes even with limited resources.

In addition, intellectual capital contributes **to** the reorientation of the enterprise from reactive to proactive management **,** when decisions are made not only in response to the crisis, but also taking into account the forecasting of future trends. In this context, the knowledge and analytical capabilities of managers, the use of information technologies for risk modeling, as well as the development of a corporate culture of flexibility and innovation become of particular importance .

In the post-war period, the importance of intellectual capital is even greater, as it becomes the driving force behind the recovery, modernization, and innovative development of the economy. Human capital provides professional competence, readiness to learn, and the introduction of new technologies; structural capital forms effective organizational mechanisms for knowledge management; and client capital restores the trust of consumers and partners, strengthening the market position of the enterprise.

Modern post-war development trends indicate that the competitiveness of enterprises is increasingly determined by the intellectual capacity for innovation **,** that is, the ability to generate, accumulate and use new knowledge. It is intellectual capital that creates the prerequisites for the digital transformation of business, the development of startups, the implementation of investment projects and the attraction of international partners.

The formation of powerful intellectual capital requires a systematic approach and the implementation of a targeted management strategy that covers all levels of the enterprise's activity - from individual staff development to the creation of a corporate knowledge infrastructure. Effective management of this process should be based on the principles of integration, continuity and innovation , which ensures the sustainability of organizational development even in an unstable environment.

Successfully increasing the intellectual potential of an enterprise involves the implementation of the following key areas:

Investing in training, retraining and development of personnel. Enterprises should form programs of continuous professional training aimed at improving the qualifications of employees, developing leadership qualities, management and communication skills. This allows not only to maintain human resource potential, but also creates the prerequisites for the emergence of internal innovators capable of generating new ideas.

Creation of a knowledge management system based on digital technologies. In modern conditions, an important task is the formation of electronic knowledge bases, platforms for sharing experience, analytical decision-making support systems. Digitalization of management processes provides operational access to information, reduces time costs and promotes the effective use of accumulated experience.

Supporting an organizational culture of cooperation, innovation , and mutual trust. A corporate culture focused on openness, shared responsibility, and mutual respect creates a favorable environment for knowledge exchange and the realization of the intellectual potential of the team. In times of crisis, such a culture acts as a factor of internal stability and cohesion of the staff.

Stimulating creativity and initiative of employees through non-material motivation mechanisms. It is advisable to use recognition systems, corporate competitions, talent development programs and involving employees in decision-making processes. This increases the level of staff involvement, promotes the development of internal entrepreneurial activity and creates a sense of involvement in the organization's successes.

Developing partner networks for the exchange of experience and technologies. Cooperation with scientific institutions, universities, business associations and international partners allows enterprises to gain access to new knowledge, technological innovations and management practices. Such connections contribute to increasing competitiveness and integration into global economic processes.

Thus, intellectual capital is not only an intangible asset of an enterprise, but also a key strategic resource that determines its viability in crisis conditions, the ability to quickly recover, and competitiveness in the post-war economy. Its effective formation and management make it possible to create a flexible, innovation-oriented organizational structure that is able not only to counteract crises, but also to use them as an impetus for development.

Effective management of knowledge, competencies and intellectual resources forms the basis of modern anti-crisis management, contributes to improving the quality of management decisions, accelerates the process of innovative renewal and ensures long-term sustainability and strategic stability of business. In the post-war period, it is the orientation towards the development of intellectual capital that will become a determining factor in economic revival, technological modernization and the formation of competitive advantages of Ukrainian enterprises in the global market.

In today's conditions of military operations and economic instability, intellectual capital acquires strategic importance as a key factor in ensuring the stability, adaptability and competitiveness of enterprises. Material resources lose their dominant role, and knowledge, competencies and managerial innovations become the main source of value.

Intellectual capital performs an anti-crisis function, as it contributes to an effective response to external challenges, ensures rapid adaptation to changes in the market environment, supports the continuity of business processes, and creates the potential for restoring activity after crisis shocks.

In a war economy, it is human, structural, and client capital that provide the basis for maintaining the manageability of an enterprise, developing innovative approaches, and maintaining a business reputation. Their interaction creates an intellectual and organizational environment that can compensate for the loss of material resources.

In the post-war period, the development of intellectual capital is a necessary prerequisite for economic modernization, digital transformation, and sustainable business recovery. Enterprises that invest in knowledge, innovation, and human potential are able to ensure long-term growth and integration into the global economy.

The formation of powerful intellectual capital requires a systematic approach: implementing personnel training strategies, creating corporate knowledge bases, developing partner networks, digitalizing management processes, and forming a culture of innovation and trust.

Therefore, intellectual capital is not only an intangible asset, but also a strategic tool of anti-crisis management, which ensures the effectiveness of management decisions, the stability of business during the period of war challenges, and determines the prospects for its competitive development in the post-war economy.

Список використаних джерел:

1. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75–82.

2. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.

3. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління

підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.

4. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 3. С. 335–338.

5. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal.* 2022. № 13-02. С. 8–13.

6. Нікітін А.А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52–59.

7. Пилипенко Я.С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». Вісник НТУ «КПІ». *Політологія. Соціологія. Право*. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143–146.

8. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки.* 2021. № 6(39), 288–296. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296.

Ковальчук Світлана Володимирівна,
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова
Герасімов Євгеній Вікторович,
здобувач вищої освіти другого рівня Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена масштабними змінами, що відбуваються у сфері маркетингу під впливом цифрової трансформації економіки. Цифровізація стала ключовим чинником еволюції споживчої поведінки, зміни бізнес-моделей та формування нових конкурентних переваг. У сучасних умовах логістичні компанії стикаються з необхідністю не лише оптимізувати операційні процеси, а й забезпечити високий рівень клієнтського досвіду через інтегровані онлайн- та офлайн-канали комунікації.

ТОВ «НОВА ПОШТА» виступає одним із провідних українських логістичних підприємств, які демонструють успішну реалізацію концепцій цифрового маркетингу. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення – від персоналізованих сервісів і мобільних застосунків до систем аналітики великих даних (Big Data) та омніканальних стратегій взаємодії з клієнтами. Такий підхід не лише підвищує ефективність маркетингових комунікацій, а й сприяє формуванню стабільної лояльності споживачів.

Дослідження цифрової маркетингової системи ТОВ «НОВА ПОШТА» є надзвичайно актуальним для вивчення тенденцій розвитку українського бізнесу в епоху діджиталізації. Воно дозволяє глибше зрозуміти специфіку адаптації підприємств до цифрових викликів, визначити ключові чинники успішності цифрових стратегій та окреслити перспективні напрями вдосконалення маркетингових інструментів у сфері логістики [1; 2].

Метою дослідження є визначення ключових напрямів, інструментів та технологічних платформ, які забезпечили лідерство «НОВОЇ ПОШТИ» у цифровому маркетингу, та розробка рекомендацій щодо впровадження найкращих практик.

Для досягнення окресленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати стратегію омніканальної інтеграції комунікаційних та сервісних цифрових каналів «НОВОЇ ПОШТИ».
2. Дослідити застосування Big Data та AI-технологій для персоналізації маркетингових пропозицій та автоматизації процесів.
3. Оцінити роль та методи кризових та соціально орієнтованих комунікацій у системі цифрового маркетингу для зміцнення репутації бренду в умовах нестабільності.

У табл. 1 наведено ключові компоненти цифрової маркетингової системи, які реалізовані на прикладі «НОВА ПОШТА» (зокрема: омніканальні канали, аналітика клієнтських даних, автоматизація маркетингових комунікацій).

Таблиця 1 – Основні показники, які характеризують діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА» у сфері диджитал-маркетингу*

Показник	2024 рік	Динаміка порівняно з 2023 роком	Релевантність для роботи
Дохід (Виручка)	~44,7 млрд грн	Зростання ~на 22 %	Демонструє зростання ринкової частки та успішність залучення клієнтів, зокрема, через цифрові канали
Чистий прибуток	~2,5 млрд грн	Скорочення на ~36,9%	Важливо зазначити, що зниження прибутку часто пов’язане зі значними інвестиціями (інфраструктура, IT, благодійність) та впливом інфляції, а не з маркетингом
Кількість відправлень	Понад 480 млн посилок	Зростання на 16%	Прямий індикатор довіри клієнтів та успішності омніканальної воронки продажів
Індекс споживчої лояльності (NPS)	~80,8%	Високий показник	Свідчить про якість обслуговування, яке підтримується зручністю цифрових сервісів
Інвестиції в інфраструктуру	~4,9 млрд грн	Зростання на 40%	Показує, що диджиталізація підкріплюється фізичним розвитком (відділення, поштомати, термінали)

*Сформовано авторами за підсумками аналізу офіційного сайту ТОВ «НОВА ПОШТА [1, 2, 3, 4, 5]

Цифрова маркетингова стратегія ТОВ «НОВА ПОШТА» базується на інтеграції аналітики Big Data, автоматизації та омніканальних комунікацій, що забезпечує високу ефективність та лояльність клієнтів навіть у кризові періоди.

Так, станом на березень 2024 року близько 60 % доставок здійснювалися через онлайн-замовлення на цифрових платформах та e-commerce каналах, що підтверджує критичну роль цифрового маркетингу у формуванні попиту та підтримці безперервності бізнес-процесів [1].

Зростання кількості відправлень на 16 % супроводжувалося високим рівнем задоволеності клієнтів (NPS – 80,8 %), що демонструє ефективність використання чат-ботів, мобільного застосунку та систем обробки рутинних запитів, знижуючи навантаження на кол-центри та операційні витрати [2].

Компанія активно застосовує Digital-канали для соціальної та кризової комунікації: участь у кампаніях, таких як «Сміливість» від Мінцифри, понад 1,2 млн

безкоштовних гуманітарних відправлень за 9 місяців 2024 року та спеціальні маркетингові акції («Речі з дому» зі знижками до 80 % на доставку особистих речей до Європи) підкреслюють, що цифровий маркетинг слугує не лише для продажів, а й для формування соціального капіталу та управління репутацією [3; 4].

Висока інтеграція мобільного застосунку та каналів комунікації прямо впливає на лояльність клієнтів, а прогнозна аналітика та автоматизація дозволяють масштабувати компанію без втрати якості обслуговування.

Маємо зазначити, що дохід ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2024 році становив 44,7 млрд грн, а інвестиції у розвиток цифрової платформи – 4,9 млрд грн, що свідчить про стратегічну ефективність цифрового маркетингу та стійкість компанії [5].

З інформації, наведеної у таблиці, слідує, що «НОВА ПОШТА» реалізує омніканальний підхід, а саме: клієнт може замовити доставку через застосунок, веб-сайт або відділення, отримати повідомлення трекінгу, скористатися поштоматом, післяплатою та онлайн-оплатою. Це значно підвищує зручність та залученість клієнтів, що підтверджується даними про розвинену цифрову інфраструктуру компанії на офіційному сайті [3]. Деталізуємо через аналіз показників:

«Аналітика клієнтських даних» дозволяє підприємству сегментувати аудиторії, прогнозувати попит і персоналізувати комунікацію, що відповідає тенденціям цифрового маркетингу [4].

«Автоматизація маркетингових комунікацій» забезпечує запуск таргетованих кампаній, повторних звернень та багатоканальної взаємодії (email, push-сповіщення, SMS), що підвищує ефективність маркетингу.

«Інтеграція сервісів доставки та фінансових інструментів» (наприклад, застосунок NovaPay як частина групи NOVA) показує, що маркетинг підприємства тісно поєднаний із сервісом і фінтехом, розширюючи ціннісну пропозицію для клієнта [5].

Загалом, аналіз засвідчує, що цифровий маркетинг у «НОВА ПОШТА» не обмежується рекламою чи просуванням – він включає повну трансформацію бізнес-моделі, орієнтацію на клієнта та технологічну платформу, яка підтримує маркетингову стратегію.

Таким чином, можна сформувати основні висновки проведеного дослідження:

1. Дослідження цифрового маркетингу ТОВ «НОВА ПОШТА» демонструє, що інтеграція омніканальних комунікацій, автоматизації та аналітики великих даних (Big Data) забезпечує високий рівень ефективності бізнес-процесів та лояльності клієнтів навіть у кризових умовах.

2. Аналітика цифрових каналів дозволяє компанії прогнозувати попит, персоналізувати комунікації та оптимізувати операційні процеси, що підтверджується високими показниками NPS (80,8 %) та зростанням кількості відправлень на 16 %.

3. Цифровий маркетинг у «НОВА ПОШТА» не обмежується продажами – він активно використовується для соціальної та кризової комунікації, формування соціального капіталу та управління репутацією компанії, включно з гуманітарними ініціативами та спеціальними акціями для клієнтів у кризових умовах.

4. Фінансові результати компанії (дохід 44,7 млрд грн та інвестиції у цифрову платформу 4,9 млрд грн) свідчать про прямий зв’язок між ефективною цифровою стратегією та стійкістю підприємства, а також підтверджують роль цифрового маркетингу як ключового чинника конкурентоспроможності.

Загальна стратегія цифрового маркетингу, реалізована на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА», може слугувати орієнтиром для інших українських підприємств у сфері

логістики та суміжних галузях, демонструючи успішне поєднання технологічних, аналітичних і соціально-орієнтованих підходів у сучасному бізнесі.

Список використаних джерел:

1. «Нова Пошта – офіційний сайт». URL: https://novaposhta.ua

2. «Цифровий маркетинг на підприємстві в сучасних умовах: кейс ТОВ „Нова Пошта“», Митрофанов О. А., 2024. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/83c622cf-d967-45b4-acf1-e9bd7e04cbd1

3. LIGA.net. «Нова Пошта – історія, адреса, мережа». (2022) URL: https://file.liga.net/ua/companies/nova_poshta

4. «Кейс SMART CRM для Нової Пошти». SMART-IT blog, 2025. URL: https://ce.smart-it.com/blog-post/nova-poshta-smart-crm-europe-logistics/

5. NovaPay. «NovaPay: зручні та надійні платежі онлайн і офлайн». URL: https://novapay.ua/

Корюгін Андрій Валерійович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Асортиментна політика підприємства відіграє основну роль в системі управління виробничо-збутовою діяльністю. Це обумовлено безпосереднім впливом реалізації асортиментної політики на визначення ринкової позиції підприємства, її стабільне зростання, або, навпаки, перетворення на кризовий фактор внаслідок неефективної конкуренції в досконалому та динамічному ринковому середовищі. [1, с. 72]

Управління асортиментною політикою характеризується постійними змінами, що потребують регулярного аналізу та вдосконалення. При цьому важливо підтримувати зворотній зв'язок з клієнтами, досліджувати їх потреби та вимоги ринку та швидко реагувати на нові можливості.

Ефективна система управління асортиментною політикою передбачає ретельний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів середовища, визначення сильних та слабких сторін компанії, оцінка можливостей і загроз, постійний моніторинг ринкового попиту. Такий грунтовний аналіз виступає неодмінною передумовою подальших процесів: розробка нових продуктів, удосконалення технічних процесів виробництва, експертна оцінка економічної доцільності виробництва. [2]

Процес управління асортиментною політикою на підприємствах передбачає застосування різноманітних методичних підходів для обґрунтування планів випуску продукції, організації контролю за ефективністю наявного асортименту товарів чи послуг. Найпоширеніший підхід передбачає аналіз асортиментного портфеля компанії. У таблиці 1 наведено основні підходи до аналізу асортиментного портфеля компанії. [21]

Таблиця 1 – Методичні підходи управління асортиментною політикою підприємства

Методичний підхід	Опис та характеристика
Аналіз портфеля продуктів (Product portfolio analysis)	Здійснюється оцінка асортименту продукції з позицій економічної ефективності. Визначається прибутковість кожної асортиментної позиції, виробничі витрати, обсяги продажу та частка ринку. Отримана інформація дозволяє сформувати стратегію управління асортиментом: які продукти слід надалі виробляти, які підлягають модернізації або взагалі виходу з ринку. При цьому застосовують матрицю BCG, модель GE/McKinsey та інші стратегічні інструменти.
Аналіз потреб споживачів (Customer needs analysis)	Визначаються споживчі переваги, очікування та ринкові тенденції. Підприємство досліджує ринок, здійснює його сегментацію за допомогою, опитувань та анкетування, вивчає поведінку споживачів. Завдяки цьому воно вчасно реагує на коливання попиту, вносячи зміни в існуючий асортимент або розробляє нові продукти відповідно до потреб цільової аудиторії.
Аналіз конкурентів (Competitor analysis)	Детально досліджують асортимент прямих і непрямих конкурентів, що охоплює аналіз маркетингової політики, асортименту продукції, ціноутворення та позиціонування на ринку. За допомогою такого методу виявляють незайняті ніші, здійснюють розробку диференційованих продуктів, впроваджують конкурентні стратегії або розробляють нові стратегії просування товарів.
Аналіз життєвого циклу продукту (Product life cycle analysis)	Здійснюється оцінка попиту на свою продукцію з урахуванням етапу життєвого циклу товару: виведення на ринок, зростання, зрілість і спад. На підставі такого аналізу приймаються рішення про запровадження нових або зміну існуючих продуктів та технології їх виробництва, удосконалення форм стимулювання збуту, зняття продукту з ринку. На підставі такого методу оптимізують використання ресурсів, уникають надмірних витрат на підтримку товарів, які вже не користуються попитом на ринку або він є незначним.

Примітка: складено автором на основі [2]

Виділяють такі етапи аналізу асортименту продукції [3, С. 291]:

1) збір інформації про продукт – аналізуються характеристики кожного продукту у асортиментному портфелі компанії, рівень якості, його частку ринку, обсяг продажів, прибутковість тощо;

2) аналіз ринкових тенденцій – досліджують тенденції, які впливають на попит щодо продукції, рівень конкуренції, технології, маркетингові стратегії конкурентів та інші фактори впливу на позиціонування на ринку; [39]

3) аналіз прибутковості продукту – кожен продукт в продуктовому портфелі компанії оцінюють з позицій прибутковості. Це включає аналіз виробничих витрат, витрат на рекламу, транспортування, збут та інші витрати, ціни продажу продукту;

4) розробка стратегії – охоплює управління асортиментним портфелем. Може бути спрямована на збільшення обсягів продажу товарів з високим рівнем попиту, скорочення продажу або навіть вилучення з портфеля менш прибуткових товарів, розробку нових продуктів для розширення асортименту;

5) оцінка ефективності стратегії – передбачає розрахунок економічних показників діяльності компанії з урахуванням витрат на реалізацію стратегії та очікуваних майбутніх ефектів від її впровадження [4, С. 165].

Матриця, що розроблена Бостонською Консалтинговою Групою (BCG) вважають ефективним інструментом стратегічного аналізу для визначення пріоритетів та

управління своїми продуктами. За її допомогою виділяють визначають чотири стратегічні позиції товарів або бізнес-одиниць за двома ключовими критеріями: темпи зростання ринку та відносна частка ринку. Аналіз товарних категорій дозволяє визначити основні стратегічні підходи для кожної з них у матриці BCG (табл. 2) [5].

«Зірки» - це перспективні, лідируючі на ринку продукти, яким потрібні значні інвестиції для підтримки зростання. В перспективі можуть перейти у стратегічну позицію «Дійні корови», що отримують прибуток, більший ніж їх потреби і можуть фінансувати розвиток інших перспективних стратегічних позицій.

Таблиця 2 – Характеристика стратегічних позицій у матриці BCG

Категорія	Характеристика	Основні риси	Стратегічний підхід до управління
Зірки	Продукти, що мають високу частку ринку та високі темпи зростання	- швидкозростаючі лідери ринку; - потребують значних інвестицій для підтримки зростання; - мають високу конкурентоспроможність; - потенційні майбутні «Дійні корови»	- підтримувати активні інвестиції; - використовувати стратегії розширення та диверсифікації ринку; - вдосконалення продукції та впровадження інновацій для збереження конкурентних переваг
Дійні корови	Продукти, що мають високу частку ринку та низькі темпи зростання	- стабільне джерело прибутку; - потребують мінімальних інвестицій; - висока рентабельність; - генерують фінансові ресурси для фінансування «Зірок» та «Знаків питання»	- оптимізація витрат та підвищення ефективності операцій; - використання одержаного прибутку з метою інвестування в перспективні товари; - підтримання стабільності ринку й бренду
Знаки питання	Продукти, що мають низьку частку ринку та високі темпи зростання	- високий потенціал зростання, але слабка ринкова позиція; - продукти, які потребують значних інвестицій для збільшення частки ринку; - високий ступінь невизначеності щодо майбутньої прибутковості; - можуть стати «Зірками», чи навпаки перетворитися на «Собак»	- вимагає ретельного аналізу конкурентного середовища та ринку; - прийняття рішень щодо інвестування в ринок або виходу з нього; - розробка ефективних маркетингових стратегій для збільшення частки ринку
Собаки	Продукти, що мають низьку частку ринку та низькі темпи зростання	- продукти зі слабкою ринковою позицією; - приносять низький чи взагалі відсутній прибуток; - високі витрати на підтримку бізнесу; - дуже часто невигідні для подальшого розвитку	- потребують аналізу доцільності збереження продуктів; - пошук можливостей модернізації чи змінення позиціонування; - можливий вихід з ринку чи продаж активів

Примітка: складено автором на основі [5]

«Знаки питання» - потенційні продукти з високим ступенем ризику, які потребують великих інвестицій та аналізу ринкових тенденцій. У перспективі можуть перейти у позицію «Зірки», але при несприятливих умовах опинитися у позиції «Собаки».

«Собаки» - стратегічна позиція з найменшими перспективами. Альтернативними варіантами розвитку виступають оптимізація, репозиціонування або вихід з ринку при слабкій ринковій позиції та низькій прибутковості. Оптимальне управління товарним асортиментом передбачає інвестування товарів «Зірки», утримання позицій товарів «Дійні корови», стратегічна оцінки перспективи продуктів «Знаки питання» й мінімальні витрати на товари «Собаки».

Отже, асортиментна політика є комплексним процесом з дослідженням споживчого попиту, аналізом конкурентного середовища, оцінки внутрішніх ресурсів, розробка дизайну продукції, визначення цінової стратегії та оцінку ефективності впроваджених рішень. Основна мета підприємства в сфері асортиментної політики - формування оптимального та перспективного асортименту продукції або послуг для найкращого задоволення потреб споживачів щоб отримати заплановані фінансові результати.

За допомогою сучасних методичних підходів розробляються обґрунтовані управлінські рішення щодо структури оптимального асортименту, який буде відповідати цілям підприємства. Зокрема, за допомогою BCG-аналізу як важливого інструменту стратегічного управління, оцінюють товари за показниками відносної частки ринку і темпів зростання ринку, і в подальшому приймають стратегічні рішення щодо інвестування, розширення або виведення продуктів з ринку. Це сприяє оптимізації продуктового портфеля з визначенням прибуткових товарів та їх подальшого розвитку, модифікації за потреби товарів або виключення з асортименту неприбуткових товарів.

Список використаних джерел:

1. Беленов О.Н. Типологія методів управління асортиментом продукції. *Сучасна економіка: проблеми і рішення.* 2016. № 1. С. 69-76

2. Іщенко С. В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. *Ефективна економіка.* 2012. № 6.

3. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений.* 2021. № 1(2). С. 163-166

4. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. № 16. 2019. С. 288-300.

5. Матриця БКГ - аналіз моделі, пояснення. URL: https://azbyka.com.ua/uk/matritsy-bkg/ (дата звернення: 28.10.2025).

Kochkodan Volodymyr Bohdanovych
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Management and Administration Department,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN UKRAINE'S OIL AND GAS INDUSTRY: IMPLEMENTATION RISKS AND MANAGEMENT DIRECTIONS

During the digital transformation of the economy, artificial intelligence (AI) serves as a key driver of development in the energy sector, particularly in the oil and gas industry. Its applications include production automation, big data analysis, risk forecasting, and cost optimization.

International experience demonstrates significant progress in this field. Companies such as Schlumberger, Shell, BP, TotalEnergies, and others use AI-based models for drilling design, reservoir exploration, pipeline corrosion monitoring, production forecasting, and anomaly detection, among other purposes. Ukrainian enterprises, despite a growing interest in innovation, face several barriers: financial constraints, a lack of qualified personnel, and an underdeveloped regulatory framework. This underscores the relevance of analyzing the risks associated with AI implementation in Ukraine's oil and gas sector.

A digital oilfield is a complex system that integrates information technology, automation, and data analytics across all stages of production - from exploration to transportation. The next stage of evolution is the intelligent oilfield, which utilizes sensor networks, the Internet of Things (IoT), cloud computing, and AI to improve operational efficiency [1, p. 74]. AI is applied for analyzing large volumes of unstructured data; modeling reservoir behavior; forecasting well productivity; drilling planning; and optimizing production operations.

The algorithms used in the industry - artificial neural networks (ANN), fuzzy logic, genetic algorithms, support vector machines (SVM), and particle swarm optimization - enable the creation of flexible models but require high-quality data [2, p. 22].

DTEK Naftogaz LLC began integrating Microsoft Copilot-based solutions in 2024 to optimize business processes, with plans to automate geological exploration in the future [3].

PJSC Ukrnafta is actively implementing computer neural networks for the analysis of geophysical logs, rock permeability assessment, and digital archiving of well studies. The company's models are based on data from more than 500 wells and incorporate archival research conducted over recent decades [4].

Despite AI's significant potential, its implementation is associated with a wide range of risks - technical, informational, economic, social, environmental, legal, and ethical.

The main technical risks of implementing AI systems include the unreliability of algorithms under unpredictable production conditions and the so-called "black box" effect, which complicates auditing and decision control. System errors may cause equipment malfunctions or accidents. Another issue is the incompatibility of intelligent platforms with existing technological complexes, requiring substantial modernization and staff retraining costs.

Increasing digitalization heightens the risk of cyberattacks on information systems, potentially leading to the disclosure of data on deposits, technologies, or contracts. Particularly dangerous is data poisoning, or deliberate distortion of training data, which can result in incorrect managerial decisions. Therefore, ensuring cybersecurity and reliable access control is essential for the safe operation of AI systems.

The high cost of software, equipment modernization, and personnel training imposes a significant financial burden. Uncertainty about payback periods reduces investment attractiveness, while dependence on foreign technology suppliers poses risks of losing support in cases of sanctions or political instability. Thus, economic resilience is a key factor for successful digital transformation.

Automation leads to job reductions and the need for retraining. A lack of readiness among employees to work with digital technologies can cause resistance to change and slow modernization. These challenges can be addressed through training programs, employee involvement in innovation projects, and the development of a corporate culture focused on digital competencies.

Autonomous systems without adequate human oversight may overlook critical deviations, potentially leading to accidents and environmental pollution. Incorrect equipment condition forecasting due to AI algorithm errors may result in leaks or other hazardous incidents. Therefore, environmental safety must remain a top priority in production digitalization.

The lack of comprehensive AI legislation creates uncertainty regarding liability for system actions. Violations of data storage rules and non-compliance with occupational safety requirements during automation also represent potential legal risks. This highlights the need for clear regulatory standards and control mechanisms.

Ethical risks include unclear accountability for accidents caused by AI decisions and algorithmic bias resulting from non-representative data. Violations of employee privacy during digital monitoring pose additional threats. Ensuring ethical use of technology must be an integral part of corporate policy.

To reduce technical risks, it is necessary to test algorithms in simulated emergency scenarios and use explainable AI (XAI) models that ensure decision-making transparency. A phased implementation approach with continuous performance monitoring is recommended.

Effective information protection requires multi-level encryption systems, regular software updates, vulnerability audits, and anomaly detection algorithms. These measures help prevent data tampering and unauthorized access.

It is advisable to conduct preliminary analyses of AI project profitability, establish partnerships with technology companies, and develop adaptive financial models that consider energy market fluctuations. Such measures reduce the risk of inefficient resource use.

Reducing social tension is achievable through personnel training and reskilling programs, digital literacy development, and strengthened internal communication. Involving employees in pilot projects helps build trust in innovation.

Maintaining human oversight over critical processes, regularly checking monitoring systems, and developing emergency response plans are essential. Integrating sustainability principles into algorithm design ensures environmental stability.

Managing legal and ethical risks requires monitoring legislative changes, developing internal policies on responsibility and data protection in line with international standards (e.g., GDPR [5], ISO 27001 [6]). This builds trust in intelligent technologies and ensures compliance with safety requirements.

Artificial intelligence opens new opportunities for modernizing Ukraine’s oil and gas industry, yet its implementation involves a complex set of technical, cyber, economic, social, environmental, legal, and ethical risks.

To effectively address these challenges, a systematic risk management approach based on the international standard ISO 31000 [7], adapted to the national energy context, is essential.

Comprehensive risk management will enable Ukrainian enterprises not only to safely integrate AI technologies but also to strengthen their competitive positions in the global energy market.

List of References

1. Sarrakh R., Renukappa S., Suresh S., Nabt S. Smart Solutions in the Oil and Gas Industry: A Review. *Journal of Clean Energy Technologies*. 2019. № 7. P. 72-76. DOI: https://doi.org/10.18178/JOCET.2019.7.5.512.

2. Aniceto K. The Role of Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (Ml) in the Oil and Gas Industry. *Journal of Technology and Systems*. 2025. № 7. P. 6-27. DOI: https://doi.org/10.47941/jts.2493.

3. «ДТЕК Нафтогаз» впровадить програмні рішення з використанням ШІ. 2024. URL: https://www.nefterynok.info/novosti/dtek-naftogaz-vprovadit-programn-rshennya-z-vikoristannyam-sh.

4. «Укрнафта» тренує власні моделі ШІ на даних за 65 років видобутку. 2025. URL: https://www.ukrnafta.com/ukrnafta-trenue-vlasni-modeli-shi-na-danyh-za-65-rokiv-vydobutku.

5. Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: https://gdpr-text.com/uk/.

6. International Standard ISO/IES 27001. Information security, cybersecurity and privacy protection - Information security management systems - Requirements. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_iec_27001_2023.pdf.

7. International Standard ISO 31000. Risk Management - Guidelines. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf.

Кашпер Софія Петрівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету економіки та управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Федоришина Лариса Миколаївна****, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*

РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ВИМУШЕНОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

Сучасний ринок праці України зазнає суттєвих змін під впливом зростання масштабів вимушеної міграції населення. Військові дії, економічна нестабільність та соціальні виклики спричинили значні зміни у структурі зайнятості, професійній мобільності та регіональному розподілі трудових ресурсів. Ще з 2014 року Україна стикнулася з новим, невідомим раніше явищем – вимушеною міграцією. Вимушена міграція, зазвичай, є неконтрольованою, оскільки в умовах небезпеки для життя та здоров'я в людини немає змоги реально оцінити напрямок переміщення та можливості для повноцінної організації свого життя на новому місці [1].

З початком повномасштабної війни ринок праці змушений був адаптуватися до нестабільної соціально-політичної та воєнної ситуації в країні. Війна стала своєрідним поштовхом до пластичності ринку праці, до зміни пропозиції робочої сили у воєнний час, адже відбулося: зменшення пропозиції кваліфікованої робочої сили через міграцію

закордон та загибель людей працездатного віку; збільшення кількості працівників з обмеженими можливостями, а їх рівень працездатності відрізняється від довоєнного часу; збільшення пропозиції жінок на ринку праці через відкладання шлюбу та народження дітей; збільшення дитячої праці внаслідок поширення бідності та втрати можливостей отримувати освіту, особливу вищу. За даними порталу Work.ua, у довоєнний період на сайті було в середньому 90 тис. активних вакансій щодня, в перші дні війни цей показник впав до 6 тис. Як свідчать дані, найстабільніша ситуація з пошуком персоналу в сільському господарстві, особливо у тих компаній, де основні потужності знаходяться на заході та в центрі України [2; 3].

За інформацією Агентства ООН у справах біженців, станом на 1 липня 2025 року офіційно зареєстровано 5,64 млн українських біженців. Переважна більшість – понад 5 млн – перебуває у європейських державах. Ще близько 561 тис. осіб проживають у країнах за межами Європи. Загальна кількість переміщених українців становить понад 6,8 млн осіб [4]. Серед переваг такої ситуації можна виділити розвиток торговельних зв'язків між Україною та країнами ЄС завдяки інтеграції громадян України в економічний, культурний та освітній простір завдяки безпосередньому зануренню в умови і спосіб життя європейців, що сприяє загальному посиленню інтеграційного вектору України до європейського простору. Рівень працевлаштованих серед біженців складає 46 %, безробітних – 17 % [4]. Водночас, Україна має бути готова до такого масового повернення її громадян і мати можливість забезпечити їх роботою. Так, дані опитування Управління Верховного комісара ООН у справах біженців свідчать, що 61 % українських біженців хочуть повернутися в Україну [5].

Н. Азьмук, досліджуючи питання післявоєнних прогнозів на ринку праці, визначила основні стратегії відновлення робочої сили: технологічне оновлення, що передбачає зміну підходів у промисловій політиці країни; зміцнення наукового чинника має стимулювати розвиток науки, інновацій промисловості; спрямованість наукових досліджень на інновації; формування інноваційної інфраструктури; формування та розвиток людського капіталу належного освітнього та кваліфікаційного рівня через рівний доступ учасників освітнього процесу до якісної освіти на всіх рівнях. Політика підтримки підприємництва сприятиме створенню нових робочих місць у країні, розвитку самозайнятості, збільшенню податкових надходжень [6].

Наразі в Україні також спостерігається зростання кількості вакансій, а разом з цим і кількість шукачів роботи. Нацбанк зазначає, що збільшення числа шукачів допомогло пом'якшити проблему нестачі працівників на ринку праці. Проте, існує значна невідповідність між професіями: деякі спеціальності мають недостатню кількість кандидатів, тоді як на інші спостерігається високий рівень конкуренції [7]. Роботодавці цінують мультифункціональність співробітників –здатність поєднувати кілька компетенцій, від технічних навичок до управлінських. Найбільшим попитом користуються спеціалісти тих сфер, які є ключовими для економічної стабільності та відновлення країни: медичний персонал (лікарі, медсестри, фармацевти); IT-фахівці (програмісти, кібербезпекові інженери, системні адміністратори); будівельники та інженери; логісти та водії вантажного транспорту; спеціалісти аграрного сектору (агрономи, механізатори, технологи з переробки продукції); викладачі та вчителі технічних спеціальностей; працівники оборонної промисловості та виробництва дронів [8].

О. Черьомухіна та Ю. Чалюк вбачають відновлення успішного економічного розвитку держави та, як наслідок, – стабілізацію на ринку праці завдяки таким чинникам: підвищення кваліфікації та перепрофілювання спеціалістів, впровадження

практики дуальної освіти; удосконалення системи оплати праці, підвищення та виведення до рівня середньоєвропейських зарплат для робітничих професій, поліпшення умов праці, розробка рекламної кампанії з популяризації та підвищення престижності робітничих професій; розробка умов для самозайнятості населення, надання кредитів для малого та середнього бізнесу; створення нових робочих місць, розробка рекламної кампанії з популяризації праці в сільській місцевості та малих містечках [9].

Отже, ринок праці України переживає глибоку трансформацію під впливом зростання масштабів вимушеної міграції населення. Війна та соціально-економічна нестабільність призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів, структурних змін у зайнятості та появи нових тенденцій у гендерному й професійному розподілі робочої сили. Водночас, інтеграція українських громадян у європейський економічний простір створює потенціал для подальшого розвитку, зокрема через обмін досвідом, підвищення кваліфікації та формування нової трудової культури. Відновлення ринку праці потребує комплексних рішень – від розвитку людського капіталу та інновацій до стимулювання підприємництва й забезпечення умов для повернення трудових мігрантів.

Список використаних джерел:

1. Комарницька Г. О., Ястремська Н. М., Павленко Н. В. Вимушена міграція та її вплив на ринок праці в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 6(24). С. 306-319. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6(24)-306-319.

2. Конкуренція зросла, але є шанс знайти роботу! Що відбувається на ринку праці в червні. URL: https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/vakansiyi-v-ukrayini-v-chervni-sytuacziya-na-rynku-praczi (дата звернення: 20.10.2025).

3. Як проходить адаптація до роботи в умовах війни – досвід великих компаній. URL: https://www.work.ua/articles/work-in-team/2870 (дата звернення: 20.10.2025).

4. Скільки українців залишили країну з початку війни: свіжі оцінки 2025 року. URL: https://slovoproslovo.info/ukrainian-refugees-statistics-2025 (дата звернення: 20.10.2025).

5. В Україні налічується 4,9 мільйона внутрішніх переселенців. *Ukinform.* URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3646740-minsocpolitiki-v-ukraini-nalicuetsa-49-miljona-vnutrisnih-pereselenciv.html (дата звернення: 20.10.2025).

6. Азьмук Н. А. Трансформація ринку праці в умовах війни: виклики та стратегії відтворення робочої сили. *Вісник економічної науки України.* 2022. № 1. С. 171-178.

7. Українська міграція, ВПО та ринок праці у 2025 році: огляд НБУ. URL: https://mezha.net/ua/bukvy/ukraine-displacement-and-labor-market-update-april-2025/ (дата звернення: 20.10.2025).

8. Ринок праці в Україні 2025: тенденції, виклики та можливості для бізнесу. URL: https://online.novaposhta.education/blog/rinok-praci-v-ukraini-2025-tendencii-vikliki-ta-mozhlivosti-dlya-biznesu (дата звернення: 25.10.2025).

9. Черьомухіна О. К., Чалюк Ю. О. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск № 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24.

Ковальчук Богдана Русланівна,
здобувачка вищої освіти другого рівня факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Федоришина Лариса Миколаївна****, д. е. н., професорка,*
професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Поняття змін є досить широким та різностороннім, адже, з одного боку, зміни є передумовою прогресу та розвитку, а з іншого, поява змін майже завжди супроводжується стресом та адаптацію до нових умов, що, своєю чергою, створює певні складнощі. Незважаючи на те, що пристосування до інших умов роботи, інноваційних технологій, нових ринкових умов чи зміну культури в певній організації, безперечно, має багато переваг, людям часто стає складно спокійно прийняти зміни в стабільне та передбачуване життя. Саме в таких випадках виникає опір змінам, небажання їх приймати, розуміти та використовувати даний період для покращення ефективності особистих сфер чи робочого процесу [2, с. 2].

Сутність змін, зокрема корпоративних, тобто тих, що спостерігаються в колективах та різних організаціях, полягає в тому, що вони є передбачуваними та систематичними, а, отже, керованими і це є великою перевагою, адже якщо люди морально підготовлені до існування змін, вони можуть підготуватись до їх появи та керувати ними. Звичайно, є моменти та ситуації, до яких неможливо бути готовим, в таких випадках зміни будуть швидкими та радикальними, проте навіть такі умови можна підлаштувати під себе. В інших ситуаціях, при поступових, власне еволюційних змінах, все стає простішим в процесі адаптації [2, с. 2].

Отже, опір змінам є природною, нормальною та адекватною реакцією людини на появу неочікуваних ситуацій, які впливають на кожну сферу життя, враховуючи і звичний спосіб роботи, і взаємини в колективі. Незважаючи на це, кожна особистість має власні причини появи опору змінам. Серед прикладів таких бар'єрів можна виділити: особисті бар'єри – страх людей перед новим та невідомим, нерозуміння висунутих вимог чи нових правил, недостатня кваліфікація, загроза статусу, автономії чи набутого авторитету або побоювання щодо втрати особистого робочого місця та наявної заробітної плати; бар'єри на рівні організації – опір перед передачею переваг іншим підгрупам, минулий негативний досвід, що пов'язаний із впровадженням змін, чи інертність складних організаційних структур. Таким чином вказані бар'єри виступають причинами опору змін, управління якими стає доволі складним та часто непередбачуваним процесом [1, с. 66].

Враховуючи, що ці процеси в організаціях є системним явищем, помилки в управлінні ними можуть призвести до негативних наслідків не лише однієї підгрупи, а й всієї структури організації. Для ефективного управління змінами, важливими умовами є реалізація складних методів прогнозування процесу ініціації, планування та реалізації змін. Недосконаліть в одному із даних факторів може призвести до небажаних наслідків, власне, стати бар'єром в процесі управління змінами.

Практика проведення змін свідчить, що існують такі методи подолання опору змінам, врахування яких допоможе ефективніше управляти цим процесом: 1) Достатня поінформованість. У випадку, коли люди чітко розуміють суть змін, їх переваги та дії, що очікуються від них, вони спокійніше сприймають зміни як феномен та швидше

адаптуються; 2) Участь та залучення. В разі залучення до процесу змін, люди відчувають відповідальність та бажання його позитивного завершення. Таким чином, можна не лише управляти опором, а й знайти нові, креативні ідеї покращення роботи організації; 3) Підтримка. Допомога з боку менеджерів та керівників, або ж навчання персоналу, ефективно впливатиме на прийняття та адаптацію до змін; 4) Переговори. Бувають випадки, коли конкретні співробітники чи певна підгрупа організації продовжує активно опиратись змінам, навіть якщо їх вже прийняли інші колеги, саме тоді варто почати використовувати інші методи досягнення компромісу, почавши з переговорів та наведення аргументів у користь нововведень; 5) Маніпуляції. Маніпуляції, як метод управління опором змін є доволі хорошим у випадках провалу попередніх спроб. Це не обов'язково повинен бути великий обман, проте, знаючи людей, що можуть вплинути на думку певних співробітників, варто скористатись їх допомогою; 6) Явний та неявний примус. У випадках, коли ні один із попередніх способів не спрацьовує, можна використати явний чи неявний примус, проте даним методом не варто зловживати, адже його дія може обернутись негативними наслідками [1, с. 66].

Отже, успішне подолання опору змін та ефективне управління бар'єрами, що виникають в цьому процесі, є навичкою, яку кожен керівник набуває з досвідом. Враховуючи, що кожен колектив є індивідуальним, а люди в ньому різними, дві, на перший погляд, однакові ситуації в різних організаціях, будуть мати різні варіанти вирішення. Керівник в першу чергу має бути гнучким, адже велике значення має те, як він адаптується до процесу управління опору змін.

Список використаних джерел:

1. Пащенко О. П., Барсук Л. В. Причини та методи подолання опору змінам. *Сучасні інструменти реалізації практичного менеджменту, маркетингу, логістики та туризму: особливості застосування в глобальному конкурентному середовищі* : зб. матер. V Всеукр. науково-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (м. Житомир, 19-21 квіт. 2018 р.). Житомир : ЖДТУ, 2018. С. 65-67.

2. Методика подолання опору корпоративним змінам на основі організаційно-психологічних інструментів / Піцикевич В. В., Легедза Д. М., Кусько Д. С., Луців Д. О., Збишко Ю. О., Денисик П. М. *Академічні візії.* 2024. Випуск 32. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12517417.

Ковальов Євген Павлович

здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

Хмельницького університету правління та права імені Леоніда Юзькова

РОЗШИРЕНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ВИРОБНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРЕРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕГІОНУ

Сучасна модель управління переробною галуззю потребує глибокого переосмислення підходів до ресурсокористування та поводження з відходами відповідно до принципів циркулярної економіки та екологічної відповідальності бізнесу. В умовах зростання екологічних викликів та посилення євроінтеграційних процесів ключового значення набуває концепція розширеної відповідальності

виробника (РВВ, *Extended Producer Responsibility — EPR*), яка розглядається як один із базових інструментів формування еколого-орієнтованої системи управління. Її сутність полягає у перенесенні відповідальності за повний життєвий цикл продукції — від етапу проєктування, виробництва та споживання до збирання, переробки та утилізації — безпосередньо на виробника. Такий підхід змінює традиційну парадигму виробництва, спрямовуючи її на запобігання утворенню відходів і максимальне збереження цінності матеріальних ресурсів у виробничому циклі.

У контексті регіонального розвитку розширена відповідальність виробника виступає системоутворювальним елементом інтеграції економічних, екологічних і управлінських механізмів, спрямованих на зменшення негативного впливу промисловості на довкілля. Вона створює інституційні умови для розвитку ринку вторинних ресурсів, підвищення інвестиційної привабливості переробної галузі та посилення ролі регіональних кластерів у реалізації політики сталого розвитку.

З позиції еколого-орієнтованого управління, РВВ виконує функцію інтеграційного інструменту, що поєднує інтереси бізнесу, держави та суспільства в межах єдиної системи регулювання ресурсних потоків. Для переробних підприємств регіону впровадження принципів EPR означає перехід від лінійної до замкненої моделі господарювання, орієнтованої на екодизайн продукції, підвищення рівня її перероблюваності, розширення партнерської взаємодії з постачальниками, споживачами та органами місцевого самоврядування. Це сприяє формуванню сталих ланцюгів доданої вартості, зростанню екологічної результативності виробництва та посиленню конкурентних позицій підприємств у межах європейського ринку.

У контексті євроінтеграційних процесів реалізація принципів розширеної відповідальності виробника повинна ґрунтуватися на гармонізації вітчизняного законодавства з екологічним правом Європейського Союзу. Правова основа ЄС формує системну нормативну рамку для впровадження EPR у переробній та виробничій сферах, визначаючи обов’язки виробників, регуляторів і органів місцевого самоврядування щодо управління потоками відходів, повторного використання матеріалів і досягнення цілей циркулярної економіки.

Згідно з вимогами Директиви 2008/98/ЕС про відходи (Waste Framework Directive), Директиви 94/62/ЕС про упаковку та відходи упаковки, Регламенту (EU) 2024/825 про упаковку та відходи упаковки (PPWR), а також стратегічного документа «План дій ЄС з переходу до циркулярної економіки» (Circular Economy Action Plan, 2020), механізм EPR розглядається як центральний інструмент відповідального ресурсокористування. Упровадження цих положень сприяє розвитку прозорої системи екологічного управління, зменшенню вуглецевого сліду продукції та стимулює формування партнерських мереж у сфері переробки.

Для систематизації ключових нормативно-правових актів, що визначають рамки функціонування розширеної відповідальності виробника в ЄС, представлено таблицю 1.

Таблиця 1 – Нормативно-правові документи ЄС у сфері розширеної відповідальності виробника

№	Нормативний документ ЄС	Ключові положення	Значення для переробних підприємств регіону
1	2	3	4
1	Директива 2008/98/ЕС про відходи (Waste	Визначає базові принципи поводження з відходами, ієрархію управління, принципи «забруднювач платить» та	Формує законодавчу основу для впровадження національних і регіональних систем РВВ; забезпечує перехід до

	Framework Directive) [1]	обов'язковість впровадження механізмів EPR у державах-членах.	циркулярної моделі управління ресурсами.
2	Директива 94/62/ЕС про упаковку та відходи упаковки [2]	Регламентує вимоги до пакування, повторного використання та переробки; встановлює квоти для збирання та рециклінгу упаковки, а також обов'язки виробників щодо утилізації.	Сприяє створенню інфраструктури переробки упаковки на регіональному рівні, стимулює розвиток вторинного ринку сировини.
3	Директива 2012/19/EU про відходи електричного та електронного обладнання (WEEE Directive) [3]	Зобов'язує виробників електроніки нести відповідальність за збір і переробку відходів електронних товарів; встановлює вимоги до проектування продукції для легкого демонтажу та повторного використання.	Орієнтує переробні підприємства на впровадження технологій екологічного демонтажу, сортування та повторного використання електронних компонентів.
4	Директива 2000/53/ЕС про транспортні засоби, що вийшли з експлуатації (ELV Directive) [4]	Запроваджує обов'язковість збору, демонтажу та рециклінгу автомобілів; передбачає мінімальні рівні повторного використання матеріалів.	Сприяє формуванню спеціалізованих підприємств для переробки автомобільних компонентів і матеріалів, зменшуючи обсяги небезпечних відходів.
5	Регламент (EU) 2024/825 про упаковку та відходи упаковки (PPWR) [5]	Замінює Директиву 94/62/ЕС; встановлює обов'язкові вимоги до екодизайну упаковки, маркування, багаторазового використання та перероблюваності до 2030 р.	Визначає майбутні стандарти екологічності продукції; стимулює підприємства до впровадження інноваційних матеріалів і дизайну з низьким екологічним слідом.
6	План дій ЄС з переходу до циркулярної економіки (Circular Economy Action Plan, 2020) [6]	Визначає стратегічні напрями сталого виробництва та споживання; акцентує на впровадженні EPR як ключового механізму замкненого циклу.	Сприяє гармонізації регіональних стратегій управління відходами із загальноєвропейськими пріоритетами; стимулює модернізацію промислових процесів.
7	Регламент (EU) 2020/852 про таксономію сталих інвестицій [7]	Визначає критерії екологічної сталості для інвестиційної діяльності, у т. ч. у сфері управління відходами та переробки.	Відкриває доступ до зеленого фінансування для підприємств, що впроваджують системи EPR та екологічно інноваційні технології.

Примітка. Систематизовано автором.

Виконання вимог зазначених нормативних документів ЄС сприяє формуванню цілісної моделі еколого-орієнтованого управління переробними підприємствами регіону, де розширена відповідальність виробника виступає не лише регуляторним механізмом, а й каталізатором інновацій, партнерства та циркулярного економічного зростання.

Система розширеної відповідальності виробника (EPR) охоплює цілісний комплекс економічних, регуляторних, інституційних та інформаційно-аналітичних механізмів, які забезпечують управління життєвим циклом продукції на всіх етапах — від проєктування до утилізації. Її функціонування спрямоване на досягнення балансу між екологічними пріоритетами, економічною доцільністю та соціальною відповідальністю бізнесу. Система EPR охоплює комплекс управлінських механізмів, серед яких:

– економічні стимули (екоподатки, депозитні системи, диференційовані тарифи на утилізацію);

– регуляторні інструменти (екодизайн, стандарти повторного використання, сертифікація продукції);

– інституційна координація (створення організацій колективної відповідальності виробників — PRO);

– інформаційно-аналітична підтримка (цифрові системи обліку відходів, простежуваність матеріальних потоків, звітність за ESG-показниками).

З позиції ціннісної пропозиції, модель EPR формує нову систему взаємовідносин між підприємством і суспільством. Вона дозволяє:

– підвищити довіру споживачів, демонструючи екологічну прозорість і соціальну відповідальність бізнесу;

– зміцнити бренд як учасника «зеленої економіки» та підвищити його привабливість у середовищі стейкхолдерів;

– забезпечити довгострокову конкурентну перевагу завдяки оптимізації ресурсних витрат, зниженню екологічних ризиків і впровадженню інноваційних технологій перероблення;

– інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання, орієнтовані на відповідність принципам ESG, сталим інвестиціям і корпоративній прозорості.

З позиції еколого-орієнтованого управління, РВВ виконує функцію інтеграційного інструменту, що поєднує інтереси бізнесу, держави та суспільства в межах єдиної системи регулювання ресурсних потоків. Для переробних підприємств регіону впровадження принципів EPR означає перехід від лінійної до замкненої моделі господарювання, орієнтованої на екодизайн продукції, підвищення рівня її перероблюваності, розширення партнерської взаємодії з постачальниками, споживачами та органами місцевого самоврядування. Це сприяє формуванню сталих ланцюгів доданої вартості, зростанню екологічної результативності виробництва та посиленню конкурентних позицій підприємств у межах європейського ринку.

Список використаних джерел:

1. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives. *Official Journal of the European Union*, L 312/3, 22.11.2008. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32008L0098

2. Directive 94/62/EC of the European Parliament and of the Council of 20 December 1994 on packaging and packaging waste. *Official Journal of the European Communities*, L 365, 31.12.1994. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31994L0062

3. Directive 2012/19/EU of the European Parliament and of the Council of 4 July 2012 on waste electrical and electronic equipment (WEEE). *Official Journal of the European Union*, L 197/38, 24.07.2012. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32012L0019

4. Directive 2000/53/EC of the European Parliament and of the Council of 18 September 2000 on end-of-life vehicles. *Official Journal of the European Communities*, L 269, 21.10.2000. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0053

5. Regulation (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 11 April 2024 on packaging and packaging waste, amending Regulation (EU) 2019/1020 and Directive

(EU) 2019/904, and repealing Directive 94/62/EC. *Official Journal of the European Union*, L 2024/825, 30.04.2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R0825

6. European Commission. (2020). Circular Economy Action Plan — For a cleaner and more competitive Europe. Brussels: European Commission. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en

7. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. *Official Journal of the European Union*, L 198, 22.06.2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852

Коржук Вікторія Володимирівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: Корюгін Андрій Валерійович, *кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ВПЛИВ УПАКОВКИ НА ВИБІР СПОЖИВАЧА

Зростання конкуренції на ринку та динамічний розвиток маркетингових технологій підвищують значення упаковки як одного з ключових чинників просування товару і формування споживчої лояльності. Вона перетворилася з простого засобу захисту продукції на ефективний інструмент комунікації з покупцем, що впливає на його емоції, асоціації, сприйняття цінності та остаточне рішення про купівлю. Підвищення вимог споживачів, поширення систем самообслуговування, орієнтація на екологічність і розвиток брендингу визначають необхідність комплексного дослідження впливу упаковки на поведінку покупців.

Упаковка є невід'ємною складовою товарної політики підприємства та відіграє значну роль у системі маркетингу. Вона не лише виконує суто технічні завдання, пов'язані із захистом і збереженням продукції, а й формує у споживача певне уявлення про бренд, створює перше враження та виступає засобом комунікації між виробником і покупцем. Науковці та маркетологи часто називають упаковку «п'ятим Р» маркетингового комплексу поряд із продуктом, ціною, розподілом і просуванням, адже її вплив на прийняття рішень споживачем є не менш вагомим [1].

Аналізуючи рис.1 (див. нижче), можна зазначити, що упаковка виконує низку взаємопов'язаних функцій, які охоплюють як технічні, так і маркетингові аспекти.

Передусім вона забезпечує захист продукції під час транспортування, зберігання та реалізації. Водночас виконує інформаційну функцію, надаючи споживачу відомості про товар, виробника й умови використання. Не менш важливими є комунікаційна та репутаційна функції, адже саме через дизайн, колір, логотип і форму упаковка передає ідентичність бренду та створює емоційне враження про продукт.

Рисунок 1 – Основні функції упаковки

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Упаковка має економічне значення, оскільки правильний вибір матеріалів і конструкції сприяє зниженню витрат на виробництво та логістику. Отже, упаковка є багатофункціональним інструментом, що одночасно поєднує захисні, інформаційні, комунікаційні та економічні завдання підприємства.

Колір є одним із найсильніших психологічних чинників, який впливає на сприйняття споживачем бренду та товару. За дослідженнями, до 90% первинних суджень про продукт ґрунтуються лише на кольорі. Теплі відтінки (червоний, помаранчевий) асоціюються з енергією та апетитом, тоді як холодні (синій, зелений) – із довірою, спокоєм і чистотою [2].

Компанії світового рівня свідомо і системно використовують колір як частину бренд-стратегії, оскільки конкретний відтінок здатен миттєво викликати певні емоції, асоціації та очікування у споживача.

Наприклад, насичений червоний у палітрі Coca-Cola асоціюється з енергією, святом і динамізмом – це колір, який легко привертає увагу на полиці, стимулює імпульсивні покупки й підкреслює емоційний характер бренду. Постійне використання одного фірмового відтінку у всіх каналах комунікацій забезпечує впізнаваність і формує сильну емоційну прив’язку споживачів [2].

У випадку Starbucks зелений колір логотипу підкреслює ідеї свіжості, природи та довіри; він працює на асоціацію з якістю кави та досвідом «затишного» споживання, одночасно сигналізуючи про сталий підхід і суспільну відповідальність [2].

Tiffany & Co. – інший приклад: їхній фірмовий бірюзовий (Tiffany Blue) сприймається як маркер розкоші та ексклюзивності; цей колір настільки ідентифікований із брендом, що став його торговельною маркою і миттєво викликає асоціації з преміум-класом і подарунковою цінністю. Усі ці приклади показують, що колір у пакуванні – не просто візуальна деталь, а стратегічний інструмент позиціонування: він підсилює впізнаваність, стимулює повторні покупки і допомагає відрізняти товар у насиченому середовищі ринку [2].

Окрім кольору, не менш важливу роль у сприйнятті упаковки відіграють інші візуальні елементи – форма, шрифт, структура композиції та графічне оформлення. Саме вони створюють своєрідне «візуальне повідомлення» до покупця, яке формує перше враження про товар ще до моменту ознайомлення з його характеристиками.

Як підкреслюють Орлов Г.М. та Орлова С.С., грамотно продуманий дизайн здатен викликати у споживача відчуття довіри, позитивне емоційне ставлення та асоціацію з якістю продукції. Вдале поєднання кольору, форми й шрифту сприяє

швидкому впізнаванню бренду серед конкурентів і підсилює емоційний зв'язок із покупцем [3].

Крім естетичної складової, важливу роль відіграють і інформаційні елементи упаковки – маркування, логотип, етикетка. Вони виступають засобом комунікації між виробником і споживачем, створюють перше враження про товар, його якість і безпечність. Зрозумілий шрифт, логічне розташування тексту та оптимальний контраст кольорів визначають, наскільки швидко покупець сприйме необхідну інформацію і зробить вибір на користь певного бренду [3].

Поступово увага споживачів зміщується не лише до зовнішньої привабливості чи функціональності упаковки, а й до її впливу на навколишнє середовище. Сучасний покупець дедалі частіше оцінює товар не лише за його якістю чи брендом, а й за тим, наскільки етичним та екологічним є процес його виробництва і пакування. Тому з розвитком концепції сталого розвитку та зростанням рівня екологічної свідомості суспільства на перший план виходить використання екологічної упаковки – біорозкладної, перероблюваної або багаторазової. Така упаковка поєднує економічну доцільність із соціальною відповідальністю підприємств, демонструє їхню турботу про довкілля й формує позитивний імідж бренду, який дбає про майбутнє планети [4].

Екологічна упаковка має не лише моральну, а й економічну цінність: вона підвищує довіру споживачів, розширює коло лояльної аудиторії та може слугувати додатковою конкурентною перевагою. Згідно з дослідженнями, 57% європейських споживачів готові платити більше за продукцію, виготовлену з екологічних матеріалів, а 70% віддають перевагу багаторазовим пакуванням, навіть якщо їхній дизайн є менш складним чи яскравим. Це свідчить про зміну пріоритетів – від поверхневого естетичного сприйняття до відповідального ставлення до природи [4].

Україна також поступово адаптує європейські стандарти управління пакувальними відходами. Зокрема, важливим кроком є впровадження принципу розширеної відповідальності виробника, який зобов'язує підприємства не лише виготовляти продукцію, а й забезпечувати збір, повторну переробку та утилізацію використаної упаковки. Це стимулює бізнес впроваджувати інновації, застосовувати сучасні матеріали й зменшувати обсяги шкідливих відходів. Такий підхід формує нову культуру споживання, де упаковка розглядається не як короткочасний елемент товару, а як частина глобальної системи екологічної відповідальності [4].

Отже, упаковка є важливим елементом маркетингу, що безпосередньо впливає на рішення споживача про купівлю. Вона виконує не лише захисну, а й комунікативну функцію, формуючи перше враження про товар і бренд. Дизайн, колір та матеріал пакування здатні викликати емоції, створити асоціації та підвищити привабливість продукції. Зростає також значення екологічного аспекту упаковки, який формує довіру та позитивний імідж компанії. Таким чином, упаковка виступає ключовим чинником впливу на вибір споживача і є важливим інструментом конкурентної боротьби на ринку.

Список використаних джерел:

1. Кулакова С. Ю., Сохань Т. Д. Роль упаковки на вибір споживачів та її вибір на продажі. *Матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю* (м. Полтава, 30 листопада 2023 р.). Полтава: Нац. ун-т «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.106–108.

2. Гетьман О. П. Вплив кольору пакування на вибір споживача. *Формула творчості: теорія і методика мистецької освіти:* зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф. Полтава: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2024. С. 51–53.

3. Орлов Г. М., Орлова С. С. Дизайн упаковки як фактор впливу на вибір покупця. *Індустрія сфери послуг: виклики та можливості:* зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 травня 2021 року. С. 133-135.

4. Юрченко О.А., Руденко В.С., Никонюк К.О. Екологічна упаковка як інноваційний тренд маркетингу товарів та чинник сталого розвитку. *Економічний простір.* 2025. №205. С. 305–310.

Корюгін Андрій Валерійович,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Свердлюк Діана Сергіївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня,
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВІДЕОМАРКЕТИНГУ У КОРОТКОМУ ФОРМАТІ (TIKTOK, REELS, SHORTS)

У сучасному світі Інтернет та мобільні технології набули особливої популярності. Відповідно, змінилася й поведінка користувачів у цифровому середовищі. Сьогодні соціальні мережі слугують засобом відпочинку та швидкого емоційного розвантаження. Люди дедалі частіше звертають увагу на короткі рекламні повідомлення та швидкий відеоконтент. Фактично, споживачі дедалі частіше взаємодіють із контентом, який легко сприймається, не навантажує їх і відповідає трендам. Саме тому короткі відеоформати (TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts) набули надзвичайної популярності у сфері реклами.

Відеомаркетинг – це метод просування товарів та послуг, що полягає у використанні відеоконтенту. Відеоролики здатні залучити більше уваги, ніж текстові або графічні пости. Саме тому відеоконтент у соціальних мережах має високу вірусність [2, с. 248]. Наприклад, Instagram використовує фото та короткі відео для просування брендів. Tiktok також використовує короткі відео, які швидко стають вірусними за рахунок хештегів та іншого популярного контенту. Окрім того, на відміну від традиційних рекламних роликів, короткі відео функціонують не як пряма реклама, а як елемент розважального або пізнавального контенту. Таким чином, бренд може поширювати рекламу на більш широку аудиторію, витрачаючи при цьому менше ресурсів, та залучити ще більше потенційних споживачів.

Отже, у соціальних мережах поширюється тенденція створення коротких відео. Такий формат дозволяє ефективно використовувати обмежений час споживачів, необхідний для перегляду контенту. До того ж, короткі відеоматеріали динамічні, емоційно насичені та персоналізовані під окремого глядача. Алгоритми TikTok та Reels ґрунтуються на принципах штучного інтелекту, який аналізує поведінку користувача і формує стрічку рекомендацій на основі мікровзаємодій (перегляди, паузи, коментарі,

швидкість гортання). В результаті бренд може залучити цільову аудиторію з високим рівнем релевантності, не витрачаючи занадто великої кількості ресурсів.

Ефективність коротких відео пояснюється ще й тим, що за їх допомоги набагато легше маніпулювати увагою споживача. Платформи короткого відео побудовані на принципі так званої «дофамінової петлі». Користувач отримує швидку, емоційно насичену винагороду при перегляді коротких відеороликів. Це стимулює мозок виробляти дофамін (нейромедіатор задоволення та мотивації). В результаті формується звичка постійного споживання коротких відео. Крім того, у споживача виникає позитивна асоціація між приємним стимулом і брендом [1, с. 50-51].

Згідно з даними Socialinsider, у 2022–2024 роках спостерігається помітне зростання популярності короткоформатного відеоконтенту на всіх провідних платформах соціальних мереж. Дослідження, проведене у липні 2024 року, показало, що рівень залученості користувачів помітно різниться в залежності від платформи (табл. 1). Найбільш вражаюче зростання показників демонструє TikTok (від 1,05% у 2022 році до 2.34% у 2024 році). Такий стрімкий ріст свідчить про ефективність алгоритмів платформи та високий рівень персоналізації контенту. Instagram Reels демонструє поступове, але стабільне підвищення активності – з 0.95% до 1.48% за аналогічний період. В свою чергу YouTube Shorts, хоча й має менші темпи приросту (від 0.75% до 0.91%), залишається конкурентоспроможним завдяки стабільному органічному охопленню та інтеграції з пошуковою системою YouTube [3, с. 3].

Таблиця 1 – Динаміка зростання показників залученості

Квартал	TikTok	Instagram Reels	YouTube Shorts
Перший квартал 2022	1,05%	0,95%	0,75%
Другий квартал 2022	1,15%	0,98%	0,78%
Третій квартал 2022	1,35%	1,02%	0,82%
Четвертий квартал 2022	1,55%	1,15%	0,85%
Перший квартал 2023	1,85%	1,25%	0,88%
Другий квартал 2023	1,95%	1,35%	0,90%
Третій квартал 2023	2,15%	1,40%	0,92%
Четвертий квартал 2023	2,25%	1,45%	0,95%
Перший квартал 2024	2,34%	1,48%	0,91%

Джерело: [3]

Як засвідчують результати дослідження Socialinsider за 2024 рік, ефективність відеоконтенту безпосередньо залежить від його тривалості. Найбільш оптимальною є тривалість відео у 15-30 секунд. Тобто для того, щоб утримати увагу аудиторії та передати посил відеоматеріалу, необхідно щоб загальна його тривалість становила не більше 30 секунд. Водночас відео, довші за 45 секунд, демонструють суттєве зниження показника завершення переглядів, що свідчить про вирішальне значення лаконічності у короткоформатному відеоконтенті [3, с. 3-4].

Серед усіх платформ короткого відеоконтенту саме TikTok демонструє найвищий рівень утримання глядачів. Однак, зі збільшенням аудиторії акаунтів показники перегляду на всіх платформах значно падають – для аккаунтів з аудиторією від 100 тисяч до 1 мільйона рівень замученості зменшується до 3,5% для TikTok, 4,5% для Instagram Reels та 1% для YouTube Shorts [3, с. 4].

Отже, короткоформатний відеоконтент є ефективним інструментом для поширення реклами у соціальних мережах. За допомогою коротких відео бренд може залучити релевантну аудиторію, покращити рівень взаємодії та ефективніше використовувати маркетингові ресурси. Такий контент здатний утримати увагу споживача в епоху інформаційної перенасиченості завдяки динамічному візуальному ряду та емоційній насиченості. Підвищується рівень залученості та формується лояльність до бренду. Таким чином, у сучасному світі використання короткоформатного відеоконтенту є запорукою успіху маркетингової стратегії.

Список використаних джерел:

1. Полівко М. Негативні впливи соціальних мереж на сучасну молодь: на прикладі відеоплатформи тікток. Публічне управління: проведення реформи в Україні. 2021. С. 50–51. URL: https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/arhiv-vid-9-10-hrunya-2021r..pdf#page=50.

2. Сторгуш С. Соціальні медіа та відеомаркетинг як сучасну інформаційну технологію у маркетингу. С. 248. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49038/1/Строгуш%20Соломія.pdf.

3. Янчук Т., Романова М. Роль відеоконтенту в digital-маркетингу: аналіз ефективності коротких відео на прикладі Tiktok, Instagram Reels та Youtube Shorts. Економіка та суспільство. 2024. № 70. С. 3-4. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-50.

Косович Ольга Вікторівна,
асистентка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент інновацій у системі стратегічного розвитку підприємства набуває сьогодні вирішального значення в умовах нестабільної зовнішньоекономічної кон’юнктури, прискореної цифровізації і посилення конкурентних вимог. Інновації перестають бути суто технологічним феноменом і трансформуються у комплексний управлінський ресурс, що формує нові бізнес-моделі, змінює структуру ринку та визначає довгострокову стратегію розвитку підприємства. У такому контексті менеджмент інновацій слід розглядати не як набір окремих заходів, а як системну функцію управління, що інтегрує стратегічне планування, проектний менеджмент, фінансування інновацій, управління знаннями та розвиток людського капіталу. Характерним для сучасного підходу є акцент на інтеграції інноваційної стратегії із загальною стратегією підприємства: інновації мають чітко визначене місце в наборі стратегічних ініціатив та механізмах реалізації довгострокових цілей. У науковій літературі підкреслюється, що інноваційна стратегія повинна бути частиною стратегічного набору підприємства й мати власні механізми формування, імплементації та оцінювання ефективності, що дозволяє підвищити адаптивність організації до змін ринкового середовища [1].

Ефективний менеджмент інновацій починається з коректної діагностики інноваційного потенціалу підприємства та визначення пріоритетів інноваційного розвитку. Процес формування інноваційної стратегії включає підготовчий етап (оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення потреб ринку), дослідницький етап (пошук ідей, оцінка життєздатності проєктів), етап розробки і вибору стратегії та власне етап її впровадження з визначенням відповідальних структур і ресурсів. Практичні дослідження вказують, що успішна інноваційна стратегія базується не лише на технологічних можливостях, а й на здатності підприємства організувати процеси комерціалізації інновацій, налагодити партнерство (включно з науковими установами та постачальниками), а також забезпечити стійке фінансування інноваційних ініціатив [2].

Однією з центральних складових менеджменту інновацій є проектний підхід до реалізації інноваційних ініціатив. Управління інноваційними проектами включає визначення цілей, ресурсне забезпечення, управління ризиками, оцінювання економічної доцільності та моніторинг результатів. Навчальні посібники та інші літературні джерела, що розглядають управління інноваційними проектами, підкреслюють необхідність використання адаптивних менеджерських інструментів – гнучких методів планування, метрик проміжної ефективності та механізмів корекції проєктної траєкторії. Це дозволяє мінімізувати ризики і прискорити трансформацію науково-технічних розробок у комерційні продукти чи послуги [3].

Не менше важливою є організаційна складова: структура управління інноваціями має стимулювати генерацію ідей, міжфункціональну взаємодію та швидку реалізацію. Підприємства можуть обирати різні підходи: створення спеціалізованих підрозділів з інновацій, формування внутрішніх стартап-команд, впровадження платформи для збору ідей від працівників або участь у відкритих інноваційних екосистемах. Досвід українських підприємств засвідчує, що синергетичний ефект досягається тоді, коли інноваційна діяльність включена в систему управління підприємством – від постановки стратегічних цілей до щоденних операційних процесів, що дозволяє узгоджувати інноваційні ініціативи з фінансовими можливостями та ринковою кон’юнктурою [4].

Фінансова підтримка інновацій є ще однією ключовою проблемою менеджменту. Системний підхід передбачає диверсифікацію джерел фінансування: власні кошти, кредити, гранти, венчурні інвестиції, лізинг обладнання, державні програми підтримки інновацій. Для малого і середнього бізнесу важливо також розвивати механізми кооперації та консорціумів, що дозволяють розподілити ризики і залучити додаткові ресурси. Аналіз практичних матеріалів щодо інноваційної активності вітчизняних МСП показує, що відсутність доступного фінансування та слабка фінансова інфраструктура значно стримують реалізацію перспективних інноваційних проєктів. Тому менеджмент інновацій має передбачати не тільки технічну і маркетингову складові, а й фінансове планування з урахуванням потенційних джерел і конструкцій фінансування [5].

Особливу роль у системі менеджменту інновацій відіграють людські ресурси й управління знаннями. Інноваційна діяльність потребує компетентних команд, мотиваційних механізмів, систем навчання та підвищення кваліфікації. Робота з персоналом повинна включати стимулювання інноваційної поведінки, розвиток крос-функціональних навичок, створення умов для експериментування й обміну знаннями. У цьому контексті важливими є корпоративні програми навчання, наставництво, внутрішні хакатони та конкурси ідей, що сприяють генерації інноваційних рішень і

швидкій їх апробації. Такий підхід дозволяє не лише зберегти цінні кадри, але й створити внутрішній потенціал для сталого інноваційного розвитку [6].

Інтеграція інноваційного аспекту у стратегічне управління вимагає також створення системи показників для оцінювання ефективності інновацій. Підприємства повинні орієнтуватися на набір фінансових і нефінансових метрик: від показників рентабельності інноваційних проектів до індикаторів комерціалізації, часу виведення продукту на ринок, рівня задоволеності клієнтів, кількості зареєстрованих інтелектуальних прав та участі у партнерських мережах. Наявність такої системи дає змогу оперативно коригувати стратегію і приймати обґрунтовані управлінські рішення. У наукових працях підкреслюється необхідність інтеграції інноваційних і проектних метрик у загальну панель управлінських показників підприємства.

Серед основних перешкод реалізації системного менеджменту інновацій в Україні автори називають недостатність інвестицій в НДДКР, фрагментованість інституційної підтримки, брак ефективних каналів комерціалізації результатів досліджень, а також обмеженість кваліфікаційного потенціалу в окремих регіонах та галузях. Подолання цих бар'єрів потребує координації державної політики, стимулюючих механізмів співпраці бізнесу і науки, сприятливих умов для венчурного фінансування та розвитку інноваційних кластерів. Водночас успішні приклади вітчизняних підприємств демонструють, що навіть у складних умовах можлива реалізація інноваційних стратегій за умови системного підходу й ефективного менеджменту проєктів.

Висновки і практичні рекомендації витікають із загальної логіки: менеджмент інновацій повинен бути інтегрованим, стратегічно орієнтованим і оперативно адаптивним. Підприємствам потрібно формувати чітку інноваційну стратегію як складову загальної стратегії розвитку, впроваджувати проектний підхід до реалізації інновацій, розвивати людський капітал та системи управління знаннями, диверсифікувати джерела фінансування інновацій і застосовувати систему KPI для оцінювання їхньої ефективності. Держава і регіональні інституції мають створювати умови для розвитку інноваційної інфраструктури, підтримувати кооперацію бізнесу і науки, сприяти розвитку фінансових інструментів для інновацій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих підходів у різних галузях економіки та розробку методик інтегрованого оцінювання інноваційного менеджменту в контексті стратегічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5232/5175

2. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація». *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 18. https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf

3. Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2022. 214 с.

4. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861/1793

5. Управління інноваційним розвитком підприємства: моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 216 с.

6. Труш І. М. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 138–149.

7. Овчаренко В.В., Гук О.В. Перспективи технологічних інновацій для України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф*., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 186-187

8. Радинський С. В. Стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*“, 22-24 вересня 2016 року Т. : Крок, 2016. С. 180-182.

Кривцов Артем Олегович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ВЕТЕРАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасні соціально-економічні реалії України, зумовлені наслідками війни та процесами післявоєнного відновлення, потребують нових управлінських підходів у сфері підтримки ветеранів. Ветеранське підприємництво виступає важливим механізмом соціально-економічної реінтеграції військовослужбовців, сприяє зміцненню економічної безпеки та розвитку місцевих громад.

В даному контексті управлінські інновації стають базовим інструментом забезпечення сталого розвитку ветеранського бізнесу, тобто розвитку, який поєднує економічну результативність, соціальну відповідальність і довгострокову життєздатність.

Концепція сталого розвитку у ветеранському підприємництві включає три ключові аспекти: «перший (економічний), другий (соціальний), третій (екологічний)» [1].

Економічний аспект передбачає створення ефективної, конкурентоспроможної та фінансово стійкої бізнес-моделі, здатної забезпечувати довгострокове функціонування підприємства. Для ветеранських ініціатив це означає залучення інноваційних управлінських підходів, диверсифікацію джерел доходів, використання грантових програм та соціальних інвестицій.

Соціальний аспект полягає у сприянні соціальній інтеграції ветеранів, створенні робочих місць, забезпеченні гідних умов праці, психологічної підтримки та розвитку корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі та взаємодопомозі.

Екологічний аспект відображає прагнення підприємств до раціонального використання ресурсів, впровадження «зелених» технологій, мінімізації відходів та участі у програмах відновлення довкілля. Для ветеранського бізнесу це також прояв соціальної відповідальності та внесок у сталий розвиток місцевих громад.

Сучасне ветеранське підприємництво потребує нових управлінських рішень, які поєднують принципи соціального підприємництва, військового лідерства та традиційного бізнесу. «Управлінські інновації у цій сфері мають міждисциплінарний

характер, охоплюючи організаційні, фінансові, кадрові, маркетингові та партнерські аспекти діяльності» [2].

До основних напрямів управлінських інновацій у ветеранському підприємництві належать: «організаційні інновації, інновації у кадровому менеджменті, фінансово-економічні інновації, маркетингові інновації, партнерські інновації та інновації у сфері управління знаннями».

Організаційні інновації передбачають створення адаптивних структур управління, що враховують специфіку ветеранських колективів, військову дисципліну та принцип командної взаємодії. Це можуть бути гнучкі або проектні організаційні моделі, які підвищують швидкість прийняття рішень і сприяють колективній відповідальності.

Інновації у кадровому менеджменті полягають у застосуванні сучасних технологій управління персоналом - систем професійного розвитку, менторських програм, психологічної підтримки, коучингу. Особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури, що базується на лідерстві, довірі та взаємоповазі.

Фінансово-економічні інновації відображають впровадження нових форм фінансування - краудфандинг, грантові програми, соціальне інвестування, участь у державних програмах підтримки ветеранів. Використання фінансових технологій (FinTech) дозволяє автоматизувати облік, аналітику та планування.

Маркетингові інновації спрямовані на підвищення впізнаваності бренду ветеранського бізнесу, використання інструментів цифрового маркетингу, соціальних мереж, контент-стратегії. Акцент робиться на формуванні позитивного іміджу ветеранського підприємства як символу надійності, дисципліни та соціальної відповідальності.

Партнерські інновації передбачають розвиток міжсекторальної співпраці між ветеранами, громадами, державними структурами, міжнародними донорами та громадськими організаціями. Формуються ветеранські бізнес-кластери, мережі взаємодопомоги та спільного розвитку.

Інновації у сфері управління знаннями впроваджують створення електронних платформ, баз даних, консультаційних сервісів, що дозволяють обмінюватися досвідом, кращими практиками та результатами досліджень. Дані інструменти сприяють підвищенню професійної компетентності та розвитку управлінського потенціалу ветеранів.

Прикладами ефективних управлінських рішень є: «соціальні франшизи (масштабування бізнесу за допомогою спільної моделі, що мінімізує ризики для ветеранів), бізнес-інкубатори для ветеранів (надання консультацій, навчання та стартової підтримки), платформи електронного управління (цифровий облік, моніторинг, аналітика), кооперативні моделі управління (об’єднання ресурсів ветеранів для спільного розвитку виробництва та збуту)» [3].

Управлінські інновації є ключовим чинником сталого розвитку ветеранського підприємництва. Вони забезпечують не лише економічну ефективність, а й соціальну інтеграцію ветеранів у мирне життя. Подальший розвиток цього сектору потребує системної взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, створення освітніх програм для ветеранів-підприємців і впровадження інноваційних моделей управління, що відповідають принципам сталості, ефективності та соціальної відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Злобін Д.Л., Петруненко Я.В. Соціальне підприємництво як інструмент економічної реінтеграції ветеранів: український та міжнародний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2025. Том 4. № 88. С. 198-207.
2. Міністерство у справах ветеранів України. Звіт про розвиток ветеранського підприємництва в Україні, 2024 р. URL: https://mva.gov.ua
3. Коваль О.П. Зарубіжний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень.URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/202402/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf.

Кудельський Віталій Едуардович,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Революційні розробки штучного інтелекту бум не лише серед індивідуальних користувачів, але і фахівців різних секторів економіки. Поява нових технологій ставить під загрозу усталені процеси, а інколи і припинити деякі з них. Однак, за умов швидкого реагування, гнучкості, правильності управлінських рішень, вони отримують позитивний ефект і стимулюють початок для нових економічних і технологічних циклів. У сфері маркетингу штучний інтелект слугує засобом для максимізації ефективності, економії ресурсів і часу [1]. На сьогодні немає усталеної практики застосування штучного інтелекту в маркетингу, що робить дані дослідження актуальними у теоретичній та практичній площинах (таб.1). Дослідження свідчать, що ряд цифрових технологій, які не потрапили в трійку глобальних лідерів, є стратегічним пріоритетом для країн – це електронна комерція і цифрова торгівля, цифрові платформи, штучний інтелект та інтернет речей.

До чинників, які впливають на сферу маркетингу відносяться: стратегічні цілі розвитку; інформаційні можливості; інноваційно - інвестиційна політика; фінансові можливості тощо. Зарубіжні фахівці здійснили оцінку помітних впливів упровадження штучного інтелекту на функціональність маркетингових кампаній, зокрема:

– підвищення рентабельності інвестицій (ROI): штучний інтелект може допомогти в прийнятті більш обґрунтованих рішень щодо цифрових маркетингових кампаній і розробки більш ефективного контенту. Крім того, маркетингові стратегії за допомогою штучного інтелекту можуть допомогти рекламодавцям охопити належну цільову аудиторію; покращені маркетингові результати: завдяки використанню досліджень на основі даних штучного інтелекту можливо розробляти більш ефективні маркетингові стратегії для великих компаній і малого бізнесу;

– підвищення продуктивності: різноманітні виснажливі завдання можна оцифрувати та автоматизувати за допомогою штучного інтелекту, що призведе до підвищення продуктивності. Завдяки оптимізації операцій і зниженню витрат штучний інтелект може сприяти як збільшенню доходів, так і скороченню витрат для бізнесу;

– аналіз аудиторії: штучний інтелект може аналізувати інформацію, щоб передбачити моделі купівлі та дії цільових споживачів, покращуючи взаємодію з користувачами та надаючи їм саме те, що вони хочуть;

– конкурентна перевага: використання штучного інтелекту в бізнес - операціях стає пріоритетом для багатьох компаній, оскільки це може призвести до кращого прийняття рішень, зниження витрат, зниження ризику, швидшого виходу на ринок та інших переваг перед конкурентами [2].

Таблиця 1 – Типи штучного інтелекту в маркетинговій моделі 4P/4C

4P/4C	Маркетингова сфера	Механічний ШІ (стандартизація)	Аналітичний ШІ (персоналізація)	Емоційний ШІ (налагодження зв'язків)
Продукт / Споживач		• Відстеження прийняття продукту • Tailor Brands автоматизує створення логотипів	• Gap використовує аналітику для прогнозування модних трендів • Алгоритми для персоналізації раціону харчування	• Брендинг зі "штучною особистістю" • Sky рекомендує контент за настроєм глядача • Replika: бот, що емоційно "дзеркалить" стиль комунікації користувача
		• Текстові чат-боти обробляють масові запити • Автоматизація рутинної підтримки	• NLP-боти аналізують індивідуальні звернення, враховуючи контекст, акценти	• Cogito аналізує емоційний тон розмови й підказує операторам • Реакція на емоції клієнтів
Ціна/Вартість	Ціноутворення	• Автоматичні платежі (Apple Pay, Google Pay, PayPal тощо)	• ML-моделі оптимізують ціни за продуктами, каналами та сегментами	• Індивідуальні цінові пропозиції • Персоналізовані переговори про ціну
Місце / Зручність	Ритейл / Точка контакту	• Самостійна реєстрація та оплата • Роботи в супермаркетах (наприклад, Marty)	• Роботи-доставники (HaiDiLao) • Інтерактивні кіоски • NLP-додаток Macy's On Call	• FashionAI дзеркала від Alibaba показують образи • Роботи-гід (Pepper) зустрічають клієнтів
	Доставка / Логістика	• Коботи для пакування • Дрони Amazon Prime Air, UPS	• IoT стежить за споживанням і формує замовлення	• Domino's тестує доставку автономними авто • Amazon Go використовує розпізнавання обличчя
Просування / Комунікація	Реклама / Digital-маркетинг	• Автоматизація таргетингу, ретаргетингу та закупівлі реклами • Автоматичне оновлення оголошень	• AI-копірайтинг та персоналізований контент • IBM Watson створює сценарії для Lexus • Аналітика Kantar та Albert AI для кампаній Harley-Davidson	• Affectiva відстежує емоції аудиторії для адаптації меседжу • Wylei створює динамічний контент під кожного клієнта • Kia використовувала ШІ для пошуку інфлюенсерів у соцмережах

Системи штучного інтелекту можуть бути дуже корисним інструментом для підвищення ефективності маркетингових кампаній в роздрібній торгівлі. Одним із прикладів використання систем штучного інтелекту для маркетингу є персоналізований маркетинг. Системи штучного інтелекту можуть допомогти роздрібним торговцям з бирати та аналізувати дані про покупців, такі як їхні попередні

покупки, демографічні дані, звички покупок тощо [3]. На основі цих даних системи можуть створювати персоналізовані пропозиції та промо - акції для окремих покупців, які максимально задовольнятимуть їхні потреби та переваги. Це дозволяє роздрібним торговцям збільшити конверсію, тобто кількість покупок, зроблених після перегляду реклами

Список використаних джерел:

1. Буга Н. Можливості використання штучногоінтелекту в маркетингу URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4948 (дата звернення 22.10.2025).
2. Чуніхіна Т. Штучний інтелект і аналіз споживчих трендів: перспективи використання в маркетингу. URL:https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/300/194 (дата звернення 22.10.2025)..
3. Тартачний О. Штучний інтелект нарешті проникає у бізнес. Speka. URL: https://speka.media/stucnii-intelekt-naresti-pronikaje-u-biznes-the-economist-9xx2z9 (дата звернення 20.10.2025).

Курига Ірина Миколаївна,
здобувачка вищої освіти другого рівня
факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Федоришина Лариса Миколаївна****, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифрова трансформація перестала бути локальною IT-ініціативою й швидко перетворилася на системну стратегію зміни бізнес-моделей, операційних процесів, організаційної культури та клієнтського досвіду за допомогою технологій, що стало невід'ємною умовою розвитку та конкурентоспроможності бізнесу. Позитивний результат трансформації залежить не лише від вибору технології – хмарних сервісів, аналітики, автоматизації, штучного інтелекту, а перш за все, від здатності організації управляти змінами, проєктувати процеси впровадження, долати опір, формувати нові компетенції та підтримувати сталість результатів. Якщо починати цифрову трансформацію з розуміння цілей, потреб клієнтів і послідовного плану дій – результат обов'язково буде [1].

Цифрова трансформація відрізняється від традиційних змін трьома характеристиками:

– широта охоплення – цифрова трансформація зачіпає усі функції й рівні організації;

– швидкість і непередбачуваність – технологічні цикли пришвидшуються і змінюють контекст бізнесу;

– інтерактивність «людина–технологія» – зміни вимагають нових ролей, умінь і способів взаємодії.

На сьогодні є досить багато емпіричних досліджень про цифрову трансформацію, які розкривають такі ключові теми, як: стратегії, компетенції, технологічні платформи і управління змінами як необхідної умови успіху [2]. Управління змінами при цифровій трансформації означає не просто реалізацію проєктів «знизу–вверх», а побудову постійної здатності організації до оновлення: від дизайну змін до сталого закріплення нових практик у щоденній роботі.

До класичних моделей змін відносять: 8-ми крокову модель Дж. Коттера, модель ADKAR, модель К. Левіна, які сьогодні використовуються як базисні інструменти, але в умовах цифрової трансформації вони потребують адаптації. Так, підхід ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) корисний та краще підходить для індивідуального рівня змін – він допомагає виявляти бар'єри сприйняття і навчання співробітників під час цифрових змін [3]. Модель Дж. Коттера акцентує на ролі створення відчуття невідкладності, коаліцій лідерів і закріпленні змін через культуру та системи. Практика показує, що поєднання структурованих моделей змін з гнучкими методами впровадження дає кращі результати: швидкі пілотні проєкти, ітеративне масштабування, механізми зворотного зв'язку [4].

Аналітика McKinsey підкреслює, що успішні трансформації – це «перепрошивання» компанії, що передбачає чітку фокус-стратегію, набір ключових цифрових доменів і необхідні організаційні можливості, такі як лідерство, дані, технологія, операції, культура. Управління змінами в такому контексті – координаційний механізм, що поєднує технічні ініціативи з людськими факторами [5].

До ключові викликів управління змінами в умовах цифрової трансформації варто віднести наступні:

1) опір персоналу і «культурний розрив», наприклад, страх втрати ролей, невпевненість у нових процесах, нестача мотивації. Близько 60–70 % запланованих змін не досягають цілей через людський фактор і опір змінам [6];

2) нестача цифрових компетенцій, тому що саме відсутність навичок роботи з даними, аналітикою і новими інструментами гальмує імплементацію;

3) можлива залежність від «застарілих» систем, що відображається у технічних невідповідностях і застарілій архітектурі, адже це ускладнює інтеграцію та масштабування;

4) невідповідність організаційної структури і стимулів, тому що KPI і система винагород часто несинхронізовані з цілями цифрової трансформації;

5) недостатня координація лідерства, що може відображатись, наприклад, у відсутність чіткої RACI-моделі (відповідальність/підзвітність) та слабке трансформаційне лідерство, що перетворюють ініціативи на розрізнені проєкти [7].

Аналіз практик успішних змін показує такі ключові фактори успіху, що працюють на практиці: сильне трансформаційне лідерство; чітка цільова стратегія з пріоритизацією доменів (клієнт, операції, продукти); інтеграція управління змінами у технічні проєкти (план змін, навчання, ADKAR-орієнтація); ітеративні пілотні проєкти і масштабування; формування цифрових навичок через внутрішні академії, ротації та навчання на робочому місці; вимірювання і контроль результатів [5].

На основі вищевказаних викликів та практик успішних змін доцільно, на нашу думку, менеджерам зі змін дотримуватись наступних практичних рекомендацій: починати з бізнес-цілі, визначаючи конкретні результативні показники і пов'язуючи технологічні ініціативи з ними; вбудувати управління змінами у проєктний цикл

(ADKAR-оцінки на початку, плани навчання й підкріплення на кожній стадії); використовувати Agile-підхід; розвивати цифрові компетенції, серед яких навчальні програми, менторство, «on-the-job» тренінги; переглянути систему KPI і мотивації так, щоб вони підсилювали бажану поведінку і результати цифрової трансформації; інвестувати в архітектуру даних та інтеграцію – це фундамент масштабованої трансформації; вимірювати індикатори поведінки та прийняття поряд із технічними метриками.

Таким чином, варто підсумувати, що управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу – це міждисциплінарне завдання, яке поєднує технічні, організаційні та людські компоненти. Класичні моделі зміни зберігають свою цінність, але потребують адаптації під динаміку цифрової трансформації: інтеграції з Agile-практиками, фокусування на розвитку компетенцій і побудові сталих механізмів підкріплення нового способу роботи. Стратегічна роль лідерства, чітка орієнтація на бізнес-результат, інвестування в людей і архітектуру даних – це ключ до збільшення шансів на успіх.

Список використаних джерел:

1. Цифрова трансформація бізнесу – перевага на ринку та крок до розвитку. *Дія.Бізнес Старт.* URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/tsyfrova-transformatsiia-biznesu-perevaha-na-rynku-ta-krok-do-rozvytku (дата звернення: 23.10.2025).

2. Павловський М., Гацька Л., Завадська О. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31.

3. The Prosci ADKAR® Model. *Prosci.* URL: https://www.prosci.com/methodology/adkar (дата звернення: 23.10.2025).

4. Using Kotter's Change Management Framework to Redesign Departmental GME Recruitment. *PMC.* URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9934828 (дата звернення: 23.10.2025).

5. Digital transformation: Rewiring for digital and AI. *McKinsey & Company.* URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/leadership-and-digital-transformation/ (дата звернення: 23.10.2025).

6. Nagpal S. Digital transformation fundamentals. Digital Transformation and CX Management Leader. *Probe CX.* URL: https://www.probecx.com/en-us/blog/digital-transformation-fundamentals (дата звернення: 23.10.2025).

7. Change Management In Digital Transformation. *Forbes.* URL: https://www.forbes.com/sites/forrester/2023/06/23/change-management-in-digital-transformation/ (дата звернення: 23.10.2025).

Левківська Лариса Миколаївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіки, підприємництва та туризму
Поліського національного університету
Ахметов Ілляс Рустамович
кандидат економічних наук доцент кафедри фундаментальної підготовки, управління та адміністрування,
Міжрегіональної академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний етап глобального розвитку характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, спричиненими впливом воєнних, кліматичних, енергетичних та цифрових чинників. Ці процеси зумовлюють необхідність перегляду традиційних фінансових підходів до ведення бізнесу. В умовах нової парадигми сталого розвитку бізнес уже не може функціонувати ізольовано від соціуму. Соціально відповідальний бізнес (СВБ) перетворюється на ключового суб'єкта економічних відносин, який поєднує підприємницьку ініціативу з етичними принципами, екологічною свідомістю та соціальним служінням суспільству.

В останні роки в Україні все більший інтерес у суб'єктів бізнесу проявляється до принципів соціальної відповідальності, яка виступає невід'ємною частиною іміджу підприємства та підвищує його конкурентні переваги та прибутковість. Переважна більшість великих корпорацій оприлюднюють щорічні звітів про свою соціально відповідальну діяльність перед суспільством. Сьогодні СВБ в Україні перебуває на етапі становлення. За даними Центру CSR Ukraine, лише близько 52% українських компаній мають чітку визначену стратегію соціальної відповідальності, а основними напрямками, що впроваджуються в сфері СВБ в Україні є захист довкілля, розвиток громад та піклування про співробітників [6].

У цьому контексті інноваційні фінансові моделі стають ефективним інструментом реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності, оскільки дозволяють забезпечити баланс між фінансовими результатами, соціальним впливом та екологічною сталістю. Їх впровадження відповідає світовим трендам ESG-фінансування, імпакт-інвестування, цифрових фінансових платформ та зелених облігацій, які визначають нову логіку капіталообігу у XXI столітті. Особливої ваги ця проблематика набуває для України, де сталий розвиток бізнесу є основою післявоєнного відновлення, розвитку громад і підвищення міжнародної інвестиційної привабливості [1, с.15].

Інноваційні фінансові моделі – це системи фінансових відносин, які базуються на впровадженні нових технологій, інструментів та підходів до управління капіталом, що орієнтовані на створення довгострокової соціально-економічної цінності. Їх визначаються як комплекс нових інструментів фінансування, спрямованих на реалізацію принципів сталого розвитку, корпоративної етики та соціальної відповідальності. На відміну від традиційних механізмів, орієнтованих на прибуток, інноваційні моделі враховують екологічні (E), соціальні (S) та управлінські (G) фактори. Згідно з дослідженнями О. Шевченко такі моделі передбачають переорієнтацію фінансових потоків від короткострокової вигоди до довгострокової

суспільної користі. Їхня сутність полягає у поєднанні фінансових результатів із соціальними та екологічними ефектами через використання механізмів інвестування у сталі практики [4, с.33].

Відомі зарубіжні науковці (Котлер, Лі, 2019; Bugg-Levine, Emerson, 2022) підкреслюють, що інноваційність фінансових моделей полягає не лише у використанні нових технологій, але й у зміні парадигми мислення — від моделі максимізації прибутку до моделі створення спільної цінності (shared value) [3, с.27]. Завдяки цьому формується нова етична архітектура фінансів, у якій капітал розглядається як ресурс соціального розвитку, а не лише економічного збагачення.

Серед ключових інструментів, що забезпечують розвиток соціально відповідального бізнесу, виокремлюються:

- ✓ ESG-фінансування – інтеграція екологічних, соціальних і управлінських критеріїв у фінансові рішення компаній;
- ✓ Імпакт-інвестування – інвестування з очікуваним соціальним та екологічним ефектом поряд із фінансовим прибутком;
- ✓ Зелені та соціальні облігації – спеціалізовані боргові інструменти для фінансування сталих проєктів;
- ✓ Краудфандингові платформи – цифрові сервіси для залучення коштів на соціально значущі ініціативи;
- ✓ FinTech-технології – цифрові фінансові сервіси, що підвищують прозорість, ефективність і доступність фінансів.

Їх порівняльна характеристика відображена в табл. 1. Ці представлені інструменти сприяють розвитку партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, формуючи при цьому нову модель фінансової екосистеми, орієнтованої на сталість і довіру.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика інноваційних фінансових інструментів

Фінансовий інструмент	**Основна мета**	**Соціальний ефект**
ESG-фінансування	Урахування нефінансових факторів у стратегії компанії	Підвищення прозорості та довіри до бізнесу
Імпакт-інвестування	Поєднання прибутковості та соціального впливу	Фінансування проєктів з позитивним суспільним ефектом
Зелені облігації	Фінансування екологічних проєктів	Зменшення викидів, енергоефективність
Краудфандинг	Залучення коштів громадськості	Розвиток соціальних ініціатив

Джерело: [2; 5; 7; 8].

В Україні інноваційні фінансові моделі поступово інтегруються у національну економіку. Так, наприклад, чимало банківських установ запроваджують програми «зеленого кредитування» (Ощадбанк, Укргазбанк), міжнародні партнери стимулюють розвиток імпакт-інвестування, а держава формує інституційну базу для ESG-звітності.

Інноваційні фінансові інструменти забезпечують синергію між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною сталістю, створюючи основу для сталого розвитку суспільства. Вони можуть стати ефективним фундаментальним інструментом формування соціально відповідального бізнесу, який поєднує прибутковість і суспільну користь. Окрім цього, зможуть забезпечити стійкість економічних систем, формуватимуть довіру між бізнесом і суспільством, а

також сприятимуть реалізації Цілей сталого розвитку ООН. Але подальший розвиток таких моделей в Україні потребує комплексної державної політики, фінансової освіти та розбудови партнерства між бізнесом, наукою та громадянським сектором.

Список використаних джерел:

1. Гребенюк, Н. І. Фінансові інновації в системі сталого розвитку економіки. К.: КНЕУ, 2020. 215 с.
2. ЄБРР. Зелені облігації в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ebrd.com/ (дата звернення: 28.10.2025).
3. Котлер, Ф., Лі, Н. Корпоративна соціальна відповідальність. К.: Основи, 2019. 320 с.
4. Шевченко, О. В. Інноваційні фінансові технології: теорія і практика. – Харків: ХНЕУ, 2021. 184 с.
5. Bugg-Levine, A., Emerson, J. Impact Investing. San Francisco: Jossey-Bass, 2022.
6. CSR-Ukraine https://csr-ukraine.org/
7. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Brussels, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 29.10.2025).
8. OECD. Crowdfunding Platforms for Social Innovation. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/civic-crowdfunding_b3f7a1c5-en.html (дата звернення: 29.10.2025).

Лепетан Інна Михайлівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту та маркетингу
Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

У сучасних умовах трансформації економіки України та глобалізації ринкових процесів питання підвищення конкурентоспроможності регіонів набуває особливого значення. Саме на регіональному рівні зосереджено основні ресурси економічного зростання – трудові, природні, інтелектуальні, інвестиційні. Від ефективності використання цих ресурсів, а також від здатності регіональних органів влади та бізнесу впроваджувати інноваційні підходи до управління, залежить не лише соціально-економічна стабільність територій, але й стійкість розвитку держави загалом.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки свідчать, що традиційні моделі управління вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості, ефективності та адаптивності. Вони часто не відповідають динаміці змін у технологічному, соціальному та екологічному середовищах. У цих умовах управлінські інновації – тобто нові

підходи, методи, структури та інструменти управління – стають важливим засобом підвищення ефективності регіональної економічної політики та розвитку підприємництва.

В умовах реформи децентралізації, коли значна частина повноважень і фінансових ресурсів передається на місця, роль інноваційних управлінських рішень істотно зростає. Від здатності місцевих органів влади та регіональних інституцій впроваджувати сучасні управлінські моделі залежить не лише ефективність використання ресурсного потенціалу, а й формування привабливого інвестиційного середовища, розвиток малого і середнього бізнесу, створення нових робочих місць.

Крім того, цифровізація управління, що охоплює всі сфери економічної діяльності, висуває нові вимоги до системи регіонального менеджменту. Електронне врядування, аналітика великих даних, автоматизація процесів прийняття рішень створюють можливості для підвищення прозорості, відкритості та результативності управління. Водночас вони потребують нових компетенцій, організаційних структур і стратегій, орієнтованих на інноваційний розвиток [2, 3].

Розвиток конкурентоспроможної економіки регіону безпосередньо залежить від здатності регіональної системи управління генерувати, адаптувати та реалізовувати інновації. Це стосується не лише технологічних змін, а насамперед управлінських рішень – формування стратегій, структурування управлінських процесів, удосконалення механізмів партнерства між владою, бізнесом і громадськістю. Управлінські інновації забезпечують підвищення ефективності використання регіонального потенціалу, активізують інноваційну діяльність підприємств і сприяють сталому розвитку територій [4].

На думку О. Божанової та О.Грицини, під управлінською інновацією слід розуміти будь-яке прийняте і впроваджене в діяльність підприємства рішення щодо зміни системи або методів управління, які суттєво відрізняються від тих, що застосовували раніше, вперше використані на підприємстві для підвищення його ефективного економічного розвитку [1].

Управлінські інновації – це зміни в організаційних структурах, процесах прийняття рішень, інституційних формах та механізмах взаємодії між суб’єктами, що призводять до підвищення ефективності управління та створення додаткових економічних переваг. За змістом їх можна розподілити на кілька груп (рис. 1).

Ключовим ефектом таких інновацій є прискорення потоків інформації, підвищення прозорості рішень і створення умов для швидкого масштабування успішних практик.

Процес упровадження управлінських інновацій виступає одним із важливих шляхів підвищення ефективності управління та вдосконалення операційної діяльності підприємства. Застосування таких інновацій означає поступове впровадження сучасних підходів до ведення операційної роботи, зокрема управління якістю продукції, раціонального використання виробничих потужностей, запасів і ресурсів.

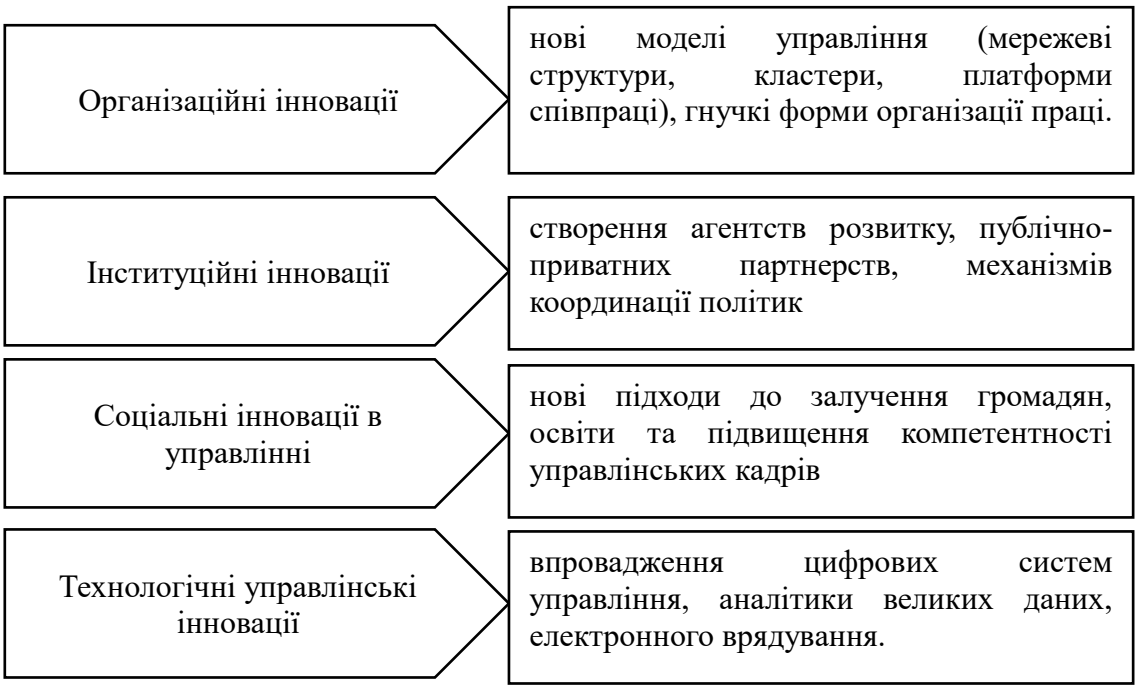

Рисунок 1 – Групи управлінських інновацій

Важливим аспектом є також оновлення системи комунікацій між управлінськими та виробничими ланками, що забезпечує узгодженість дій і підвищує продуктивність. Крім того, управлінські інновації охоплюють модернізацію організації робочих місць, що сприяє створенню комфортного, ефективного та технологічно орієнтованого робочого середовища [5].

Управлінські інновації підвищують конкурентоспроможність регіону через кілька взаємопов'язаних каналів:

1. Покращення якості управління ресурсами. Цифрові платформи й інструменти аналітики дозволяють ефективніше планувати інфраструктурні проєкти, інвестиції та соціальні програми.

2. Стимулювання підприємницької активності. Прозорі інституції, швидкі процедури реєстрації та підтримка стартапів створюють сприятливе середовище для бізнесу.

3. Формування інноваційної екосистеми. Кластери, технопарки й центри трансферу технологій забезпечують взаємодію бізнесу, науки та влади.

4. Підвищення людського капіталу. Програми підготовки управлінців і розвиток компетенцій сприяють кращому впровадженню інноваційних практик.

5. Зміцнення інституційної стійкості. Публічно-приватні партнерства і механізми координації зменшують ризики й підвищують адаптивність регіональної політики.

Через ці механізми регіон отримує конкурентні переваги у вигляді зростання інвестицій, збільшення зайнятості, підвищення продуктивності та поліпшення позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Децентралізація пов'язана з передачею значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень, що відкриває нові можливості, але і створює виклики. Для ефективного застосування управлінських інновацій на місцевому рівні важливі такі підходи: сстратегічне планування з чітко визначеними показниками результативності й механізмами моніторингу; електронне врядування для підвищення прозорості, залучення громадськості та оптимізації адміністративних процедур; смарт-спеціалізація – фокус на секторах, де регіон має природні або інституційні переваги;

мережеве управління – співпраця між громадами, бізнесом і науковими установами для реалізації комплексних проєктів. Ці підходи дозволяють місцевим органам влади оперативно реагувати на виклики і створювати локальні моделі конкурентоспроможного розвитку.

Управлінські інновації є критично важливим ресурсом для формування конкурентоспроможної економіки регіону. Вони підвищують ефективність використання ресурсів, стимулюють інноваційну активність бізнесу, розвивають людський капітал і створюють сприятливі інституційні умови для сталого розвитку. В умовах децентралізації та цифрової трансформації місцеві органи влади та партнери мають зосередитися на впровадженні стратегічних, інституційних і технологічних інновацій, що забезпечать довгострокове зростання і конкурентні переваги регіону.

Список використаних джерел:

1. Божанова О., Грицина О. Управлінські інновації: сутність, види, класифікація та етапи впровадження. Інновації та інвестиційна діяльність. *Аграрна економіка*. 2021. № 1-2. Т.14. С. 43-49

2. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров’я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №2. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61

3. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет’яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров’я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7

4. Лепетан І.М. Облікове забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 3 (61). С. 123-136 DOI: 10.37128/2411-4413-2022-3-8.

5. Терлецька Ю.О. Вплив управлінських інновацій на ефективність функціонування підприємства. *Молодий вчений*.2023. № 1 (113). С. 175-178

Лисак Оксана Іванівна,
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри економіки і бізнесу
Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У сучасних умовах цифрової економіки підприємства сфери послуг переживають глибоку трансформацію, що охоплює всі аспекти їхньої діяльності — від організації бізнес-процесів до взаємодії з клієнтами. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення мобільних застосунків, платформ та штучного інтелекту стимулюють появу нових бізнес-моделей, орієнтованих на клієнтоцентричність, персоналізацію та гнучкість. У результаті традиційні форми обслуговування поступаються місцем онлайн-сервісам, омніканальним системам комунікації та гібридним форматам, що поєднують переваги цифрового й фізичного середовища. Такі зміни не лише підвищують ефективність діяльності підприємств, але

й стають основою їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

Бізнес-модель підприємства сфери послуг відображає логіку створення, надання та отримання цінності як для клієнта, так і для самої організації. Її сутність полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних компонентів сервісу, високого рівня персоналізації та тісної взаємодії з клієнтом у процесі споживання послуги. На відміну від виробничих підприємств, сервісні структури функціонують у динамічному середовищі, де головну роль відіграють якість обслуговування, репутація та довіра споживачів. Сучасні бізнес-моделі у сфері послуг можуть мати різні форми — від класичних форматів B2C і B2B до франчайзингу, підписних сервісів чи freemium-моделей, — але всі вони орієнтовані на забезпечення максимальної цінності клієнтові та стабільного доходу підприємству [1].

Цифрова трансформація стала ключовим чинником еволюції бізнес-моделей підприємств сфери послуг, оскільки вона змінює не лише інструменти, а й саму логіку створення цінності. На відміну від простої цифровізації окремих процесів, трансформація передбачає комплексне переосмислення бізнесу через призму цифрових можливостей — від використання big data та аналітики споживчої поведінки до автоматизації операцій і впровадження штучного інтелекту у взаємодію з клієнтами [2]. У результаті підприємства переходять до більш гнучких, клієнтоорієнтованих моделей, де технології слугують не лише інструментом ефективності, а й основою створення нової ціннісної пропозиції, персоналізації послуг та формування сталих конкурентних переваг.

Переходи підприємств сфери послуг до онлайн-сервісів стали одним із найпомітніших наслідків цифрової трансформації. Сьогодні дедалі більше компаній переходять від традиційного обслуговування до дистанційних форматів, що дозволяють забезпечити доступність і зручність для клієнтів у будь-який час. Онлайн-платформи з бронювання та замовлення послуг — як-от Booking.com, Airbnb, Glovo, Bolt Food чи українські сервіси Tickets.ua і Prom.ua — демонструють ефективність цифрових моделей, що мінімізують контакт із персоналом, скорочують операційні витрати та підвищують швидкість обслуговування [3]. Для малого й середнього бізнесу такі рішення відкривають нові можливості масштабування, розширення клієнтської бази та формування довгострокової лояльності через цифрові канали комунікації.

Сучасний етап розвитку сфери послуг характеризується переходом від багатоканальної комунікації до справжньої омніканальності, що передбачає повну інтеграцію всіх точок контакту з клієнтом у єдину систему взаємодії. Для підприємств сфери послуг омніканальний підхід стає не лише маркетинговим інструментом, а й стратегічною необхідністю, адже забезпечує безшовний клієнтський досвід, персоналізацію сервісу та підвищення рівня лояльності споживачів. Основна мета переходу полягає у створенні єдиного інформаційного простору, де дані про замовлення, комунікації, відгуки, програми лояльності та історію взаємодії клієнта інтегруються у спільну CRM-систему [4, 5].

Стратегія переходу українських підприємств сфери послуг до омніканальної моделі функціонування ґрунтується на системному впровадженні цифрових інновацій, спрямованих на підвищення ефективності управління, якості обслуговування та рівня клієнтської лояльності. Змістовно цей процес охоплює низку взаємопов’язаних етапів, кожен із яких формує окремий напрям трансформації бізнес-моделі підприємства.

Першим етапом є перехід до онлайн-сервісів, який передбачає оцифрування основних процесів надання послуг і забезпечення можливості дистанційної взаємодії з

клієнтами. Використання онлайн-бронювання, електронних платежів, мобільних застосунків і чат-ботів забезпечує безперервність сервісу 24/7, зниження транзакційних витрат і прискорення обслуговування.

Другим напрямом виступає омніканальна комунікація, яка полягає в інтеграції всіх каналів взаємодії з клієнтом у єдину систему. Використання CRM-платформ, соціальних мереж, месенджерів, email-маркетингу та контакт-центрів створює єдиний комунікаційний простір, що забезпечує безшовний клієнтський досвід, зміцнює лояльність споживачів і дає змогу підприємствам ефективно контролювати якість сервісу.

Наступний етап пов'язаний із персоналізацією послуг, що ґрунтується на аналітиці клієнтських даних та впровадженні технологій Big Data, штучного інтелекту й машинного навчання. Це дає змогу формувати індивідуальні пропозиції, підвищувати релевантність комунікацій і створювати позитивний користувацький досвід, що безпосередньо впливає на зростання продажів і зміцнення бренду підприємства.

Четвертим напрямом є впровадження гібридних форматів обслуговування, які поєднують переваги онлайн- і офлайн-взаємодії. Прикладами таких рішень є моделі Click & Collect, self check-in/out, електронні черги та цифрові карти лояльності. Вони підвищують зручність сервісу, скорочують час обслуговування і забезпечують гнучкість для клієнтів.

Подальший розвиток стратегії передбачає автоматизацію управління, спрямовану на оптимізацію операційних процесів через використання ERP-, PMS- і POS-систем, а також хмарних технологій. Така інтеграція сприяє підвищенню прозорості управління, швидкому прийняттю рішень і скороченню витрат.

Завершальним компонентом стратегії є розвиток маркетингової аналітики та моніторингу, що забезпечує оцінювання ефективності комунікаційних каналів і рекламних кампаній. Інструменти на кшталт Google Analytics 4, Power BI і CRM-дашбордів дозволяють формувати точні прогнози, виявляти сильні сторони маркетингової діяльності та оптимізувати бюджет.

Таким чином, стратегія омніканальної трансформації передбачає послідовну інтеграцію цифрових технологій у всі рівні управління підприємством сфери послуг, забезпечуючи створення цілісної, клієнтоорієнтованої бізнес-моделі, здатної до адаптації у динамічному ринковому середовищі.

Реалізація омніканальної стратегії у сфері послуг сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, збільшенню повторних звернень і стабільному зростанню прибутковості підприємств. Вона забезпечує ефективне управління клієнтським досвідом, скорочує витрати на комунікації та підсилює конкурентні позиції бізнесу. Отже, омніканальність у сфері послуг виступає важливим чинником цифрової трансформації, що поєднує технології, аналітику та людський фактор для створення сталих, клієнтоорієнтованих бізнес-моделей.

Трансформація бізнес-моделей підприємств сфери послуг у цифрову епоху є закономірним етапом розвитку сучасної економіки, що визначається стрімким поширенням цифрових технологій і зміною поведінки споживачів. Цифровізація, аналітика даних, автоматизація процесів та інтеграція каналів комунікації формують нову парадигму ведення бізнесу, у якій ключовим ресурсом стає інформація, а головним пріоритетом — клієнтоцентричність. Перехід до онлайн-сервісів, персоналізованих пропозицій, омніканальних систем і гібридних форматів обслуговування дозволяє підприємствам підвищити ефективність, скоротити витрати та забезпечити стійкий розвиток. Для українських компаній сфери послуг така трансформація відкриває

можливості інтеграції у глобальний цифровий простір, посилення конкурентних переваг і формування довгострокової лояльності споживачів. Отже, цифрова трансформація виступає не лише інноваційним трендом, а стратегічним напрямом забезпечення сталого розвитку сервісного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Lobschat L., Mueller B., Eggers F., Brandimarte L., Diefenbach S., Kroschke M., Wirtz J. Digital transformation trends in service industries. Journal of Service Management. 2022. Vol. 33, No. 6. P. 875–900. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9763787/.
2. Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4089.
3. Saghiri S., Wilding R. Omnichannel Customer Experience: A Literature Review. ResearchGate. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/354414240_Omnichannel_Customer_Experience_A_Literature_Review.
4. Bhatti A. Effects of Channel Integration on the Omnichannel Customer Experience. Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11, Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2364841.
5. Смотрова Д. В. Алгоритм організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2024. № 13(4). URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-08.

Лишенко Олександр Віталійович,
здобувач вищої освіти першого рівня
Сумського національного аграрного університету

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах діджиталізації та високої конкуренції підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої маркетингові стратегії, використовуючи інноваційні інструменти управління маркетинговим потенціалом. Вони допомагають ефективно аналізувати ринок, прогнозувати поведінку споживачів і приймати стратегічно обґрунтовані рішення. В умовах глобалізації та швидких змін ринкового середовища ефективне управління маркетинговим потенціалом підприємства потребує впровадження інноваційних підходів[3, с. 32]. Інноваційні інструменти управління маркетингом дають змогу здійснювати комплексний аналіз зовнішнього середовища, прогнозувати тенденції споживчого попиту та оптимізувати стратегії розвитку. Серед ключових інструментів варто виділити:

1. Аналітичні та цифрові інструменти.

✓ Big Data та аналітика даних — системи збору та аналізу великих обсягів даних (Google Analytics, Power BI, Tableau) дозволяють оцінити ефективність маркетингових кампаній і виявити закономірності у поведінці клієнтів.

✓ CRM-системи (Customer Relationship Management) — допомагають керувати взаєминами з клієнтами, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати лояльність споживачів.

✓ AI-маркетинг — штучний інтелект (ChatGPT, Midjourney, Jasper, HubSpot AI) використовується для автоматизації контенту, сегментації аудиторії та прогнозування продажів [1].

2. Інноваційні комунікаційні технології.

✓ Omnichannel-маркетинг — поєднання онлайн та офлайн каналів для створення безшовного досвіду клієнта.

✓ AR/VR-технології — дозволяють створювати інтерактивні враження від продукту (віртуальні шоуруми, доповнена реальність у рекламі).

✓ Influencer marketing 2.0 — співпраця з мікроінфлюенсерами, використання платформ для автоматичного підбору партнерів.

3. Інструменти стратегічного планування.

✓ Маркетингове моделювання — використання сценарного аналізу для прогнозування розвитку підприємства.

✓ SWOT-, PEST- та GAP-аналіз із застосуванням цифрових дашбордів.

✓ Balanced Scorecard (BSC) — система показників, що дозволяє оцінювати не лише фінансові, а й нематеріальні аспекти розвитку.

4. Автоматизація маркетингу [1].

✓ Маркетингова автоматизація (MA-платформи) — такі як Marketo, HubSpot, SendPulse, дозволяють автоматизувати розсилки, сегментацію бази клієнтів та управління лідогенерацією.

✓ Chatbot-технології — ефективні для підвищення рівня клієнтського сервісу та оперативної комунікації.

✓ Програматик-реклама — автоматичне розміщення реклами з урахуванням поведінки користувача.

5. Оцінка маркетингового потенціалу. Використання індексів ефективності маркетингу (Marketing Efficiency Index, ROMI), ключових показників KPI та методів Data Envelopment Analysis (DEA) дозволяє комплексно оцінити рівень маркетингової спроможності підприємства та окреслити напрями її зростання , а також Balanced Scorecard, що забезпечує стратегічний моніторинг нематеріальних активів [4].

Таблиця 1 - Інноваційні інструменти в управлінні маркетинговим потенціалом розвитку підприємства

№	Група інструментів	Приклади інструментів / технологій	Призначення / Очікуваний ефект
1	Аналітичні та цифрові інструменти	Power BI, Google Analytics, Tableau, Data Studio	Збір, аналіз і візуалізація даних; виявлення тенденцій ринку; прийняття обґрунтованих рішень
2	CRM-системи (Customer Relationship Management)	HubSpot, Salesforce, Zoho CRM	Управління взаєминами з клієнтами, персоналізація комунікацій, підвищення лояльності
3	AI- та машинне навчання в маркетингу	ChatGPT, Jasper, HubSpot AI, Midjourney	Автоматизація контенту, сегментація аудиторії, прогнозування продажів

№	Група інструментів	Приклади інструментів / технологій	Призначення / Очікуваний ефект
4	Інноваційні комунікаційні технології	Omnichannel-маркетинг, AR/VR, інтерактивна реклама	Формування унікального клієнтського досвіду, підвищення залученості
5	Автоматизація маркетингу (МА-платформи)	Marketo, SendPulse, GetResponse	Оптимізація маркетингових кампаній, автоматичні розсилки, управління лідами
6	Програматик-реклама	Google Ads, Criteo, AdRoll	Автоматичне розміщення реклами з урахуванням поведінки користувачів
7	Інструменти стратегічного планування	SWOT, PEST, GAP, Balanced Scorecard	Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінка ефективності маркетингових стратегій
8	Оцінка маркетингового потенціалу	ROMI, KPI, DEA-аналіз	Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства
9	Цифрова клієнтоорієнтованість	Чат-боти, інтегровані платформи підтримки (Zendesk, Intercom)	Підвищення якості обслуговування, оперативна комунікація з клієнтами
10	Інноваційний моніторинг і прогнозування	Predictive Analytics, Google Trends	Прогнозування споживчого попиту, адаптація стратегій просування

Отже, впровадження інноваційних інструментів у маркетингову діяльність сприяє формуванню адаптивної, клієнтоорієнтованої та аналітично обґрунтованої системи управління розвитком підприємства. Інноваційні інструменти управління маркетинговим потенціалом є невід'ємною складовою конкурентоспроможності сучасного підприємства. Їх інтеграція забезпечує підвищення ефективності маркетингових процесів, оптимізацію ресурсів та формування стійких стратегічних переваг. Системне використання інноваційних інструментів у маркетинговому управлінні дозволяє підприємствам підвищити ефективність комунікацій, оптимізувати ресурси та забезпечити стратегічну стійкість у мінливому бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко Н. С. Інноваційний розвиток підприємств у цифровій економіці. Суми: УАБС НБУ, 2021. 372 с

2. Лишенко М.О., Жук Р.І., Петренко О.І. Управління маркетингово-збутовою та логістичною концепцією і впровадження її в бізнес-стратегію суб'єкта аграрного підприємництва. *Вісник СНАУ. Серія Економіка і менеджмент*. 2025. № 1 (101). С. 49-55.

3. Лишенко М.О., Чайка М.О. Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур як складова інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Вісник СНАУ. Серія Економіка і менеджмент*. 2025. № 1 (101). С. 32-38.

4. Шульгіна Л. М., Кравченко М. О. Управління маркетинговим потенціалом підприємства. К.: КНЕУ, 2018. 284 с.

Мазур Галина Миколаївна,
здобувач вищої освіти другого рівня
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний розвиток закладів охорони здоров'я неможливий без постійного удосконалення компетенцій медичних працівників. В умовах швидких технологічних змін, зростання вимог пацієнтів та обмеженості ресурсів ефективне управління навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу стає стратегічним завданням для медичних організацій. Інноваційні підходи у цій сфері дозволяють підвищити якість надання медичних послуг, оптимізувати процеси управління та сприяти сталому розвитку закладів охорони здоров'я.

Сучасна система охорони здоров'я стикається з низкою викликів: технологічна трансформація, впровадження електронних медичних систем, підвищення стандартів безпеки пацієнтів та зростання конкуренції. Традиційні методи навчання (семінари, очні курси) часто не забезпечують необхідної гнучкості та швидкого реагування на нові потреби. Це створює запит на впровадження інноваційних форм навчання, які поєднують дистанційні платформи, інтерактивні модулі та персоналізовані траєкторії розвитку.

Розвиток персоналу та підвищення кваліфікації безпосередньо впливає на результативність проєктів і адаптивність команди. Для медичної сфери це означає, що ефективне навчання персоналу підвищує оперативну спроможність закладу та здатність до впровадження нових технологій [2, 3].

Сучасні інноваційні підходи до навчання та підвищення кваліфікації включають:

1. Цифрові платформи для дистанційного навчання – дозволяють лікарям та медичним сестрам навчатися у зручний час, отримувати сертифікати та інтегрувати навчання з робочим процесом.

2. Мікронавчання та модульні курси – короткі інтерактивні модулі сприяють засвоєнню актуальної інформації без відриву від роботи.

3. Віртуальні симуляції та імітаційні тренінги – безпечне моделювання складних клінічних ситуацій, що підвищує практичну компетентність.

4. Персоналізовані траєкторії розвитку – аналіз потреб кожного співробітника дозволяє формувати індивідуальні плани підвищення кваліфікації.

5. Аналітика ефективності навчання – цифрові системи дозволяють оцінювати прогрес, визначати слабкі місця та коригувати програми.

Стратегічний розвиток кадрового потенціалу у закладах охорони здоров'я потребує комплексного підходу, який включає цифрові платформи, модульні курси, симуляційні тренінги та персоналізовані траєкторії навчання. Інтеграція професійного та психологічного розвитку персоналу створює умови для сталого розвитку медичних організацій та підвищення їх конкурентоспроможності [4].

Таблиця 1 – Інноваційні підходи до навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників

№	Підхід	Опис	Приклади	Переваги
1	Цифрові	Онлайн-курси та	Moodle, Coursera	Гнучкість,

	платформи для дистанційного навчання	вебінари, доступні без фізичної присутності	for Business, українські медичні портали	зниження витрат, швидке оновлення контенту
2	Мікронавчання та модульні курси	Короткі інтерактивні модулі для швидкого засвоєння знань	Відеоінструкції, інтерактивні чек-листи, серія тестів	Легко інтегрується у робочий графік, швидке засвоєння, регулярне повторення
3	Віртуальні симуляції та імітаційні тренінги	Моделювання клінічних ситуацій для безпечного відпрацювання навичок	VR-симуляції операцій, тренажери для невідкладних станів	Зниження ризику помилок, підвищення практичної компетентності
4	Персоналізовані траєкторії розвитку	Індивідуальний підхід з урахуванням досвіду та інтересів	Системи LMS з індивідуальними рекомендаціями, наставництво	Мотивація, оптимізація навчання, утримання кадрів
5	Аналітика ефективності навчання	Оцінка прогресу та ефективності навчальних програм	Звіти LMS, електронні тести, панелі KPI	Об’єктивна оцінка знань, виявлення слабких місць, планування навчання
6	Гейміфікація навчання	Використання ігрових елементів для підвищення мотивації	Системи балів, рейтинги, інтерактивні вікторини	Підвищення зацікавленості, формування культури навчання, командна взаємодія

Кадровий менеджмент та стратегічне планування в сфері охорони здоров’я потребують інтеграції цифрових технологій, аналітики та системи підвищення кваліфікації персоналу. Застосування інноваційних управлінських рішень дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити ефективність роботи закладів та сприяти сталому розвитку системи охорони здоров’я [1].

Крім того, психологічна підтримка медичного персоналу є важливим елементом управлінської стратегії, спрямованої на зменшення рівня емоційного вигорання. Застосування коучингу, тренінгів та менторських програм у поєднанні з навчанням підвищує мотивацію персоналу та його продуктивність [5].

Інвестиції в інноваційні методи навчання підвищують ефективність роботи медичного персоналу, знижують ризики медичних помилок, сприяють збереженню кваліфікованих кадрів та формують позитивний імідж закладу. Сталий розвиток медичних організацій безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки працівників та їх здатності адаптуватися до нових технологій і стандартів.

Інноваційні підходи до навчання та підвищення кваліфікації медичних

працівників є ключовим фактором ефективного розвитку закладів охорони здоров'я. Впровадження цифрових платформ, інтерактивних тренінгів та персоналізованих програм дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити якість медичних послуг і забезпечити сталий розвиток організацій у сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №1. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44
2. Головчук Ю.О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка.* 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20
3. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Кадровий потенціал і психологічна ефективність у системі проєктного управління. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 266-277. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-266-277
4. Лепетан І.М., Романенко С.В. Стратегії розвитку кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Дніпро, 19 березня 2025 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, С. 131-133. URL: https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9833
5. Романенко С.В., Марчук І.А., Жарлінська Р.Г., Лепетан І.М. Психологічна підтримка медичного персоналу: управлінські рішення для зменшення рівня емоційного вигорання. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 6. С. 87-94 DOI: 10.32702/2306-6814.2025.6.87

Машталер Ірина Романівна,
здобувачка вищої освіти на другому рівні факультету економіки та управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Федоришина Лариса Миколаївна****, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*

МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Ефективна мотивація персоналу є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності організації та її стійкого розвитку. В умовах швидких економічних змін, цифровізації та трансформації ринку праці традиційні підходи до мотивації часто втрачають дієвість. Саме тому актуальності набуває дослідження індивідуальних мотиваційних профілів працівників задля розробки більш гнучких, персоналізованих систем стимулювання, які враховують різні потреби, цінності та професійні орієнтації персоналу.

Мотиваційний профіль персоналу є комплексною характеристикою, що поєднує індивідуальні та групові особливості трудової поведінки працівників, їхні цінності, потреби, очікування та рівень задоволеності роботою. Він відображає внутрішню

структуру мотивів, які спонукають людину до активної професійної діяльності, та визначає ступінь її залученості до досягнення цілей організації. Формування та побудова такого профілю дозволяє керівництву отримати глибоке розуміння того, які саме фактори — матеріальні чи нематеріальні — впливають на ефективність праці, ініціативність і стабільність кадрового складу.

Ефективне управління мотиваційним профілем дає змогу створити систему стимулювання, що відповідає реальним потребам персоналу та стратегічним завданням організації. Це сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню командної взаємодії, розвитку корпоративної культури й формуванню почуття відповідальності за спільний результат [2, с. 121-128]. Завдяки використанню індивідуалізованих підходів до мотивації забезпечується узгодження інтересів працівників і керівництва, підвищується лояльність та довіра в колективі, що в підсумку приводить до зростання організаційної ефективності та конкурентоспроможності.

Дослідження мотиваційного профілю дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, визначити найбільш ефективні методи стимулювання та запобігти професійному вигоранню працівників. Використання комплексних методів — анкетування, інтерв'ю, спостереження та експертних оцінок — дозволяє сформувати повну картину мотиваційних потреб персоналу й адаптувати систему управління до реальних умов діяльності.

На підприємстві повинна діяти система преміювання, диференційована залежно від особистого внеску кожного працівника, а також програми професійного розвитку — тренінги, наставництво, корпоративні навчальні курси. Особливу увагу слід приділяти розвитку компетентностей та залученню працівників до процесів прийняття управлінських рішень [1, с. 89-93]. Це дає можливість кожному співробітнику відчути свою значущість у спільному результаті, що підвищить рівень внутрішньої мотивації, ініціативності та відповідальності. Визнання досягнень працівників на корпоративному рівні, публічне відзначення найкращих результатів і прозора система оцінювання стають додатковими факторами утримання висококваліфікованих кадрів.

Дослідження мотиваційного профілю персоналу ТОВ «Цемікс» (м. Хмельницький, основний вид діяльності — виробництво та реалізація будівельних матеріалів, що використовуються в різних галузях будівництва — житлового, промислового, інфраструктурного) продемонструвало, що оптимальне поєднання фінансових стимулів із нематеріальними чинниками — такими як розвиток кар'єри, комфортні умови праці, гнучкий графік і корпоративна підтримка — створює потужний синергетичний ефект. Адже працівники, задоволені умовами праці та ставленням керівництва, демонструють вищу продуктивність, нижчий рівень стресу й більшу прихильність до підприємства [3, с. 48-54]. Це, своєю чергою, зумовлює покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення загальної ефективності функціонування підприємства. Такий підхід підтвердив важливість побудови мотиваційних стратегій, що враховують як економічні, так і соціально-психологічні аспекти трудової діяльності.

Нами було встановлено, що саме формування мотиваційного профілю персоналу є ключовим чинником підвищення організаційної ефективності, оскільки дозволяє побудувати гнучку, адаптивну та справедливу систему мотивації, орієнтовану на розвиток людського капіталу. Її впровадження забезпечує зростання задоволеності працівників, зміцнення командного духу та стабільність кадрового складу, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку праці.

Враховуючи вищевикладене, можемо стверджувати, що ефективна мотиваційна система, заснована на глибокому аналізі мотиваційного профілю, є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й стратегічним ресурсом підприємства, який формує конкурентні переваги, забезпечує довгостроковий розвиток та стійкість підприємства в сучасній економіці знань.

Список використаних джерел:

1. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5(28). С. 89-93.

2. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки.* 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

3. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка.* 2022. Вип. 12. С. 48-54.

Намазова Юлія Ісмаілівна
докторка філософії з публічного управління та адміністрування,
ст. викладачка кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ESG-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови глобальної економічної нестабільності, що зумовлені військовими конфліктами, енергетичними кризами, кліматичними змінами та цифровою трансформацією ринків, потребують від підприємств нових стратегій управління, орієнтованих на стійкість, адаптивність і відповідальність. Традиційні підходи до менеджменту, засновані виключно на фінансових показниках, втрачають ефективність у середовищі багатовекторних ризиків і соціальних викликів.

У цих умовах особливого значення набуває концепція ESG-менеджменту (Environmental, Social, Governance) — сучасна модель стратегічного управління, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії у процес прийняття управлінських рішень. Її застосування забезпечує баланс між економічною результативністю підприємства, соціальною відповідальністю бізнесу та екологічною безпекою, створюючи передумови для стійкого розвитку навіть в умовах глобальної турбулентності [1, с. 217].

Досвід провідних міжнародних корпорацій та сучасні європейські директиви (зокрема, Директива (ЄС) 2022/2464 про корпоративну звітність зі сталого розвитку – Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) свідчать про перехід бізнесу до нової управлінської парадигми, де ключовими показниками успіху стають не лише прибуток і продуктивність, а й вуглецева нейтральність, інклюзивність, прозорість управління та довіра суспільства [6].

Згідно з положеннями CSRD, ухваленої у 2022 році, вимоги до нефінансової звітності починають діяти поетапно: для великих компаній – з 2024 року, а для решти підприємств, зокрема українських партнерів європейського ринку, – з 2025 року [6; 3, с. 85].

Актуальність дослідження також зумовлена потребою адаптації українських підприємств до вимог європейського ринку та стандартів сталого розвитку, що набуває особливої ваги у контексті післявоєнного відновлення економіки. ESG-підхід формує нову управлінську культуру, яка поєднує стратегічне бачення, соціальну орієнтацію та екологічну відповідальність [2, с. 88].

Мета дослідження – обґрунтувати ESG-менеджмент як інноваційну модель адаптації підприємств до умов глобальної нестабільності та розкрити його потенціал у забезпеченні сталого розвитку економіки України.

ESG-менеджмент формується як нова парадигма управління, що базується на інтеграції трьох ключових компонентів: екологічного (E – environmental), соціального (S – social) та управлінського (G – governance). Такий підхід дозволяє забезпечити системну взаємодію між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю бізнесу та збереженням природних ресурсів. Саме ESG-підхід розглядається сучасними науковцями як інноваційна модель управління ризиками та адаптації підприємств до глобальних викликів [1, с. 216].

На думку Г. Алексіна, ESG-менеджмент у контексті післявоєнного відновлення України стає одним із ключових механізмів забезпечення прозорості, ефективності та довгострокової стійкості проєктів. Він дозволяє не лише зменшити інформаційну асиметрію між інвесторами та бізнесом, а й оптимізувати структуру фінансування через поєднання державних і приватних джерел — «зелені» облігації, спеціалізовані фонди відновлення, партнерські кредити міжнародних інституцій [1, с. 219].

Як зазначає Л. Бублик, застосування ESG-принципів у процесі відбудови економіки України сприяє підвищенню довіри міжнародних партнерів, прозорому управлінню ресурсами, розвитку людського капіталу та формуванню позитивного іміджу країни на світових ринках. ESG-менеджмент при цьому виступає не лише як управлінська модель, а як філософія корпоративної поведінки, що поєднує стратегічне бачення із соціально-етичними цінностями [2, с. 90].

Дослідження К. Кузнєцової та О. Ченуші демонструє, що ESG-менеджмент уже сьогодні визначається одним із провідних трендів розвитку сучасного менеджменту, поряд із цифровізацією, гібридними форматами роботи та управлінням талантами. Автори наголошують, що з 2025 року набирає чинності директива ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), яка вимагає від понад 50 тисяч компаній у Європі та близько 10 тисяч поза межами ЄС, включно з Україною, публікувати нефінансову звітність за ESG-показниками [3, с. 85]. Це свідчить про інституціоналізацію принципів ESG на глобальному рівні та необхідність їхнього впровадження у практику українських підприємств для забезпечення конкурентоспроможності.

Екологічна складова ESG-менеджменту має важливе значення для формування довгострокової екологічної безпеки підприємств і громад. Згідно з матеріалами VIII Всеукраїнської конференції «Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти», впровадження моделей «Zero Waste Cities» у громадах України є прикладом практичної реалізації екологічних принципів ESG. Ці ініціативи спрямовані на зменшення обсягів відходів, розвиток циркулярної економіки, посилення міжсекторального партнерства між владою, бізнесом і громадськістю [4, с. 14]. Такі підходи підвищують адаптивність територій і підприємств

до кризових явищ, формуючи системи управління, здатні до сталого функціонування навіть у нестабільному середовищі.

Таким чином, ESG-менеджмент виступає інноваційною моделлю адаптації підприємств, яка забезпечує:

1. інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічне планування;
2. зниження фінансових та репутаційних ризиків завдяки прозорості управління;
3. підвищення рівня довіри інвесторів, партнерів і суспільства;
4. формування корпоративної культури соціальної відповідальності;
5. стимулювання екоінновацій та циркулярних рішень у виробничих процесах.

ESG-менеджмент у сучасних умовах — це не просто набір стандартів, а комплексна система антикризового управління, здатна забезпечити підприємствам стабільність, конкурентоспроможність і стійке зростання в умовах глобальної турбулентності.

Проведене дослідження дало змогу узагальнити сучасні підходи до трактування ESG-менеджменту та визначити його роль як інноваційної моделі адаптації підприємств до умов глобальної нестабільності. ESG-підхід, що поєднує екологічну, соціальну та управлінську складові, формує нову управлінську парадигму, у якій відповідальність і стійкість виступають рівнозначними критеріями ефективності поряд із прибутковістю.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні ESG-менеджменту як інтегрованої системи антикризової адаптації, що забезпечує підприємствам стійкість до зовнішніх викликів і внутрішніх ризиків. Уперше запропоновано концепцію ESG-матриці адаптаційної стійкості, у межах якої кожен із компонентів — екологічний, соціальний та управлінський — розглядається як механізм стабілізації управлінських процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування ESG-підходу для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, залучення інвестицій, удосконалення нефінансової звітності та реалізації післявоєнних стратегій розвитку. Реалізація ESG-принципів сприяє створенню прозорого бізнес-середовища, зміцненню довіри між державою, бізнесом і громадянами, а також формує передумови для сталого економічного зростання.

Таким чином, ESG-менеджмент є не просто управлінським інструментом, а новим мисленням корпоративної відповідальності, що поєднує інновації, цифровізацію та соціальну орієнтацію бізнесу. Його впровадження є ключовим чинником підвищення адаптивності економіки України, формування її міжнародного іміджу та забезпечення поступового переходу до стійкої моделі розвитку в умовах глобальної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Алексін Г. О. ESG Due Diligence в задачах післявоєнного відновлення України. Сталий розвиток економіки. – 2024. № 4 (51). С. 215–223. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-31
2. Дорошенко Г. О., Кузнєцов К. О. ESG-менеджмент як основа відбудови України. Інвестиції: практика та досвід. – 2024. № 15. С. 86–92. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.86

3. Кузнєцова К. О., Ченуша О. С. Сучасні тренди менеджменту. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ імені Ігоря Сікорського»*. – Київ, 2025. С. 84–90.

4. Мітюшкіна Х. С. (ред.) Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. заоч. конф., м. Київ, 16 травня 2025 р. – Київ : МДУ, 2025. – 168 с.

5. Яременко О. І., Страхніцький Я. О, Зубар І. В., Намазова Ю. І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів. Вінниця : Видавництво-друкарня Діло, 2025. 236 с. DOI: https://doi.org/10.31652/351.862.2-1-236

6. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Corporate Sustainability Reporting (CSRD). *Official Journal of the European Union*. – 2022. – L 322/15. – 16 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464 (дата звернення: 24.10.2025).

Настащук Олег Олександрович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова
Науковий керівник – ***Ковальчук Світлана Володимирівна****, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНОЮ РОБОТОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР

Актуальність теми дослідження зумовлена кардинальною трансформацією ринку праці, прискореною широкомасштабною агресією та необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах високої геополітичної та інфраструктурної нестабільності. В Україні, на відміну від глобальних трендів, дистанційна робота є не лише питанням гнучкості, але й критичною умовою фізичної безпеки персоналу та економічної стійкості організацій. Ефективне управління розподіленими командами стає ключовим фактором конкурентоспроможності та збереження людського капіталу [1; 2].

Метою дослідження є визначення та обґрунтування комплексу стратегічних, технологічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління віддаленою роботою в українських організаціях з урахуванням проблем, пов’язаних з військовою агресією з боку рф (безпека, доступність інфраструктури, мобільність кадрів) [3].

Для досягнення окресленої мети необхідно вирішити такі завдання:

4. Проаналізувати інфраструктурні та кібербезпекові виклики дистанційного управління в умовах воєнного часу.

5. Дослідити вплив віддаленого формату на психологічний стан та мотивацію українського персоналу та запропонувати релевантні HR-інструменти.

6. Розробити рекомендації щодо трансформації лідерських компетенцій та формування корпоративної культури, орієнтованої на довіру та результат у гібридних командах [4].

У сучасних умовах воєнного стану, спричиненого широкомасштабною агресією російської федерації, український ринок праці зазнав кардинальної трансформації. Одним із найпомітніших проявів цих змін стала масова цифровізація трудових процесів та перехід значної частини компаній до дистанційних або гібридних форматів роботи. На відміну від глобальної практики, де дистанційна робота розглядається як форма гнучкої зайнятості чи балансування між професійним та особистим життям, в Україні цей формат став інструментом забезпечення фізичної безпеки працівників, неперервності бізнес-процесів і збереження економічної стійкості підприємств [1].

За даними Ради національної безпеки і оборони України, у 2023-2024 рр. зросла частота кібератак на бізнес-сектор, державні органи та критичну інфраструктуру, що посилює вимоги до захисту корпоративних даних, цифрових комунікацій і резервного збереження інформації [9]. Водночас, згідно з дослідженням Deloitte Ukraine Employee Well-being Survey (2022), понад 70 % українських компаній впровадили віддалену або змішану модель роботи, однак лише третина має формалізовану політику управління гібридними командами [9].

Відтак, питання підвищення ефективності управління дистанційною роботою набуває стратегічного значення як для збереження конкурентоспроможності бізнесу, так і для утримання людського капіталу в умовах тривалих кризових викликів [5].

1. Інфраструктурні та технологічні аспекти. В умовах руйнування енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури актуалізується потреба у створенні резервних каналів зв’язку, хмарних сховищ і мобільних офісів, що забезпечують безперервність бізнес-процесів [1; 8]. Практика впровадження систем управління безперервністю бізнесу відповідно до стандарту ISO 22301:2019 довела свою ефективність під час кризових ситуацій [8].

Провідні українські компанії активно впроваджують VPN-доступ із багатофакторною автентифікацією, політику BYOD (Bring Your Own Device), системи управління мобільними пристроями (MDM) і регулярне навчання з кібергігієни. За оцінками CCDCOE (2024), такі заходи дозволяють мінімізувати ризики втрати даних і забезпечити контроль за віддаленими пристроями працівників навіть за умов частих кібератак [9; 10].

Цифрова інфраструктура має бути інтегрована з HR-процесами, включаючи електронний документообіг, системи обліку часу й оцінки ефективності, що формують основу для об’єктивного управління результатами віддалених працівників [9].

2. Соціально-психологічні та мотиваційні аспекти. Згідно з даними Alliance for Public Health (2024), понад 60 % працівників у віддаленому форматі відчувають підвищений рівень тривожності та емоційного виснаження через постійне перебування в умовах невизначеності та стресу [8]. Тому HR-політики мають містити компоненти психологічної підтримки – програми well-being, індивідуальні консультації, тренінги з емоційної стійкості, а також запровадження гнучких режимів роботи [5].

Ефективне управління дистанційними командами вимагає переорієнтації системи оцінювання результатів – від контролю процесів до оцінки досягнутих результатів (result-based management). Як свідчать дослідження, компанії, які впровадили показники OKR (Objectives and Key Results) замість класичних KPI, продемонстрували зростання продуктивності на 12-15 % навіть за умов частих перебоїв у роботі [6].

Додатковим чинником ефективності є розвиток цифрової комунікативної культури – дотримання принципів прозорості, швидкого зворотного зв’язку та довіри між керівником і працівником [7].

3. Лідерські компетенції та корпоративна культура. Сучасне управління віддаленими командами потребує трансформації лідерських підходів. Згідно з дослідженням, українські працівники в умовах війни очікують від лідерів емоційного інтелекту, підтримки, відкритості та спільного ухвалення рішень [7].

Такі лідери стимулюють залучення персоналу й формують корпоративну культуру, побудовану на довірі, автономії та взаємній відповідальності [7]. Управління в умовах кризи передбачає розвиток компетенцій антикризового менеджменту, гнучкого мислення (agile thinking) та коучингового стилю керівництва [8].

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності управління віддаленою роботою в українських організаціях, зокрема: стратегічні, які передбачають розроблення політики Business Continuity зі сценаріями реагування на перебої в енергопостачанні чи зв'язку; технологічні, згідно з якими передбачено впровадження хмарних систем управління персоналом, багаторівневої автентифікації, автоматичного бекапу даних; HR і соціально-психологічні, що містять моніторинг добробуту працівників, підтримку ментального здоров'я, програми наставництва; лідерські, які передбачають навчання керівників принципам емоційно-інтелектуального та адаптивного лідерства.

Комплексне поєднання цих напрямів дозволить українським організаціям підвищити рівень ефективності, мотивації та психологічної стійкості віддалених команд [10].

Список використаних джерел:

1. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing. URL: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

2. Скляр, М. (2024). Віддалена зайнятість в Україні в умовах воєнного стану: стан, виклики, правове регулювання та перспективи розвитку. Соціальне право, (1). URL: https://doi.org/10.32751/2617-5967-2024-01-23

3. Решивська, Я., & Павліченко, І. (2024). Організація дистанційної роботи: українське законодавство та стандарти Європейського Союзу. Visegrad Journal on Human Rights, 3(23). URL: https://doi.org/10.61345/1339-7915.2024.3.23

4. Назарчук, О. (2023). Правові аспекти дистанційної роботи в сучасних реаліях. Актуальні проблеми права, (1). URL: https://doi.org/10.35774/app2023.01.060

5. Гук, Л. (2024). Потенціал моделей дистанційної зайнятості в умовах криз нестабільності. Економіка України, 2(3). URL: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.02.047

6. Вишновецька, С., & Колонська, В. (2024). Дистанційна робота як форма організації праці в умовах воєнного стану. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія «Юридичний журнал. Повітряне і космічне право», 4(73), 154–160. URL: https://doi.org/10.18372/2307-9061.73.19448

7. Шевцова, О. (2025). Leadership during the war: Perceptions of ideal leadership among public leaders in Ukraine. International Journal of Public Leadership. https://doi.org/10.1108/ijpl-11-2024-0136

8. Міжнародна організація праці (МОП). (2023). Дистанційна робота: глобальні тенденції, виклики та перспективи для України. Женева: ILO. URL: https://www.ilo.org/global/publications

9. Deloitte Ukraine. (2023). Future of work: нові моделі гібридної взаємодії в українських компаніях. https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital

10. PwC Ukraine. (2024). Remote and hybrid work in Ukraine 2024: Trends and HR challenges. URL: https://www.pwc.com/ua

Никифорчин Олег Зіновійович
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет правління та права імені Леоніда Юзькова

ДЕРЖАВНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТОЇ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний аграрний сектор України має значний потенціал виробництва органічної та екологічно безпечної продукції, однак його реалізація потребує системної державної підтримки, адже ринок такої продукції залишається малорозвиненим і нерівномірним. Під впливом кліматичних змін, деградації ґрунтів, втрати біорізноманіття та підвищення соціальної відповідальності бізнесу виникає потреба у формуванні державної політики, що стимулюватиме екологізацію виробництва.

У межах європейського зеленого курсу (EU Green Deal) Україна зобов'язалася гармонізувати свої стандарти агровиробництва з нормами ЄС, зокрема у сфері органічного землеробства, управління відходами, використання пестицидів і сертифікації продукції. Це вимагає активізації державних інструментів підтримки — фінансових, нормативних, інформаційних і організаційних. Важливою умовою є створення сприятливого інституційного середовища для розвитку ринку екологічно чистої продукції, який базується на довірі споживачів, прозорій системі сертифікації та ефективному контролі якості.

Державна підтримка у цій сфері повинна поєднувати стимулюючі заходи (дотації, кредити, податкові пільги) з регулюючими (екостандарти, обмеження використання хімічних речовин, система маркування). Особливу роль відіграють програми компенсації витрат на сертифікацію органічної продукції, субсидування переходу на біологічні засоби виробництва та інформаційна підтримка фермерів. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення ці інструменти набувають ще більшої ваги, адже забезпечують не лише екологічну безпеку, а й продовольчу стійкість країни.

Розвиток ринку екологічно чистої продукції є важливою передумовою для зміцнення експортного потенціалу аграрного сектору України, особливо на ринках ЄС, де попит на «зелену» продукцію стабільно зростає. Це відкриває нові можливості для українських підприємств, але водночас потребує державної підтримки у сфері адаптації стандартів, доступу до сертифікованих лабораторій та міжнародних логістичних каналів. Ефективність політики у цій сфері залежить від узгодженості дій центральних органів влади, місцевих адміністрацій, бізнесу та громадських організацій.

Державні інструменти підтримки розвитку ринку екологічно чистої продукції аграрних підприємств — це сукупність організаційно-економічних, фінансових, нормативно-правових, інформаційно-консультаційних та інституційних засобів впливу держави, спрямованих на стимулювання виробництва, сертифікації, збуту й споживання екологічно безпечної аграрної продукції. Вони забезпечують формування сприятливого середовища для розвитку «зеленого» аграрного бізнесу, підвищення конкурентоспроможності підприємств, адаптацію національних стандартів до вимог ЄС та підтримку сталого розвитку сільських територій.

Такі інструменти охоплюють: фінансово-економічні заходи (дотації, субсидії, податкові пільги, пільгове кредитування виробників органічної продукції); нормативно-правові механізми (закони, державні програми, стандарти сертифікації,

вимоги до маркування); інституційно-організаційні інструменти (державні агентства, дорадчі служби, центри сертифікації, галузеві програми підтримки фермерів); інформаційно-комунікаційні інструменти (освітні програми, консультаційні платформи, кампанії зі стимулювання попиту на еко-продукцію).

У комплексі вони сприяють екологізації аграрного виробництва, зниженню негативного впливу на довкілля, підвищенню довіри споживачів до української продукції та розширенню її доступу на внутрішні й міжнародні ринки. Таким чином, державні інструменти виступають основним механізмом реалізації політики «зеленої економіки» у сільському господарстві та забезпечують трансформацію аграрного сектору України відповідно до принципів сталого розвитку.

Нормативно-правова база підтримки ринку екологічно чистої продукції в Україні вибудувана навколо спеціального «органічного» законодавства, горизонтальних вимог до безпечності харчових продуктів, а також інструментів державної підтримки агровиробників і супровідних інституційних механізмів. Ядром нормативної бази виступає Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» № 2496-VIII, який визначає терміни, принципи органічного виробництва, вимоги до маркування, державного нагляду і відповідальність операторів; саме він створює правове поле для формування довіри споживачів і розвитку сертифікованого сегмента ринку [1]. У розвиток зазначеного Закону Кабінет Міністрів затвердив «Порядок (детальні правила) органічного виробництва та обігу органічної продукції» (постанова № 970 від 23.10.2019), який деталізує вимоги за галузями (рослинництво, тваринництво, аквакультура тощо), процедури контролю, простежуваність і взаємодію з органами сертифікації [2]. Ідентифікацію товарів підтримано державним логотипом для органічної продукції (наказ Мінагрополітики № 67 від 22.02.2019) та технічним описом його використання, що посилює споживчу впізнаваність та боротьбу з «зеленим» псевдомаркуванням [3].

Додатково запроваджено обов’язок щорічного декларування обсягів органічної продукції, введеної в обіг (наказ Мінагрополітики № 759 від 03.10.2022), що підвищує прозорість ринку і якість статистики для політик підтримки [4]. Систему вимог і кроків для операторів (реєстрація потужностей, HACCP, простежуваність, сертифікація, правила маркування, доступ інспекторів, відкликання невідповідної продукції) централізовано комунікує Держпродспоживслужба як профільний орган державного контролю.

Горизонтальним «якорем» для всіх виробників харчових продуктів залишається Закон № 771/97-ВР «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», який вимагає впровадження процедур, заснованих на принципах HACCP, і визначає правила державного контролю — без цієї бази неможливо забезпечити довіру до екологічних і органічних продуктів як на внутрішньому, так і на експортних ринках [5]. Фінансово-економічні інструменти підтримки зосереджені в Законі «Про державну підтримку сільського господарства України» № 1877-IV, який окреслює напрями бюджетної, кредитної, цінової та регуляторної політики щодо стимулювання агровиробництва, а також спеціальні дотаційні режими для сільгосптоваровиробників; на його основі формуються програми компенсацій і грантів, зокрема для малих і середніх виробників, у тому числі тих, що переходять на органічні технології [6]. Важливим «цифровим» інструментом адміністрування допомоги став Державний аграрний реєстр (Закон № 985-IX від 05.11.2020), який уніфікує подання заявок і верифікацію отримувачів підтримки, спрощуючи доступ екологічно орієнтованих виробників до бюджетних програм [7].

До інституційно-організаційних інструментів належать система дорадництва і кооперації. Закон «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» № 1807-IV визначає правові засади надання консультацій, навчання та поширення знань серед аграріїв, що критично важливо для переходу на екологічні та органічні практики; саме дорадчі служби часто супроводжують виробників під час сертифікації та впровадження вимог простежуваності [8]. Додатково урядові порядки використання бюджетних коштів та окремі регіональні програми впроваджують часткову компенсацію витрат на органічну сертифікацію (на практиці — через відповідні комісії/прийом заявок), що знижує «вхідний бар'єр» для виробників.

Отже, можемо констатувати, що чинні інструменти охоплюють: нормативне визначення та детальні правила органічного виробництва, державну сертифікаційно-маркувальну систему і звітність; горизонтальні вимоги до безпечності (HACCP); фінансові механізми підтримки (дотації, кредити, компенсації, у т.ч. через Державний аграрний реєстр); а також інституційну підтримку через дорадництво та кооперацію. Сукупна дія цих норм створює регуляторно-фінансове й інституційне середовище для розвитку ринку екологічно чистої продукції та поступового вирівнювання національних практик із вимогами ЄС.

Однак в контексті подальшої інтеграції до світового ринку органічної аграрної продукції доцільним. на нашу думку, є здійснення ряду кроків, які забезпечать вільний доступ української органічної агропродукції на зовнішні ринки, а також її зростання в частки органічного виробництва всередині країни. Серед таких кроків важливо вказати на такі:

По-перше, це інтеграції українського законодавства з вимогами Регламент (ЄС) 2018/848 Європейського Союзу, що регулює органічне виробництво і маркування продукції. Він встановлює чіткі принципи виробництва, акредитації сертифікаційних органів, контролю, і застосовується також до операторів поза межами ЄС. У контексті України це означає, що має бути здійснено гармонізацію вимог до виробництва, переробки, маркування й сертифікації продукції, забезпечено механізми стимулювання переходу на нові стандарти та нарощення сумісності із зовнішніми ринками.

По-друге, важливим є впровадження цілеспрямованих фінансових і супровідних заходів на етапі «переходу» виробників до екологічних/органічних практик. Наприклад, у Organic Transition Initiative (США) надається підтримка фермерам протягом перехідного періоду, коли земельний масив ще не сертифікований як органічний, але вже перейшов до практик без синтетичних хімікатів. Це може бути реалізовано через створення грантів, пільгового кредитування, консультаційно-дорадчих програм, страхування ризиків та компенсаторних виплат, які знижують бар'єри входу до сегмента екологічної продукції.

По-третє, слід посилити заходи, спрямовані на стимулювання попиту та впровадження державних закупівель, орієнтованих на екологічно чисту продукцію, наприклад, шляхом інтеграції критеріїв «зеленого» громадського харчування або нормативів стосовно частки екологічної продукції у держзакупівлях. У країнах ЄС подібні підходи застосовуються для створення стабільного попиту та забезпечення із збутом для виробників органічної продукції.

По-четверте, цифровізація системи контролю, сертифікації та простежуваності є ключовим елементом. Зарубіжні моделі передбачають використання електронних сертифікатів, цифрових реєстрів виробників, блокчейн-рішень для контролю походження продукції та запобігання фродові. Наприклад, для входу на ринок ЄС оператори третьої країни мають дотримуватися вимог щодо простежуваності

відповідно до Регламенту (ЄС) 2018/848. В українському контексті це означає створення єдиної цифрової платформи сертифікації, реєстрації виробників «екопродукції», інтеграції з митними/торговельними системами та забезпечення відкритості даних.

По-п’яте, для стійкого розвитку ринку екологічно чистої аграрної продукції доцільно розвивати інституційні інструменти: кооперацію виробників, кластеризацію, дорадчі служби, які підтримують малі та середні підприємства в імплементації екологічних стандартів. Практики США та ЄС демонструють, що програмне партнерство (наприклад, Transition to Organic Partnership Program (TOPP) у США) — ефективний механізм передачі знань і нарощування спроможностей виробників. Україна може адаптувати таку модель, стимулюючи мережі наставництва та підтримки виробників екологічної продукції.

Таким чином, формування удосконаленої системи державних інструментів підтримки ринку екологічно чистої продукції в агросекторі України має базуватись на комплексному поєднанні: нормотворчої гармонізації з європейськими стандартами; фінансово-супровідних механізмів на перехідному етапі; стимулювання попиту через державні закупівлі; цифрової платформи сертифікації та простежуваності; інституційної підтримки виробників через кооперацію і наставництво. Реалізація цих напрямів створить передумови для збільшення частки екологічно чистої продукції, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України та формування сталого «зеленого» ринку.

Список використаних джерел

1. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України від 10 липня 2018 року№ 2496-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2018, № 36, ст.275

2. Про затвердження Порядку (детальних правил) органічного виробництва та обігу органічної продукції: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2019 р. № 970. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/970-2019-%D0%BF#Text

3. Про затвердження державного логотипа для органічної продукції: Наказ Міністерство аграрної політики та продовольства України від 22.02.2019 № 67. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0261-19?

4. Порядок, періодичність декларування та подання зведених матеріалів щодо обсягів органічної продукції, що вводиться в обіг: Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України 03 жовтня 2022 року № 759. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1476-22#Text

5. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 19, ст. 98.

6. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24 червня 2004 року № 1877-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 2004, № 49, ст.527)

7. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції: Закон України від 5 листопада 2020 року № 985-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text

8. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність: Закон України від 17 червня 2004 року № 1807-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 2004, № 38, ст. 470.

Оборонков Станіслав Сергійович,
здобувач вищої освіти другого рівня факультету управління, підприємництва та права Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
Науковий керівник – ***Забурмеха Євгена Михайлівна****, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку*
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОСУВАННІ ТОВАРІВ СПОЖИВЧОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Глобальні процеси інформатизації та науково-технічний прогрес радикально трансформували бізнес-середовище, зумовивши необхідність перегляду традиційних маркетингових підходів. Мережа Інтернет набула статусу не лише каналу комунікації, але й стратегічно важливого інструменту ведення бізнесу, маркетингових досліджень та формування попиту на товари споживчого призначення. Широка імплементація інформаційно-комунікаційних технологій розширює можливості для нових форматів організації діяльності суб'єктів ринку, водночас посилюючи конкуренцію та висуваючи нові вимоги до кваліфікації персоналу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та аналіз практичних аспектів ефективного використання цифрових технологій у просуванні товарів споживчого призначення з урахуванням глобалізаційних та безпекових викликів цифрової трансформації.

В епоху цифрової економіки, яка визначається широким використанням ІКТ у всіх сферах господарювання, маркетингова концепція зазнала суттєвих змін. Нові маркетингові інструменти та стратегії формуються в умовах необхідності адаптації бізнес-моделей до швидкоплинних технологічних реалій. Впровадження маркетингових інновацій, обумовлених цифровізацією, є ключовою передумовою для підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо на міжнародній арені.

Сутнісна відмінність цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу полягає у більш широкому охопленні технологій. Цифровий маркетинг оперує не лише мережею Інтернет, але й усіма цифровими каналами та пристроями, які можуть бути використані для взаємодії зі споживачем. Він вимагає від компаній глибокого розуміння поведінки клієнтів, що стало можливим завдяки масивам даних та аналітичним інструментам.

Просування товарів споживчого призначення в умовах цифрової трансформації ґрунтується на застосуванні диверсифікованого інструментарію, що дозволяє досягати максимальної персоналізації та ефективності.

Одним із найбільш впливових інструментів є маркетинг у соціальних медіа (SMM). Соціальні платформи використовуються не лише для демонстрації продукції, але й як простір для залучення споживачів, оперативного зворотного зв'язку та побудови сильного бренду.

До інших ключових інструментів належать:

- контент-маркетинг для привернення нових клієнтів;
- пошуковий маркетинг (SEO/SEM) для забезпечення високої видимості бренду;
- VR/AR технології для віртуальних презентацій товарів;
- IoT та аналітика великих даних для аналізу поведінки споживачів.

Впровадження цих інструментів має особливе значення для виходу на міжнародні ринки, оскільки дозволяє нівелювати географічні бар'єри та підвищувати обізнаність про бренд.

Незважаючи на переваги, широке застосування цифрових технологій породжує системні виклики:

- високий рівень конкуренції та інформаційне перенасичення;
- проблеми довіри до онлайн-комунікацій;
- високі витрати на технологічне забезпечення;
- потреба у висококваліфікованих кадрах;

Особливе місце серед викликів займають безпекові аспекти. Зростання кіберзлочинності створює загрози економічній та інформаційній безпеці підприємств. Втрата даних та порушення конфіденційності можуть мати катастрофічні наслідки для репутації та фінансового стану компанії.

Використання цифрових технологій є вирішальним фактором у підвищенні ефективності просування товарів споживчого призначення. Для успішного функціонування на міжнародних ринках підприємства повинні зосередитись на:

- комплексному впровадженні цифрових інструментів;
- подоланні викликів, пов'язаних із навчанням персоналу;
- пріоритетному забезпеченні економічної та інформаційної безпеки;

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методик оцінки ефективності цифрових маркетингових стратегій з урахуванням кіберризиків.

Список використаних джерел:

1. Чміль Г.Л. Цифровізація діяльності суб'єктів споживчого ринку: можливості та загрози. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 13. С. 149–156.

2. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В., Морозова Є.П. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-42.

3. Гуща І. Використання цифрових технологій при розробці маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Path of Science*. 2023. Vol. 9. No 6. P. 50–55. URL: https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/89619

4. Братко О.С., Саламон І.Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/82.pdf

5. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192

Олійник Максим Анатолійович
здобувач вищої освіти на другому рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Федоришина Лариса Миколаївна****, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Важливим вектором розвитку теорії та практики сучасного менеджменту є становлення інтегрованого підходу до управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Його сутність виявляється, зокрема, у застосуванні маркетингової концепції, реінжинірингу бізнес-процесів, однак найповніше синтез постачальницьких, виробничих і розподільних систем реалізується через стратегічний підхід до планування, організації, координації та контролю руху матеріальних і інформаційних потоків у просторі та часі – від первинного джерела до кінцевого результату (товарів, робіт, послуг, споживачів). Основною метою такого підходу є оптимізація наскрізного управління сукупністю ресурсних потоків, що формують єдину систему ресурсного забезпечення підприємств в сучасних складних умовах їх діяльності. Відтак, вважаємо за необхідне розглянути сутність і необхідність стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Підприємницька діяльність у виробничій сфері представляє собою складний процес цілеспрямованого перетворення усіх виробничих факторів у готову продукцію, товари, послуги чи роботи. Ключовим чинником виробництва на підприємстві виступають ресурси, під якими ми розуміємо сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які залучаються менеджерами для створення економічних благ. Ресурсне забезпечення підприємства представляє собою сукупність матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, що забезпечують його господарську діяльність, а також систему заходів з їх пошуку, отримання, зберігання, обліку та ефективного використання [1]. Саме ресурсне забезпечення підприємства є основним об'єктом стратегічного управління, оскільки від цього залежить ефективність і прибутковість його діяльності.

До ресурсного забезпечення слід відносити усі природні, трудові, фінансові та створені людиною засоби, що використовуються підприємством у процесі виробництва товарів і послуг. Структура ресурсного забезпечення підприємства на вході його виробничо-господарської діяльності значною мірою формується під впливом кінцевих цілей розвитку підприємства, які воно прагне реалізувати на виході своєї діяльності. При цьому різниця між обсягами ресурсного забезпечення на вході та результатами діяльності підприємства на виході господарсько-економічної системи відображає підсумковий ефект функціонування виробничих процесів підприємства [2].

Складність взаємозв'язків і різноманіття елементів процесу трансформації усіх складових ресурсного забезпечення підприємства в кінцеву продукцію, товари чи послуги й зумовлюють необхідність формування адекватної системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства.

На наш погляд, стратегічне управління ресурсним забезпеченням підприємства представляє собою цілеспрямований вплив суб'єктів господарської діяльності на змінні параметри логістичного потоку усіх видів ресурсів з метою досягнення поставлених

цілей і результатів шляхом оптимального їх використання та перерозподілу. Цілком очевидно, що об'єктом управління в системі ресурсного забезпечення виробничої діяльності підприємства виступає складний процес переміщення сукупності ресурсних потоків у ході виробничої діяльності підприємства. Предметом управління ресурсним забезпеченням буде замкнений цикл відтворення факторів виробництва і засобів праці, а суб'єктами управління виступатимуть усі учасники виробництва на підприємстві, які безпосередньо здійснюють і координують його логістичні процеси.

Походження чинників, що визначають формування ресурсного забезпечення підприємства, може мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Внутрішні фактори зумовлені наявними та доступними у відповідний період часу підприємству видами ресурсів, тоді як зовнішні фактори є результатом його потреб у залученні додаткових ресурсів у разі виникнення стратегічного «ресурсного дефіциту», тобто розриву між необхідним і фактичним обсягом доступних і необхідних ресурсів. Варто підкреслити, що «ресурсний дефіцит» відображає не лише нестачу тих ресурсів, які можуть бути придбані на відкритому ринку за рахунок наявних у підприємства фінансових засобів (відповідної частки капіталу), а й, передусім, перевищення потреби у витратах ресурсів у вартісному вираженні над фактичним обсягом його власного капіталу. Виникнення такого тимчасового розриву, який не може бути компенсований наявними фінансовими ресурсами, свідчить про необхідність залучення додаткових внесків власниками підприємства або залучення нових інвесторів. В обох випадках ключову роль у формуванні додаткових ресурсів підприємства відіграють поточна ринкова кон'юнктура та ситуація на відповідних ресурсних ринках.

Урахування та порівняльний аналіз наведених чинників вибору при формуванні ресурсного забезпечення, визначення обсягу стратегічних ресурсів, необхідних для реалізації цілей розвитку підприємства, а також встановлення потенційних можливостей їх залучення з внутрішніх і зовнішніх джерел формують основу для вибору конкретної стратегії забезпечення та використання ресурсів – стратегії управління ресурсним забезпеченням.

Зауважимо, що основною метою оцінювання потреби в ресурсному забезпеченні на етапі стратегічного планування є орієнтовне визначення обсягів необхідних ресурсів і загальна оцінка їх впливу на досягнення окреслених стратегічних планів і цілей. Така оцінка має бути оперативною і, водночас, адекватною та достатньо точною, щоб забезпечити можливість швидкої розробки різних альтернативних варіантів стратегічного розвитку підприємства в мінливих ринкових умовах.

До основних передумов досягнення оптимального використання ресурсного забезпечення підприємства належать адекватна оцінка його обсягів і структури, а також виробничих можливостей підприємства, чітке визначення стратегічних і поточних цілей його господарської діяльності на досягнення яких спрямовується використання усіх складових ресурсного забезпечення.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що існуюча на сьогодні різноманітність, специфічність і складність процесів ресурсного забезпечення господарської діяльності підприємства, а також значний вплив динаміки використання виробничих ресурсів на загальну ефективність функціонування виробничо-економічної системи зумовлюють необхідність застосування комплексного, системного підходу до регулювання процесів формування та використання ресурсів. Реалізація такого підходу передбачає застосування на підприємстві різноманітних методів та інструментів стратегічного управління ресурсним забезпеченням.

Список використаних джерел:

1. Богацька Н., Швець О. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoiresursnezabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya (дата звернення: 29.10.2025).
2. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-based view: capability life cycles. *Strategic Management Journal*. 2003. № 24. P. 997.

Онищенко Денис Володимирович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Сумського національного аграрного університету

ПЕРСОНАЛІЗОВАНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація, що охопила сучасну економіку, докорінно змінила способи ведення бізнесу, комунікації зі споживачами та просування продукції підприємств. У новій цифровій реальності дані стали найціннішим ресурсом, а персональний підхід до клієнта — необхідною умовою конкурентоспроможності. Персоналізований маркетинг перетворився на ключовий стратегічний інструмент, який дозволяє підприємствам краще розуміти потреби своєї цільової аудиторії, створювати адресні пропозиції та формувати взаємодію, що має реальний ефект. Від використання аналітики великих даних до автоматизованої реклами персоналізований маркетинг відкрив нові можливості для системного просування продукції, змінивши підходи до побудови маркетингових стратегій [3].

Персоналізований маркетинг — це інноваційна концепція управління взаємодією зі споживачами, що ґрунтується на зборі, аналізі та використанні індивідуальних даних про клієнтів з метою створення адресних пропозицій, персоналізованих комунікацій і унікального користувацького досвіду. Його сутність полягає у заміні масових, однакових для всіх маркетингових впливів на індивідуальні, релевантні повідомлення, які враховують потреби, поведінку, мотивації та контекст споживача.

Серед основних тенденцій у розвитку персоналізованого маркетингу сьогодні можна виділити кілька ключових напрямів.

Перш за все, це розвиток аналітики та обробки даних, що дає змогу підприємствам збирати великі масиви інформації про поведінку споживачів — від історії переглядів сторінок і кліків до покупок і взаємодії у соціальних мережах. Завдяки цьому аналітичні інструменти дозволяють формувати персоналізовані пропозиції, які максимально відповідають інтересам кожного клієнта. Другий важливий напрям — використання штучного інтелекту та машинного навчання. Алгоритми здатні аналізувати поведінкові патерни споживачів і автоматично створювати рекомендації щодо продукції, що підвищує ймовірність покупки. Такі технології значно підвищують ефективність стратегічного просування, забезпечуючи адаптацію пропозицій у реальному часі. Третій напрям пов’язаний із розвитком мобільного персоналізованого маркетингу, що стає дедалі актуальнішим у зв’язку з широким використанням смартфонів. Мобільні додатки, push-сповіщення, SMS-

реклама та інтерактивні оголошення дозволяють підприємствам доносити персоналізовані пропозиції безпосередньо до споживачів, використовуючи дані геолокації та попередніх покупок, що робить взаємодію з клієнтом більш оперативною та зручною. Також перспективним трендом є використання відео- та віртуальної реальності у персоналізованому маркетингу. Дані технології дозволяють створювати інтерактивний досвід споживання: покупці можуть віртуально ознайомитися з продукцією, оцінити її характеристики та отримати персональні рекомендації щодо вибору. Він сприяє емоційному залученню та покращенню сприйняття продукції підприємства [1 с. 130, 2 с. 54].

Еволюція персоналізації дозволяє маркетологам глибше розуміти чинники, що впливають на поведінку покупців, прогнозувати ймовірність повторних покупок і визначати довгострокову цінність клієнта. Дослідження показують, що користувачі, які отримують персоналізовані рекомендації та переглядають кілька сторінок сайту підприємства, здійснюють покупки частіше й витрачають більше коштів. Ефективна персоналізація базується на врахуванні демографічних та географічних характеристик, професійних інтересів, історії попередніх замовлень, особистих уподобань і навіть типу пристроїв, з яких споживач здійснює перегляд.

Разом з тим реалізація персоналізованого маркетингу супроводжується низкою викликів. Серед них — збір і якісний аналіз даних, що потребує сучасних технічних засобів, безпечних систем зберігання та ретельної перевірки достовірності інформації. Захист персональних даних також набуває критичного значення: підприємства зобов’язані дотримуватися вимог конфіденційності та прозорості щодо того, які дані збираються і з якою метою вони використовуються. До цього додаються технічні складнощі інтеграції персоналізованих рішень із CRM-системами, а також етичні питання, пов’язані з допустимими межами використання персональних даних у маркетингових цілях [2 с.52, 3].

Разом з тим реалізація персоналізованого маркетингу супроводжується низкою викликів. Серед них — збір і якісний аналіз даних, що потребує сучасних технічних засобів, безпечних систем зберігання та ретельної перевірки достовірності інформації. Захист персональних даних також набуває критичного значення: підприємства зобов’язані дотримуватися вимог конфіденційності та прозорості щодо того, які дані збираються і з якою метою вони використовуються. До цього додаються технічні складнощі інтеграції персоналізованих рішень із CRM-системами, а також етичні питання, пов’язані з допустимими межами використання персональних даних у маркетингових цілях.

Список використаних джерел:

1. Лошенюк І., Зеленюк О. Індивідуалізація у ритейлі: особливості та роль персоналізованого маркетингу в умовах формування лояльності споживачів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. № 3(95). С. 121–134.

2. Пономаренко І. В., Сябро С. М. Особливості використання персоналізованого маркетингу в умовах діджиталізації. *Економічний простір*. 2021. Вип. 172. С. 52-55.

3. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10 (дата звернення: 29.10.2025).

Онищук Олександр Володимирович,
здобувач вищої освіти першого рівня
Сумського національного аграрного університету
Лишенко Маргарита Олександрівна,
докторка економічних наук, професорка кафедри маркетингу та логістики,
проректорка з науково-педагогічної та навчальної діяльності
Сумського національного аграрного університету

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами в економіці, політиці, соціальній сфері та управлінні. В умовах глобалізації, цифровізації та інтелектуалізації праці особливої актуальності набуває питання ефективного використання трудових ресурсів як головного чинника конкурентоспроможності організації. Адміністративне управління трудовими ресурсами сьогодні вимагає застосування інноваційних підходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, розвиток людського потенціалу та формування гнучких моделей організаційної взаємодії. Управлінські інновації — це нові підходи, методи, інструменти та технології, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом і трудовими ресурсами [1, с. 33]. Вони передбачають переосмислення традиційних форм адміністрування та перехід до гнучких, цифрових і орієнтованих на людину моделей управління. Основні напрями інновацій в управлінні трудовими ресурсами:

а) цифровізація кадрових процесів[3, с. 53]. Цифрові технології докорінно змінюють підходи до управління персоналом. Використання HRM-систем (Human Resource Management Systems) забезпечує автоматизацію рутинних процедур — від підбору кадрів до оцінювання результативності праці. Використання штучного інтелекту у відборі персоналу дозволяє здійснювати аналітику резюме, оцінювати компетенції кандидатів та прогнозувати їх відповідність корпоративній культурі. Також активно розвиваються електронні особові справи, внутрішні портали та аналітичні платформи, що спрощують управління кадровими процесами.

б) інноваційні методи управління персоналом. Серед сучасних управлінських моделей, які активно впроваджуються у сфері HR, виокремлюють:

- Agile HR — гнучка система управління, що базується на принципах командної роботи, швидкої адаптації до змін і прозорої комунікації.
- OKR (Objectives and Key Results) — система управління цілями, яка дозволяє поєднувати стратегічні завдання організації з індивідуальними результатами працівників.
- Коучинг і менторинг як форми інноваційного розвитку персоналу, орієнтовані на самореалізацію та лідерський потенціал співробітників.

в) соціальні та організаційні інновації [2, с. 45]. До цього напряму належить формування інноваційної корпоративної культури, розвиток системи управління знаннями (Knowledge Management) та впровадження гібридних моделей зайнятості. У результаті цифрової революції поширюється дистанційна та проектна робота, що вимагає нових форм контролю, мотивації й комунікації між керівництвом і працівниками.

г) використання штучного інтелекту та аналітики. Застосування Big Data і Predictive Analytics дозволяє організаціям прогнозувати потреби у кадрах, виявляти приховані ризики плинності персоналу, оптимізувати витрати на навчання і мотивацію. Таким чином, управлінські рішення стають більш обґрунтованими та стратегічно спрямованими.

- AI-асистенти в рекрутингу (відбір резюме, оцінка навичок).
- Аналіз продуктивності за допомогою big data.
- Прогнозування плинності кадрів і визначення факторів мотивації.

Адміністративне управління виконує координуючу та регуляторну функцію у процесі впровадження інновацій. Його завдання полягає у:

- розробленні нормативно-правової бази для реалізації інноваційних програм у сфері праці;
- створенні системи управління змінами, що забезпечує адаптацію працівників до нових умов діяльності;
- організації моніторингу результатів упроваджених інновацій;
- забезпеченні збалансованості між інтересами організації та працівників.

Адміністративне управління також формує середовище, сприятливе для розвитку людського капіталу, підтримує ініціативність, стимулює інноваційне мислення та професійне зростання персоналу.

Використання інноваційних підходів в управлінні трудовими ресурсами забезпечує низку позитивних ефектів: підвищення ефективності праці завдяки автоматизації процесів і скороченню адміністративних витрат; зростання мотивації персоналу, формування відчуття причетності до успіху організації; покращення якості управлінських рішень завдяки аналітиці даних та прозорим системам оцінювання; зміцнення корпоративної культури та формування позитивного іміджу роботодавця; підвищення конкурентоспроможності організації через ефективне використання людського потенціалу.

Управлінські інновації стають ключовим чинником розвитку системи адміністративного управління трудовими ресурсами. Їх упровадження дозволяє створити сучасну модель управління, що поєднує технологічну ефективність із соціальною відповідальністю. Цифровізація, використання штучного інтелекту, розвиток інноваційної корпоративної культури та нові підходи до мотивації працівників формують основу для переходу до адаптивних і людиноцентричних організацій майбутнього.

Список використаних джерел:

5. Бондарчук В.В. Інновації в управлінні персоналом: світовий досвід та українські реалії. *Публічне управління: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 33–41.

6. Каракай Ю.В. Управлінські інновації: теоретичні аспекти та напрями розвитку. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2021. № 2. С. 45–52.

7. Лишенко М.О., Прокопенко К.О. Інноваційні механізми, інструменти та функції управління персоналом в умовах діджиталізації процесів. *Вісник СНАУ. Серія Економіка і менеджмент*. 2025. **№ 3 (103).** С. 53-57. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.8

Паламаренко Яна Вікторівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту та маркетингу
Вінницького національного медичного університетт ім. М.І. Пирогова

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економічного середовища ефективне управління інноваційною діяльністю підприємств стає ключовим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Висока динаміка ринкових процесів, збільшення рівня споживчої конкуренції, а також швидкі технологічні трансформації визначають необхідність активного впровадження маркетингових інновацій як механізму стимулювання інноваційної активності організацій.

Актуальність дослідження підтверджується численними науковими працями у сфері маркетингу та управління інноваціями. Так, О. З. Барчук, Н. М. Максимович, О. М. Заліська [1, с. 21-32] аналізують маркетингові дослідження українського фармацевтичного ринку, вказуючи на важливість застосування інноваційних підходів для вивчення споживацьких потреб у контексті когнітивних порушень. У свою чергу Р.В. Бойко та З. М. Андрушкевич акцентують на управлінні обслуговуванням клієнтів через впровадження маркетингових концепцій, що безпосередньо впливає на підвищення інноваційної активності організацій [2, с. 56-63].

Вчений-економіст Ю. О. Головчук та ін. підкреслюють роль комунікаційного менеджменту та тренінгів як стратегічного інструменту управління організаціями та проєктами в системі сучасного маркетингу [3, с. 31-38; 4, с. 28-36]. Вважається, що такий підхід дозволяє інтегрувати інноваційні практики у внутрішні процеси підприємства, підвищуючи ефективність управління та залученість персоналу. Водночас Н. Іванечко, Т. Борисова та Ю. Процишин надають методологічну базу для системного впровадження маркетингових інновацій, включаючи інструменти аналітики, сегментації ринку та управління споживчими комунікаціями [5, с. 36].

Відтак, під маркетинговими інноваціями розуміють впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів, послуг, цінових політик, каналів просування та комунікаційних стратегій, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності організації та стимулюють інноваційні процеси. При цьому важлививою складовою є те, що маркетингові інновації не обмежуються лише зміною продуктового портфелю, а охоплюють інтеграцію цифрових технологій, аналітичних платформ, CRM-систем та соціальних мереж, що дозволяє ефективно формувати цінність для споживача та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси [6, с. 42-47].

Проведений аналіз наукової літератури показує, що існує пряма кореляція між рівнем впровадження маркетингових інновацій та інноваційною активністю організацій. Наприклад, організації, що активно використовують цифровий маркетинг, персоналізовані комунікаційні стратегії та аналітичні інструменти для прогнозування споживчого попиту, демонструють більш високий рівень генерації інноваційних ідей, скорочення циклів розробки продуктів та ефективне управління ризиками впровадження нововведень.

Варто зазначити, що особливу увагу слід приділити інтеграції маркетингових інновацій у стратегії сталого розвитку організацій. Впровадження інновацій у

продуктові лінійки, просування екологічно чистих технологій та формування корпоративної соціальної відповідальності створюють синергетичний ефект, підвищуючи лояльність споживачів та залученість персоналу [1, с. 22]. Саме тому, маркетингові інновації виступають не лише інструментом підвищення ринкової ефективності, а й каталізатором комплексного розвитку організації.

У практичному розумінні використання маркетингових інновацій передбачає реалізацію наступних ключових напрямів до яких належать оптимізація комунікаційних каналів через цифрові платформи, застосування аналітики для персоналізації пропозицій, впровадження інноваційних програм лояльності та активне використання соціальних мереж для створення та поширення брендових цінностей [5, с. 33-37]. Пропонований підхід дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни ринку, а й формувати його тренди, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентну перевагу.

Отже, маркетингові інновації є ефективним інструментом активізації інноваційної діяльності організацій, сприяючи підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності та здатності до стратегічного розвитку. При цьому формування інтегрованої системи управління інноваціями, що включає маркетингові, продуктові та процесні інновації, дозволяє організаціям створювати додаткову цінність для споживачів, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати довгострокову стійкість на ринку. У перспективі подальших досліджень важливим напрямом є розробка методик кількісної оцінки ефективності маркетингових інновацій та визначення їх впливу на показники фінансової та операційної діяльності організацій.

Список використаних джерел:

1. Барчук О. З., Максимович Н. М., Заліська О. М. Маркетингові дослідження українського фармацевтичного ринку лікарських засобів при когнітивних порушеннях. *Фармацевтичний журнал*. 2024. Т. 79, № 2. С. 21-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh_2024_79_2_5

2. Бойко Р. В., Андрушкевич З. М. Управління обслуговуванням клієнтів на основі маркетингової концепції. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 1. С. 56-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sdeli_2025_1_9

3. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №13. С. 31-38. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31

4. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П., Герасимюк К. Х. Тренінги і консультування як інструменти управління проєктами в системі сучасного маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 18. С. 28-36. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.28

5. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг: навч. посіб. за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: https://surl.lu/hpsfvk

6. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL: https://surl.lu/qqfkla

Пекнич Артем Вадимович,
здобувач вищої освіти першого рівня
Науковий керівник: ***Корюгін Андрій Валерійович****., к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова,*

ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація економіки — це процес глибокого впровадження цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності, який змінює принципи виробництва, розподілу, споживання та комунікації. Цифровізація економіки формує нові умови функціонування ринку, надаючи переваги як виробникам, так і споживачам, але водночас створює нові виклики для бізнесу.

У сучасних умовах поведінка споживачів зазнає суттєвих трансформацій: змінилася не лише модель купівельного рішення, а й сам процес взаємодії з брендами. Активне користування цифровими технологіями та засобами споживачами призводить до зміни моделей купівельної поведінки. Фахівці відзначають, що сучасний споживач став більш вимогливим, обізнаним і взаємодія з ним вимагає серйозних зусиль з боку підприємств [1].

Отже, цифровізація економіки зумовлює переосмислення підходів до маркетингової діяльності та управління клієнтським досвідом, формуючи нові закономірності поведінки споживачів. В умовах цифрової економіки споживач має доступ до величезного обсягу інформації, що дає йому змогу ретельно аналізувати пропозиції, порівнювати ціни, відгуки та характеристики товарів. Це робить процес прийняття рішення про купівлю більш усвідомленим і раціональним.

Особливістю поведінки сучасного споживача є також активна участь у формуванні репутації бренду. Завдяки соціальним мережам і цифровим платформам користувачі стають одночасно споживачами й комунікаторами, впливаючи на рішення інших покупців. Така децентралізація комунікаційних каналів створює для компаній необхідність постійного моніторингу клієнтських відгуків, швидкого реагування на критику та персоналізації пропозицій.

Ключовим елементом цифровізації економіки є також індивідуальний підхід до кожного споживача. Споживачі самостійно обирають контент що їм до вподоби, це спостерігається, наприклад у соціальних мережах, де рекомендації пристосовуються до споживача, а не споживач до рекомендацій. Відповідно до цього, кожен зі споживачів контенту отримує тільки ту рекламу, яка потенційно спонукає його до здійснення покупки.

Важливою тенденцією є поява нової концепції клієнтського досвіду, який формується на основі емоцій, зручності та довіри до бренду. Досвід клієнтів і їх обслуговування – це дві складові клієнтського досвіду. Якщо перший відноситься до сфери взаємодії клієнта з продукцією чи послугами компанії, то інший – відображає якість обслуговування та підтримки клієнтів [2]. Таким чином, поведінка споживача вже не обмежується етапом покупки — вона охоплює весь життєвий цикл взаємодії з брендом.

Значну роль відіграє і поколіннєвий аспект споживчої поведінки. Сучасна мікроекономічна модель поведінки споживача має будуватися на розумінні ціннісних відмінностей представників різних поколінь і рівня цифровізації їхнього життя [3]. Наприклад, покоління Z відзначається високим рівнем цифрової компетентності та

схильністю до онлайн-комунікацій, у той час як покоління X і старші споживачі все ще віддають перевагу традиційним каналам продажу, хоча поступово інтегруються у цифрове середовище.

Згідно з цим економіка наразі розвивається на омніканальному рівні, адже фізичні та онлайн-покупки доповнюють один одного залежно від вподобань споживачів, або, як зазначено вище, залежно від рівня цифрової компетенції. Крім того, цифровізація сприяє формуванню нових моделей лояльності: споживачі все частіше очікують персоналізованого підходу, прозорості цін, швидкої доставки та якісного сервісу. Вони готові змінити постачальника послуг, якщо досвід взаємодії не відповідає очікуванням.

Поведінка споживача у цифровому середовищі також характеризується зростанням значення емоційного фактору та соціальної відповідальності бренду. Люди дедалі частіше звертають увагу не лише на ціну чи якість, а й на етичні принципи компанії, екологічність виробництва, підтримку суспільних ініціатив. Таким чином, цифровізація стимулює перехід від транзакційних відносин до побудови ціннісно орієнтованих комунікацій.

Отже, компанії змушені інвестувати у розвиток омніканальних стратегій, використання великих даних, аналітики поведінки користувачів для передбачення потреб клієнтів, оскільки моноканальність наразі застаріла і функціонування у такому середовищі не дає підприємству вдало функціонувати у конкурентному полі. Наразі у кожного, навіть у людей покоління X, є гаджет для користування цифровими технологіями, де кожен може споживати контент, таргетований саме на його вподобання.

Поведінка споживача в умовах цифровізації економіки є доволі вибагливою, адже споживач має змогу читати відгуки про товар, порівнювати його вартість з ідентичним товаром у конкурентів (перебуваючи під час цього вдома, у кафе або будь-якому місці де функціонує технологія доступу до інтернету, при цьому, без необхідності фізично знаходитись у магазині). Тому можна визначити вигоди цифрової економіки для наступних суб'єктів: по-перше, для споживача, оскільки у нього є безліч джерел для оцінки товару і вибору найбільш вигідного для себе; по-друге, виграє той товаровиробник, який іде нога в ногу із цифровими тенденціями і вийшов на цифровий ринок одним із перших.

Список використаних джерел:

1. Проскурніна Н. В., Бестужева С. В., Козуб В. О. Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27711 (дата звернення 24.10.2025)

2. Обруч Г. В., Бережний І. О., Гавадзюк Є. Б. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 119-129. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.75.281375 (дата звернення 24.10.2025)

3. Руденко М. В., Колодій С. К., Деревінська І. М. Формування мікроекономічної моделі поведінки споживачів в умовах поглиблення процесів цифровізації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Т. 26, №74(1). DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.1(74).2025.326317 (дата звернення 24.10.2025)

Пелех Оксана Богданівна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри документальних комунікацій та менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету
Остаповець Євгеній Федорович,
здобувач вищої освіти третього рівня
Рівненського державного гуманітарного університету

КРЕАТИВНІ ХАБИ ЯК КАТАЛІЗАТОРИ МІСЬКОЇ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО БРЕНДИНГУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Креативний хаб є багатовимірним явищем: він поєднує робочий простір, платформу для нових бізнес-моделей і культурних практик, а також механізм ревіталізації міських територій [1]. Його діяльність охоплює економічний, урбаністичний, соціальний і культурний виміри [2], постаючи об'єктом міждисциплінарного аналізу, що потребує врахування маркетингових стратегій, соціології міста, культурології та інноваційного менеджменту.

Маркетинговий вимір розвитку креативних хабів. Креативні хаби постають не лише як культурні чи урбаністичні інституції, а й як маркетингові проєкти, здатні формувати унікальну ціннісну пропозицію для користувачів і партнерів. Їхня ефективність залежить від стратегічного позиціонування, формування бренду та комунікацій із цільовими аудиторіями.

У маркетинговому вимірі хаб визначається як комплексна платформа, що поєднує продукти та послуги у сфері культури, освіти, інновацій і підприємництва. Його функціонування створює додану вартість через синергію творчих і бізнесових практик, а бренд виступає носієм цінностей спільноти, відрізняючи хаб від класичних комерційних організацій.

В умовах економічної нестабільності маркетингові стратегії набувають особливої ваги, дозволяючи хабам диверсифікувати джерела фінансування, формувати партнерства з бізнесом і міжнародними донорами, а також зміцнювати довіру громад. Бренд хабу стає не лише культурним маркером, а й символом надійності та стійкості.

Основні напрями маркетингових стратегій хабів [3] охоплюють формування бренду через унікальну ідентичність, що відображає місію, цінності та характерні риси хабу, а також позиціонування з визначенням місця на ринку креативних послуг і в міському просторі. Важливою складовою є робота зі спільнотами – залучення активних учасників через освітні програми, івенти, резиденції та нетворкінг. Комунікаційні стратегії включають цифрові медіа, storytelling та інтерактивні формати взаємодії з аудиторією, а партнерські програми забезпечують інтеграцію з бізнесом, муніципалітетами та міжнародними організаціями для фінансової й організаційної стійкості.

Успішні маркетингові практики демонструють провідні міжнародні хаби. Impact Hub, мережа у понад 60 країнах, акцентує на глобальному бренді та локальних спільнотах, забезпечуючи масштабованість моделі [4]. WeWork орієнтується на корпоративний сегмент і створення престижного робочого середовища [5]. Factory Berlin поєднує технологічний і культурний сектори, позиціонуючи себе як простір для «інноваційного креативного класу» [6].

Українські креативні хаби активно використовують маркетингові інструменти. «Промприлад. Реновація» в Івано-Франківську формує бренд міської трансформації через ревіталізацію промислових просторів [7]. Арт-завод «Платформа» у Києві позиціонується як мультифункціональний простір для масових івентів і культурно-розважальних заходів [8]. IZONE у Києві використовує стратегію відкритої спільноти та підтримки креативних стартапів [9], а Lem Station у Львові акцентує на інноваційності та поєднанні творчого й освітнього компонентів [10].

Маркетингові стратегії визначають життєздатність креативних хабів у конкурентному середовищі. Грамотний брендинг дозволяє привертати увагу різних груп – від молодих митців до міжнародних донорів, від локальних громад до транснаціональних компаній. Маркетинг виступає не лише інструментом просування, а й способом конструювання ідентичності креативного простору, посилюючи його роль у соціокультурних трансформаціях.

Маркетинговий вимір розвитку креативних хабів дозволяє трактувати їх як інноваційні проєкти, де цінність створюється поєднанням підприємницьких, культурних і комунікаційних стратегій, забезпечуючи конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Урбаністичний вимір розвитку креативних хабів. Креативні хаби є потужними урбаністичними інструментами, що трансформують міський простір через ревіталізацію, соціальну інклюзію та міський брендинг, формуючи нову якість життя у містах.

Ключова характеристика креативних хабів – здатність надавати «друге життя» закинутим просторам: фабрикам, заводам, складам, вокзалам чи культурним установам. Така ревіталізація зберігає архітектурну спадщину, надаючи їй нової функціональності. Європейські приклади – Kulturbrauerei у Берліні чи Manufaktura в Лодзі – демонструють, як креативні хаби стають каталізаторами перетворення промислових територій на осередки міського життя.

Креативні хаби змінюють міську структуру, створюючи нові точки тяжіння та маршрути соціальної взаємодії. Їхній вплив охоплює чотири виміри: *економічний* (створення робочих місць, розвиток малого бізнесу, збільшення інвестицій у креативний сектор); *соціальний* (підвищення соціальної згуртованості, розвиток громадських ініціатив, залучення молоді); *культурний* (формування нового культурного середовища, підтримка локальних митців); *туристичний* (підвищення привабливості міста та розвиток креативного туризму) [11].

Урбаністичний вимір діяльності хабів тісно пов'язаний із міським брендингом. Вони стають символами оновленої міської ідентичності, відображаючи відкритість, інноваційність і культурну динаміку. «Промприлад. Реновація» в Івано-Франківську позиціонує місто як лабораторію урбаністичних інновацій, а Lem Station у Львові підкреслює історичну спадкоємність та інтеграцію в європейський культурний простір.

Креативні хаби створюють інклюзивний простір для різних соціальних груп, виконуючи функції майданчиків діалогу, освіти та інтеграції, що підсилює їхню роль у формуванні громадянського суспільства. Хаби стають не лише робочим місцем для креативних фахівців, а й осередками спільнот, здатних впливати на розвиток локальної ідентичності.

Урбаністичний вимір креативних хабів розкриває їх як інноваційні простори, що формують нову архітектоніку міста, зміцнюють соціальні зв'язки та підвищують конкурентоспроможність територій у глобальному контексті.

Висновки. Креативні хаби виступають важливими елементами сучасного міського розвитку, поєднуючи інноваційні, культурні та соціальні функції. Вони формують середовище співтворчості та взаємодії, сприяють появі нових бізнес-ініціатив і забезпечують ревіталізацію занедбаних міських просторів, перетворюючи їх на активні центри громадського життя.

Маркетингові стратегії відіграють вирішальну роль у становленні та стійкості хабів. Ефективний брендинг, робота зі спільнотами та налагодження партнерств дозволяють розширювати аудиторію, зміцнювати довіру та диверсифікувати джерела фінансування, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. В урбаністичному вимірі креативні хаби впливають на формування нової міської ідентичності та підвищення конкурентоспроможності територій. Вони стають просторами інклюзії, культурного діалогу та соціальної згуртованості, посилюючи роль громади у процесах розвитку міста.

Отже, креативні хаби можна розглядати як стратегічні інструменти міської трансформації та маркетингового позиціонування, що поєднують економічний ефект із соціальним та культурним впливом, сприяючи формуванню сталого та інноваційного міського середовища.

Список використаних джерел:

1. Перший креативний хаб у Луцьку «Або Або». URL: https://misto.media/articles/biznes/979-pershyy-kreatyvnyy-khab-u-lutsku-abo-abo-shcho-tse-i-dlia-choho-rozvyvaty-kreatyvnu-ekonomiku

2. Сенько Т. В. Хаби як інноваційна складова соціокультурного простору. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв.* 2022. №4.

3. Буднікевич І., Бакун А. Концепція маркетингу в креативних індустріях. *Часопис економічних реформ.* 2025. № 1. С. 130-139.

4. Джудічі А., Комбс Дж., Каннателлі Б., Сміт Б. Успішне масштабування соціального франчайзингу: випадок Impact Hub. *Теорія та практика підприємництва.* 2018. №44 (2). С.288-314.

5. Exploring Marketing Strategies of WeWork. URL: https://thebrandhopper.com/2024/08/22/exploring-marketing-strategies-of-wework/?utm_source=chatgpt.com

6. Factory Berlin: «Half of the startups created in Berlin have been launched from our ecosystem». URL: https://socialworkplaces.com/berlin-startup-ecosystem-curation-community/?utm_source=chatgpt.com

7. Промприлад. Реновація. URL: https://mind.ua/companies/1788-prompriladrenovaciya?utm_source=chatgpt.com

8. Арт-завод Платформа. Креативний простір для роботи та дозвілля. URL: https://citycapital.com.ua/art-zavod-platforma/?utm_source=chatgpt.com

9. What is ‘Izolyatsia’ and IZONE? URL: https://www.ukrainer.net/en/izolyatsia-and-izone/?utm_source=chatgpt.com

10. Інноваційно-креативний простір Lem Station вже відкритий для відвідувачів. URL: https://investinlviv.com/innovacijno-kreativnij-prostir-lem-station-vzhe-vidkritij-dlya-vidviduvachiv/?utm_source=chatgpt.com

11. Синиця В. Креативні хаби та кластери: нові центри економічного розвитку в Україні. *Економіка та суспільство.* 2024. №70.

Пернаровський Сергій Петрович,
здобувач вищої освіти першого рівня
Сумського національного аграрний університет
Лишенко Маргарита Олександрівна,
докторка економічних наук, професорка кафедри маркетингу та логістики,
проректорка з науково-педагогічної та навчальної діяльності
Сумського національного аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ В ПРОЦЕСІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах глобалізації економіки, динамічного розвитку технологій і постійної зміни споживчих потреб підприємства сфери послуг стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своєї діяльності. Ключовим фактором успіху стає інноваційність, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність послуг, забезпечити їхню унікальність, якість і здатність швидко адаптуватися до ринку. Конкурентоспроможність послуги — це здатність підприємства створювати, просувати й реалізовувати послуги, що краще задовольняють потреби споживачів порівняно з конкурентами. Вона залежить від низки чинників: рівня якості, ціни, бренду, іміджу, сервісу, технологічності процесів та інноваційного потенціалу організації. У сучасних умовах інновації виступають головним інструментом формування конкурентних переваг, адже саме вони забезпечують швидку реакцію на зміни ринку, персоналізацію послуг та ефективну взаємодію з клієнтами.

Інноваційні інструменти підвищення конкурентоспроможності послуг можна поділити на кілька груп:

1. Технологічні інновації:

- Цифровізація послуг: упровадження онлайн-платформ, мобільних застосунків, чат-ботів для обслуговування клієнтів.
- Автоматизація бізнес-процесів: використання CRM-систем, ERP-платформ для підвищення ефективності управління.
- Штучний інтелект (AI) та аналітика даних: персоналізація пропозицій, прогнозування поведінки споживачів, оптимізація маркетингових стратегій.

2. Маркетингові інновації:

- Сервіс-дизайн (Service Design Thinking) - орієнтація на клієнта, створення зручного і позитивного користувацького досвіду.
- Брендинг і репутаційний маркетинг - формування унікального іміджу послуги, управління довірою споживачів.
- Омніканальний маркетинг - інтеграція офлайн- і онлайн-комунікацій з клієнтами.

3. Організаційно-управлінські інновації:

- Agile-менеджмент - впровадження гнучких методів управління командами для швидкої реалізації нових сервісів.
- Бенчмаркінг - системне порівняння власних процесів із найкращими практиками ринку.
- Інноваційна культура - створення умов для творчості, ініціативності та внутрішнього підприємництва працівників.

4. Соціальні інновації:

- Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - підвищення лояльності клієнтів через соціально значущі ініціативи.
- Екологічні послуги (Green Services) - розвиток екоорієнтованих бізнес-моделей, зниження екологічного сліду підприємства.
- Інклюзивний сервіс - створення послуг, доступних для всіх категорій населення.

Інноваційні інструменти діють через низку механізмів: підвищення якості послуг - завдяки автоматизації, контролю якості та інтеграції клієнтського фідбеку; диференціація - створення унікальної цінності, що відрізняє послугу від конкурентів; зниження витрат - оптимізація процесів і використання цифрових платформ; покращення клієнтського досвіду - персоналізація обслуговування та зручність взаємодії; підвищення інноваційного іміджу - позиціонування компанії як сучасної, гнучкої та клієнтоорієнтованої.

Практичні приклади впровадження інновацій варто показати через: у сфері банківських послуг - провадження мобільного банкінгу та систем самообслуговування; у готельному бізнесі - використання цифрових ключів, онлайн-реєстрації, персоналізованих пакетів послуг; у логістичних компаніях - застосування big data для оптимізації маршрутів і скорочення витрат; у освітніх послугах - розвиток платформ e-learning, гібридних форматів навчання, адаптивних систем оцінювання.

Для визначення ефективності впровадження інновацій доцільно застосовувати такі показники: приріст обсягів реалізації послуг; рівень задоволеності клієнтів; індекс лояльності (NPS); зниження собівартості послуг; частка інноваційних продуктів у загальному обсязі послуг.

Регулярний моніторинг цих показників дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни середовища й підтримувати конкурентні позиції. Інноваційні інструменти стають ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності послуг на сучасному підприємстві. Вони забезпечують ефективність, адаптивність і клієнтоорієнтованість бізнесу. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства, впровадження цифрових технологій, формування культури постійного вдосконалення — це стратегічні напрями, що визначають успіх компаній у XXI столітті.

Список використаних джерел:

8. Герасимчук В. Г. *Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія*. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 384 с.

9. Каракай Ю. В. Інноваційні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 55–61.

10. Лишенко М.О., Чайка М.О. Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур як складова інноваційного розвитку аграрних підприємств**.** *Вісник СНАУ. Серія Економіка і менеджмент*. 2025**.** № 1 (101). С. 32-38.

Писаренко Надія Василівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри маркетингу
Академії праці, соціальних відносин і туризму
Марков Роберт Рубенович,
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Академії праці, соціальних відносин і туризму

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

У сучасних умовах трансформації економічних, соціальних і екологічних процесів, які відбуваються на глобальному рівні, актуальність впровадження концепції сталого розвитку в практику діяльності підприємств зростає. Одним із дієвих механізмів забезпечення взаємозв'язку між бізнесом і суспільством є соціально відповідальний маркетинг, що інтегрує принципи етичної поведінки, сталого розвитку та ефективної комунікації зі стейкґолдерами.

Соціально відповідальний маркетинг (СВМ) передбачає здійснення маркетингової діяльності з урахуванням потреб не лише споживачів, а й суспільства загалом. Такий підхід базується на усвідомленні підприємствами своєї відповідальності перед громадою, державою, довкіллям, працівниками та майбутніми поколіннями. У цьому контексті СВМ виходить за межі традиційного комерційного маркетингу, оскільки його метою є не лише отримання прибутку, а й створення соціальної цінності та зміцнення довіри до бренду [1].

Застосування принципів соціальної відповідальності у маркетингових стратегіях сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню лояльності споживачів та довгострокових конкурентних переваг. Водночас, соціально орієнтовані комунікації дозволяють не лише інформувати цільову аудиторію про продукти або послуги, а й вибудовувати з нею відкритий, чесний та двосторонній діалог, заснований на довірі та спільних цінностях.

Одним із ключових напрямів соціально відповідального маркетингу є екологічна відповідальність, яка охоплює ініціативи зі зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, впровадження ресурсозберігаючих технологій, екологічну сертифікацію продукції та просування екоорієнтованих товарів. Такі дії не лише підтримують стратегії сталого розвитку, а й резонують із зростаючими очікуваннями споживачів щодо етичної поведінки брендів [2].

Іншим важливим аспектом є соціальні ініціативи компаній, пов'язані з підтримкою освіти, охорони здоров'я, рівних прав, локальних громад та благодійності [3]. В умовах війни, яку веде Україна, зростає значення волонтерських програм, допомоги Збройним силам, підтримки внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення. Участь бізнесу в таких ініціативах через призму соціально відповідального маркетингу формує репутаційний капітал та поглиблює зв'язок бренду з аудиторією.

З огляду на інтеграцію цифрових технологій у маркетингову діяльність, особливого значення набувають соціальні мережі як канал комунікації соціальної відповідальності. Вони забезпечують оперативність поширення інформації, зворотний зв'язок із громадськістю, а також можливість залучення широкої аудиторії до соціально важливих кампаній.

У підсумку, соціально відповідальний маркетинг виступає не лише

інструментом комунікації, але й ключовим чинником сталого розвитку підприємства. Поєднання економічної ефективності з етичними цінностями забезпечує не лише успішну ринкову діяльність, а й сприяє формуванню нової культури бізнесу, зорієнтованої на довгостроковий вплив і відповідальне майбутнє.

Стратегічне впровадження СВМ як інтегрованого елементу управління відкриває нові можливості для розвитку брендів, підвищення соціальної цінності маркетингу та формування якісних комунікацій із ключовими зацікавленими сторонами. У перспективі це сприятиме не лише зміцненню конкурентоспроможності компаній, а й розвитку більш справедливого, екологічного та соціально відповідального суспільства.

Соціально відповідальний маркетинг є важливим інструментом, що дозволяє підприємствам поєднувати комерційні цілі з етичними та соціальними зобов'язаннями, сприяючи формуванню довіри до бренду та його стійкої репутації. Реалізація принципів соціальної відповідальності в маркетингових комунікаціях дозволяє підприємству налагодити відкритий діалог із суспільством, посилити впізнаваність бренду, підвищити лояльність споживачів та забезпечити підтримку з боку широкої громадськості. Цифрові канали комунікації, зокрема соціальні мережі, виступають ефективним інструментом поширення соціально значущих меседжів, забезпечуючи ширше охоплення аудиторії та активну взаємодію з нею. Інтеграція соціально відповідального маркетингу у стратегічне управління підприємством сприяє досягненню не лише економічної ефективності, але й довготривалого впливу на сталий розвиток суспільства в цілому. Таким чином, соціально відповідальний маркетинг є перспективним напрямом, що поєднує інтереси бізнесу та суспільства, і виступає потужним інструментом побудови ефективних комунікацій в умовах нової соціально-економічної реальності.

Список використаних джерел:

1. Sokolova, Y., Katunina, O., Pysarenko, N., Klimova, I., Kovalchuk, O. Using BIG DATA to develop digital marketing strategies: a case study. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. 103(8). 3084-3095. URL: https://www.jatit.org/volumes/Vol103No8/2Vol103No8.pdf

2. Писаренко Н., Дербеньова Я., Буткевич О., Базарна О., Артеменко А. Екологічний маркетинг у світовій торгівлі та логістиці: інтеграція принципів сталого розвитку як стратегічний орієнтир брендів на міжнародних ринках. *Економічні горизонти*. 2025. № 3(32). С. 37-48. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334855

3. Писаренко Н. В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27). С. 536-550. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-536-549

Писаренко Надія Василівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри маркетингу
Академії праці, соціальних відносин і туризму
Бабічева Олена Іванівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри маркетингу
Академії праці, соціальних відносин і туризму

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ПОСЛУГ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВИКЛИКИ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення конкуренції особливого значення набуває стратегічний маркетинг як ключовий інструмент довгострокового розвитку підприємств, що функціонують у сфері послуг. Сервісна економіка вимагає гнучких, адаптивних і водночас системних рішень, які дозволяють не лише реагувати на зміни споживчих потреб, але й формувати нові підходи до створення цінності для клієнтів. Стратегічний маркетинг у цьому контексті виступає як концептуальна основа управління ринковою діяльністю, що поєднує аналітику, прогнозування, інновації та ефективну взаємодію з цільовими аудиторіями.

Особливістю стратегічного маркетингу в сфері послуг є його орієнтація не лише на продукт, а на комплексне задоволення потреб клієнта шляхом створення унікального клієнтського досвіду. Нематеріальна природа послуг, висока роль персонального контакту, варіативність споживчого сприйняття та складність оцінювання якості обумовлюють необхідність використання специфічних підходів до стратегічного планування [1]. У цьому контексті актуальними є концепції сервіс-дизайну, клієнтоорієнтованого управління, формування довгострокових відносин з клієнтами та персоналізація комунікацій.

Серед сучасних тенденцій розвитку стратегічного маркетингу у сфері послуг слід виділити зростання ролі цифрових технологій, перехід до омніканальних комунікацій, впровадження автоматизованих систем управління взаємодією з клієнтами (CRM), розвиток платформенних сервісів, а також підвищення значущості екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Особливої уваги заслуговує використання даних та аналітики (data-driven marketing), що дозволяє точніше сегментувати ринок, прогнозувати поведінку споживачів та адаптувати маркетингові стратегії у режимі реального часу [2].

Інструментарій стратегічного маркетингу у сфері послуг охоплює широкий спектр аналітичних, управлінських та комунікаційних інструментів. До основних з них належать аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (PESTEL, SWOT, аналіз конкуренції), позиціонування та диференціація послуг, стратегічне ціноутворення, бренд-менеджмент, управління ланцюгом створення вартості, стратегічне планування каналів дистрибуції та просування. Важливою складовою є також розвиток репутаційного капіталу та управління враженнями клієнтів, що набуває особливої актуальності в умовах інформаційної прозорості та впливу соціальних мереж [3].

Серед ключових викликів, що постають перед підприємствами сфери послуг у процесі реалізації стратегічного маркетингу, можна виокремити високу динамічність ринку, зростання вимог споживачів до індивідуалізації послуг, кадрові проблеми в частині сервісної компетентності персоналу, нестачу гнучких моделей стратегічного планування, а також ризики, пов’язані з цифровими трансформаціями та

кібербезпекою. Крім того, вплив глобальних кризових явищ, зокрема пандемії, геополітичної нестабільності та економічної турбулентності, створює додаткові загрози для стабільного функціонування сервісного бізнесу.

Узагальнюючи зазначене, можна зробити висновок, що стратегічний маркетинг у сфері послуг потребує постійного оновлення підходів, глибокого розуміння ринкових змін, гнучкості в управлінських рішеннях та високого рівня клієнтоорієнтованості. Впровадження інноваційних стратегій, заснованих на цінностях, даних та довготривалих стосунках із клієнтами, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств і сталому розвитку сфери послуг у цілому.

У результаті проведеного дослідження можна зробити низку висновків. По-перше, стратегічний маркетинг у сфері послуг виконує не лише функцію просування, а виступає інструментом комплексного управління розвитком підприємства в умовах високої ринкової динаміки та зростання вимог споживачів. По-друге, особливості послуг як об’єкта маркетингу вимагають розробки адаптивних стратегій, що враховують нематеріальність, варіативність якості, важливість персонального обслуговування та взаємодії з клієнтом. По-третє, ключовими тенденціями в розвитку стратегічного маркетингу є цифровізація, орієнтація на дані, персоналізація клієнтського досвіду та інтеграція принципів соціальної відповідальності.

Аналіз інструментарію стратегічного маркетингу дозволив визначити основні підходи до аналізу ринку, позиціонування, формування ціннісної пропозиції, управління брендом та вибору каналів комунікації, що є важливими для досягнення стійкої конкурентної переваги. Водночас, підприємства сфери послуг стикаються з низкою викликів, серед яких найактуальнішими є нестабільність зовнішнього середовища, кадрові проблеми, цифрові ризики та необхідність швидкої адаптації до змін у споживчій поведінці.

Таким чином, ефективна реалізація стратегічного маркетингу в сервісному секторі потребує системного підходу, інноваційного мислення та постійного моніторингу змін ринкового середовища. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вивчення механізмів цифрової трансформації маркетингових стратегій, оцінювання впливу клієнтського досвіду на довгострокову лояльність, а також розробку моделей стратегічного управління з урахуванням галузевої специфіки послуг.

Список використаних джерел:

1. Osiievska, Valentyna, Maksiutenko, Iryna, Pysarenko, Nadiia, Berezivska, Oksana, Mykhailenko, Tetiana. The impact of social media on consumer behavior: current status, emerging trends, and future prospects. *International journal of organizational leadership*. 2025. 14 (First Special Issue-2025). 303-313. DOI: https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60480

2. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Шолудченко С. В., Бабічева О. І., Базарна О. В. Роль зеленої логістики, соціально відповідального маркетингу й управління якістю у сталому розвитку, продажах та ціноутворенні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (13). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16729043 Середа Н. М.,

3. Писаренко Н. В. Контент-маркетинг як інноваційний інструмент формування бренду туристичних дестинацій в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №16. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17413599

Піхняк Тетяна Андріївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Мале та середнє підприємництво (МСП) є важливим драйвером економічного зростання, так як сприяє створенню нових робочих місць, зниженню рівня безробіття, підвищенню доходів населення. Саме МСП спонукає до впровадження інновацій і технологій, що є необхідним для підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

Військовий конфлікт, пандемія COVID-19 стали серйозними викликами для бізнесу в Україні. Державна підтримка у відновленні та розвитку МСП є необхідною умовою для подолання кризових явищ та забезпечення стабільного економічного розвитку. Тому, розгляд і аналіз механізмів державної підтримки розвитку малого та середнього підприємництва в Україні є надзвичайно актуальними, оскільки це сприятиме не лише економічному зростанню країни, але й підвищенню якості життя громадян. Однак, не зважаючи на виклики сьогодення, підприємництво в Україні не лише продовжує свою діяльність, а й активно розвивається, пристосовуючись до нових умов, розширюючи виробництво та створюючи нові робочі місця. Згідно з інформацією Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України [1], у 2024 році економіка країни зросла на 4%, незважаючи на труднощі, пов'язані з війною, що підтверджує стійкість і здатність українського бізнесу до адаптації.

Адаптивність підприємництва виявилася вирішальним чинником для виживання, оскільки йдеться не тільки про гнучкість чи підлаштування, а й про створення бізнес-моделей, які залишатимуться актуальними. Важливо знаходити інструменти, які забезпечать зростання значно швидше, ніж ринок, адже зміцнення існуючих продажів шляхом покращень — це не стратегія, а лише спосіб виживання.

Підприємництво в Україні розвивається й за допомогою державного впливу, особливо це стало відчутно після початку повномасштабного вторгнення. Наприклад, до 2023 року ФОП I та II групи були звільнені від сплати ЄСВ. Підприємства та ФОП III групи — від сплати ЄСВ за найманих працівників, які перебувають у Збройних силах України або територіальній обороні. До того ж, уряд сприяє евакуації підприємств із зони бойових дій на захід України. Насамперед йдеться про компанії, які виготовляють товари першої необхідності для забезпечення потреб цивільного населення та Збройних сил України [2].

Відповіддю на запит бізнесу щодо відновлення та зростання стала ініціатива з формування спільного (влади та бізнесу) бачення шляхів подолання викликів у вигляді Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року [3]. Її мета - трансформація державної політики для забезпечення системної підтримки та розвитку МСП, усунення перешкод із боку держави, створення умов для сталого та інноваційного розвитку МСП.

Розглянемо окремі програми підтримки державою малого та середнього підприємництва (табл.1).

Таблиця 1 – Програми мікрогрантів на відкриття та розвиток власного бізнесу

№ з/п	Назва програми	Розмір мікрогрантів	Інформація щодо отримання мікрогрантів
1	2	3	4
1.	Програма «Власна справа»	У межах грантової програми «Власна справа» українці можуть отримати мікрогрант у розмірі від 50 до 250 тис. грн. до 75 тис. грн – для реєстрації ФОП без зобов'язання створення робочих місць; - від 75 тис. грн до 150 тис. грн – мінімум 1 робоче місце; - від 150 тис. грн до 250 тис. грн – мінімум 2 робочих місця.	У 2025 році 308 українців стали переможцями першої хвилі програми «Власна справа». Вони отримають гранти на запуск або розширення бізнесу на загальну суму 72 млн грн. Загалом понад 23 тисячі підприємців отримали гранти. З 2025 року в грантовій програмі запроваджено зміни, які дозволять більшій кількості українців отримати фінансування для підприємництва в Україні.
2.	Доступні кредити 5-7-9%	Максимальна сума кредиту (кредитів), за яким (якими) надається державна підтримка суб'єкту підприємництва - 60 000 000,00 (шістдесяти мільйонів) гривень.	«Доступні кредити 5-7-9%» — це державна ініціатива, спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу, яка пропонує підприємцям пільгове кредитування під 5%, 7% або 9% річних.Програма призначена для розвитку бізнесу, реалізації інвестиційних проєктів та рефінансування боргових зобов'язань.
3.	Грант на виробництво переробної промисловості	Однією з обов'язкових умов грантового договору є сплата податків, зборів та єдиного внеску до зведеного бюджету України протягом трьох років з моменту отримання гранту в сумі, що дорівнює отриманому гранту.	Гранти на створення та розвиток переробних підприємств допомагають зменшити залежність від сировини, підвищити додану вартість продукції, сприяти розвитку суміжних галузей, відновлювати деокуповані території та створювати нові робочі місця.
4.	Підтримка ветеранського бізнесу 2025	Розмір грантів: Для членів сім'ї (у т.ч. ФОП): - до 250 тис. грн – при створенні мінімум 1 робоче місце; - до 500 тис. грн – при створенні мінімум 2 робочих місця. Для учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни (у т.ч. ФОП): - до 250 тис. грн – при створенні мінімум 1 робочого місця; - до 500 тис. грн – при створенні 2 робочих місць; - до 1 млн грн – при створенні мінімум 4 робочих місця (ФОП не менше 12 міс. до подання заявки).	Гранти для ветеранів та членів їхніх сімей є частиною державної ініціативи «єРобота». Ветерани та їхні родичі можуть отримати фінансування від 250 тис. грн до 1 млн грн за умови створення від 1 до 4 робочих місць, залежно від розміру гранту. Для ветеранів також передбачено можливість продовжити термін реалізації проєкту з 3 до 7 років.

Джерело: складено автором на основі джерела [4, 5, 6, 7]

Таким чином, державна підтримка розвитку малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні є критично важливою для забезпечення економічного зростання. Незважаючи на існуючі програми підтримки, такі як фінансові гранти, податкові пільги та консультаційні послуги, підприємці все ще стикаються з численними викликами, включаючи бюрократичні перешкоди та обмежений доступ до

фінансування. Для покращення ефективності державної підтримки необхідно спростити процедури отримання допомоги, розширити інформаційні кампанії та забезпечити доступ до кредитів на вигідних умовах. Лише за умови активної співпраці між державними органами, бізнесом та громадськими організаціями можна створити сприятливе середовище для розвитку МСП, що, в свою чергу, сприятиме стабільному економічному зростанню в Україні.

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA (дата звернення 25.10.2025 р.).
2. Як розвивається підприємництво в Україні: перспективи та підтримка. URL:https://blog.youcontrol.market/iak-rozvivaietsia-pidpriiemnitstvo-v-ukrayini/ (дата звернення 25.10.2025 р.).
3. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824 (дата звернення 30.10.2025 р.).
4. Інформація про реформу розвитку підприємництва. URL:https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title =Informatsiia ProReformu Rozvitok Pidpr im nitstva (дата звернення 30.10.2025 р.).
5. Власна Справа: більше українців зможуть отримати гранти на старт або розвиток бізнесу у 2025 році. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/ca2eb10c-4f90-4215-a210-1b23aa410bfc?lang=&ref=blog.youcontrol.market (дата звернення 30.10.2025 р.).
6. Доступні кредити 5-7-9%. URL: https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/?ref=blog.youcontrol.market (дата звернення 30.10.2025 р.).
7. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. URL: https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej?Utm _source (дата звернення 31.10.2025 р.).

Подолянчук Богдан Володимирович
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет правління та права імені Леоніда Юзькова

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У цифрову добу, коли технології штучного інтелекту, автоматизації, Big Data, блокчейн і хмарні сервіси докорінно змінюють бізнес-моделі, якість людського капіталу визначає не лише ефективність підприємства, а й його здатність адаптуватися до швидких технологічних зрушень. Висока якість людського капіталу забезпечує стійкість організації до зовнішніх ризиків, сприяє інноваціям, формує гнучкі компетенції та забезпечує цифрову зрілість персоналу. Цифрова трансформація створює нові вимоги до знань, умінь, поведінкових моделей і корпоративної культури працівників. Вона вимагає не лише технічної компетентності, а й розвитку

креативності, критичного мислення, емоційного інтелекту, командної взаємодії та готовності до безперервного навчання. У таких умовах оцінювання якості людського капіталу набуває стратегічного характеру – воно перетворюється з формальної процедури атестації персоналу на комплексну систему моніторингу розвитку людського потенціалу. Саме це дозволяє виявляти ключові компетенції, прогнозувати потреби у навчанні, формувати кадровий резерв та підтримувати баланс між технологічними змінами й людським розвитком.

В умовах переходу до цифрової економіки якість людського капіталу дедалі частіше розглядається як інтегрований показник, що відображає не лише освітній рівень, а й здатність до інновацій, гнучкість мислення, цифрову грамотність, готовність до змін і рівень організаційної залученості. Для підприємств це означає необхідність створення систем оцінювання, які базуються на HR-аналітиці, даних про продуктивність, навчання, поведінкові патерни та інноваційну активність працівників. Сучасні HRM-технології – електронні платформи управління компетенціями, системи цифрового оцінювання (e-assessment), аналітика талантів і моделі «People Analytics» – стають інструментами вимірювання якості людського капіталу.

Для українських підприємств це питання має особливе значення в умовах післявоєнного відновлення, коли цифровізація економіки є не лише інноваційним трендом, а необхідністю підвищення продуктивності праці та ефективності управління ресурсами. Висока якість людського капіталу стає передумовою формування інноваційних бізнес-моделей, інтеграції до європейського економічного простору та залучення інвестицій. Оцінювання цього показника дає змогу своєчасно виявляти розриви в компетенціях, адаптувати системи навчання, розвивати корпоративні університети й цифрові освітні екосистеми.

Разом із тим цифрова трансформація висуває і нові ризики – технологічне безробіття, зниження соціальної згуртованості, збільшення диференціації у доступі до знань. Тому оцінювання якості людського капіталу має враховувати не лише економічні, а й соціально-гуманітарні аспекти: рівень мотивації, лояльність, психологічну готовність до інновацій. У цьому контексті формуються нові методології – індекс цифрових компетенцій, індекс інноваційної готовності персоналу, модель 360°-оцінювання в цифровому середовищі, що забезпечують об’єктивність і гнучкість оцінювання.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю формування науково обґрунтованої системи оцінювання якості людського капіталу, що відповідатиме викликам цифрової епохи. Вона має інтегрувати кількісні та якісні показники, охоплювати як індивідуальний, так і організаційний рівень, враховувати динаміку технологічних змін і розвиток цифрової культури. У результаті оцінювання стає не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного управління, що забезпечує формування ефективного, гнучкого та інноваційно активного людського капіталу. Саме від цього залежить конкурентоспроможність підприємств і стійкість національної економіки у нових цифрових реаліях.

Поняття якості людського капіталу у сучасній науковій літературі трактується багатовимірно, поєднуючи економічні, соціальні, освітні та інноваційні аспекти розвитку людини як головного ресурсу організації й суспільства. Класичні основи цієї концепції закладено у працях американських економістів Г. Беккера та Т. Шульца, які розглядали людський капітал як сукупність знань, умінь, навичок, компетенцій і мотиваційних характеристик, що підвищують продуктивність праці та здатність людини створювати додану вартість. Так, Г. Беккер підкреслював, що якість людського

капіталу визначається рівнем розвитку цих характеристик, які формуються через освіту, досвід, здоров'я та соціалізацію [1]. Т. Шульц, у свою чергу, наголошував на ролі інвестицій у людину – освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я, інформаційні ресурси, – які безпосередньо формують її здатність адаптуватися до змін і ефективно працювати в нових умовах [2].

У сучасній глобальній економіці підхід до якості людського капіталу розвинули міжнародні організації, зокрема Світовий банк. У звіті *Human Capital Project* якість людського капіталу визначається як рівень здоров'я, освіти та навичок, якими володіють люди, і які визначають їхню продуктивність і потенціал економічного зростання країни [3]. Цей підхід ґрунтується на створенні Індексу людського капіталу (HCI), що вимірює тривалість навчання, очікувану продуктивність праці та стан здоров'я населення. Таким чином, якість людського капіталу інтерпретується як інтегральний показник, що відображає потенціал людини до створення економічної цінності.

В українській науці поняття якості людського капіталу набуло розширеного змісту, включаючи соціально-культурні, інноваційні та поведінкові компоненти. Зокрема, Дуга С. визначає якість людського капіталу як інтегральну характеристику рівня розвитку знань, умінь, компетенцій, інноваційної активності та соціально-мотиваційних якостей працівників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства [4]. У цьому підході якість людського капіталу розглядається не лише як результат освіти, а як системна властивість, що формується в процесі професійної діяльності, корпоративної культури та взаємодії у команді. Терещенко Д. підкреслює, що якість людського капіталу визначається ступенем реалізації інтелектуального, культурного та творчого потенціалу людини, який забезпечує ефективність соціально-економічних процесів і модернізацію національної економіки [5].

Порівняльний аналіз наведених визначень дає змогу зробити висновок, що всі науковці визнають якість людського капіталу комплексною категорією, яка характеризує рівень розвитку людини як виробника, інноватора і носія знань. Спільною рисою для зарубіжних і вітчизняних підходів є розуміння того, що людський капітал є динамічною системою, розвиток якої потребує постійних інвестицій у освіту, здоров'я, цифрові компетентності та соціальну інтеграцію. Водночас зарубіжні автори зосереджуються переважно на економічних і вимірюваних аспектах якості людського капіталу – продуктивності, освітньому рівні, тривалості життя, тоді як українські дослідники підкреслюють гуманітарний вимір – інноваційність, мотивацію, культурну ідентичність та соціальну відповідальність працівників.

Отже, якість людського капіталу у сучасному розумінні – це інтегральна характеристика, яка поєднує когнітивні, освітні, ціннісно-мотиваційні та інноваційні складові, що визначають здатність людини створювати, передавати й використовувати знання у цифровому середовищі. У контексті цифрової трансформації вона набуває особливого значення, оскільки стає показником не лише освіченості чи професійної підготовки, а й цифрової компетентності, здатності до безперервного навчання, відкритості до змін і соціальної адаптивності. Саме тому якість людського капіталу сьогодні є головним критерієм успішності підприємства, рушієм інноваційного розвитку та основою формування сталих конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

Якість людського капіталу – це інтегральна характеристика рівня розвитку, реалізації та ефективного використання знань, компетенцій, професійного досвіду, мотивації, здоров'я та цифрових навичок працівників, що визначає їхню здатність

створювати інноваційну цінність, забезпечувати конкурентоспроможність підприємства й адаптацію до технологічних і соціальних змін. Вона відображає не лише потенціал працівника, а й рівень організаційного середовища, яке сприяє розкриттю цього потенціалу через навчання, партнерство, корпоративну культуру та цифрову взаємодію.

Оцінювання якості людського капіталу є необхідним стратегічним інструментом управління підприємством у добу цифрової трансформації. По-перше, воно дозволяє виявити рівень відповідності компетенцій працівників сучасним технологічним викликам – від володіння цифровими інструментами до здатності працювати в умовах даних, автоматизації та гібридних команд. По-друге, оцінювання забезпечує основу для прогнозування кадрових потреб, планування навчання та розвитку персоналу, що підвищує ефективність використання ресурсів і знижує ризики кадрового дефіциту.

По-третє, системне вимірювання якості людського капіталу сприяє формуванню політики сталого розвитку підприємства, оскільки поєднує економічні, соціальні та інноваційні аспекти. Висока якість людського капіталу забезпечує не лише продуктивність, а й організаційну гнучкість, корпоративну лояльність, креативність і здатність до самонавчання. Це особливо важливо в умовах швидкої технологічної еволюції, коли знання швидко знецінюються, а безперервне оновлення компетенцій стає критичною умовою конкурентоспроможності.

По-четверте, оцінювання якості людського капіталу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі даних (data-driven HRM). Використання HR-аналітики, цифрових індексів компетентності, моделей 360°-оцінювання дозволяє керівництву об’єктивно оцінювати кадровий потенціал, планувати кар’єрні траєкторії та визначати ефективність інвестицій у розвиток персоналу.

Нарешті, у національному контексті оцінювання якості людського капіталу є важливим індикатором інноваційного розвитку та соціально-економічної безпеки держави. Від його рівня залежить здатність країни до цифрової модернізації, інтеграції у європейський економічний простір і формування нової економіки знань. Таким чином, системна оцінка якості людського капіталу – це не лише елемент кадрової політики, а й стратегічний чинник сталого розвитку підприємств і держави загалом.

Нами систематизовано узагальнену таблицю, у якій представлено основні наукові підходи до оцінювання якості людського капіталу, їхній зміст, переваги та недоліки (табл. 1).

Наведені підходи демонструють еволюцію оцінювання якості людського капіталу – від класичних економічних моделей до сучасних аналітичних систем, що базуються на цифрових даних. Спільним для всіх є визнання багатовимірності людського капіталу, тоді як відмінності полягають у рівнях аналізу: макроекономічному (державному), мезо- (галузевому) та мікрорівні (підприємство). У сучасних умовах найефективнішим вважається комплексний підхід, який поєднує компетентнісний і цифрово-аналітичний методи, забезпечуючи не лише кількісну, а й якісну оцінку потенціалу працівників у контексті цифрової трансформації.

Таблиця 1 – Основні підходи до оцінки якості людського капіталу

Підхід	Зміст підходу	Переваги	Недоліки
1. Економічний (інвестиційний)	Базується на оцінюванні витрат на освіту, професійну підготовку, охорону здоров’я як форм інвестування в	Дає змогу кількісно виміряти економічну ефективність	Ігнорує нематеріальні аспекти (мотивацію,

	людський капітал. Якість визначається співвідношенням між витратами на розвиток людини та її продуктивністю.	інвестицій у людину; дозволяє проводити міждержавні порівняння.	цінності, інноваційність); зводить якість до економічного ефекту.
2. Гуманістичний	Розглядає якість людського капіталу як рівень реалізації освітнього, культурного, ціннісного, інноваційного та морального потенціалу особистості.	Враховує гуманітарні чинники, мотивацію, культуру праці, здатність до саморозвитку; орієнтований на людину.	Важко піддається кількісному вимірюванню; потребує суб'єктивних оцінок.
3. Індексний (міжнародний статистичний)	Використовує агреговані показники для вимірювання людського капіталу – Індекс людського розвитку (HDI), Індекс людського капіталу (HCI), які враховують освіту, здоров'я, тривалість життя, продуктивність.	Забезпечує порівняльність між країнами; спрощує моніторинг динаміки розвитку людського потенціалу.	Не враховує корпоративного рівня; є надто узагальненим для управлінських рішень.
4. Компетентнісний	Визначає якість людського капіталу через рівень сформованості професійних, цифрових і поведінкових компетенцій персоналу, необхідних для реалізації стратегії підприємства.	Орієнтований на практичні HRM-завдання; дозволяє проводити індивідуальне оцінювання, формувати кадровий резерв.	Потребує значних ресурсів для впровадження; високий рівень суб'єктивності в оцінках.
5. Аналітичний (HR analytics)	Оцінювання здійснюється на основі великих даних (Big Data), HR-аналітики, показників продуктивності, залученості, навчання, інноваційності; формується індекс цифрової компетентності.	Об'єктивність, точність, можливість прогнозування; інтеграція з цифровими системами управління (HRIS, LMS).	Висока вартість впровадження; залежність від якості даних і кібербезпеки.

Примітка. Систематизовано автором.

Оцінювання якості людського капіталу в умовах цифрової трансформації набуває стратегічного значення, оскільки саме від рівня його розвитку залежить інноваційна спроможність підприємств, ефективність використання технологій та їхня конкурентоспроможність на глобальному ринку. Еволюція підходів до оцінки людського капіталу – від економічного та соціально-гуманістичного до компетентнісного й цифрово-аналітичного – відображає зміну парадигми управління: від вимірювання освітнього рівня й вартості праці до оцінювання творчості, гнучкості, цифрової грамотності та здатності генерувати знання.

Сучасні системи оцінювання повинні бути багаторівневими, поєднувати кількісні та якісні показники, включати як традиційні економічні індикатори

(продуктивність, інвестиції в навчання), так і новітні метрики – індекс цифрових компетенцій, рівень інноваційної активності, показники залученості та емоційного інтелекту. Найефективнішими сьогодні вважаються комплексні моделі, що інтегрують компетентнісний і аналітичний підходи, використовуючи HR-аналітику, Big Data, штучний інтелект та системи моніторингу розвитку персоналу.

Таким чином, якість людського капіталу стає не лише характеристикою освітнього чи професійного рівня працівників, а й показником організаційної культури, цифрової зрілості та стратегічної здатності підприємства до безперервного оновлення. Її об'єктивне оцінювання є основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування інтелектуального потенціалу, розвитку талантів, підвищення продуктивності та побудови економіки знань. У цифрову добу якість людського капіталу – це головний ресурс майбутнього, що визначає успішність трансформації не лише окремих підприємств, а й національної економіки загалом.

Список використаних джерел

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd ed.). University of Chicago Press, 1993.

2. Schultz T.W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review.* 1961. №51(1). P. 1–17.

3. The Human Capital Project. World Bank. Washington, DC: World Bank Group, 2018.

4. Дуга С. Теоретико-методичні підходи до оцінки якості людського капіталу: сучасний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-9

5. Терещенко Д. А. Генезис наукових підходів до теорії людського капіталу. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2019. № 4 (23). С. 90–101. URL: DOI https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-4-90-101

Полівар Євген Вікторович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Сумського національного аграрного університету

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасна індустрія гостинності стикається з низкою викликів, пов'язаних із ефективним залученням і збереженням клієнтів у умовах високої конкуренції. Процеси глобалізації та цифровізації сприяли розширенню доступу споживачів до інформації й готельних послуг, що, у свою чергу, зумовило зростання конкурентного тиску між учасниками ринку. Традиційні маркетингові інструменти вже не забезпечують належного рівня диференціації, тому зростає роль інноваційних стратегій, що поєднують технологічні, комунікаційні та управлінські рішення для формування сталих відносин із клієнтами.

Аналіз поведінки споживачів та формування унікального користувацького досвіду набувають особливої значущості в сучасному готельному бізнесі. Клієнти дедалі частіше очікують не стандартного сервісу, а комплексного досвіду, який поєднує

комфорт, емоційне залучення та соціальну відповідальність бренду. Відповідно до цього, ретельне вивчення потреб, очікувань і мотивацій клієнтів дозволяє готелям більш точно сегментувати ринок і створювати персоналізовані пропозиції. Використання аналітики даних та цифрових технологій сприяє глибшому розумінню поведінкових моделей гостей, що є основою для підвищення рівня сервісу [3].

Використання сучасних технологій та креативних рішень дозволяє готелям не лише ефективніше взаємодіяти з клієнтами, а й адаптуватися до швидких змін споживчих очікувань. Саме впровадження таких інновацій стає основою для підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентоспроможності закладів гостинності.

В умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення готельна індустрія України потребує особливої уваги до стратегій, які поєднують технологічні рішення з орієнтацією на комфорт, безпеку й довіру клієнтів.

Однією з таких стратегій є «Безпека як сервіс», що базується на впровадженні цифрових систем тривожного сповіщення, мобільних застосунків для інформування про безпечні зони та сенсорних технологій моніторингу ризиків. Завдяки цьому гості відчувають упевненість у безпечності перебування, а готель формує позитивний імідж надійного бренду, здатного забезпечити стабільність навіть у кризових умовах [1, 2].

Важливим напрямом виступає емпатійний маркетинг, орієнтований на створення емоційного комфорту для відвідувачів. Застосування інтелектуальних музичних сценаріїв, чат-ботів підтримки, доповненої реальності або спеціальних мобільних застосунків для релаксації сприяє психологічній рівновазі гостей.

Стратегія цифрової гнучкості передбачає використання CRM-систем, автоматизованих платформ бронювання та big data-аналітики, що дозволяють персоналізувати пропозиції й швидко реагувати на зміни попиту. Гнучкість у сервісі стає запорукою ефективності роботи персоналу та задоволення потреб клієнтів у нестабільних умовах.

Не менш перспективною є гібридна модель соціального гостинного простору, коли частина готельних приміщень трансформується у смарт-коворкінги або волонтерські центри. Використання цифрових платформ бронювання таких просторів та онлайн-комунікацій підсилює соціальну роль готелю та збільшує довіру клієнтів. Економіка турботи поєднує маркетинг і соціальну відповідальність: готелі, що впроваджують онлайн-платформи для благодійності або співпрацюють із волонтерськими ініціативами, формують стійкий позитивний імідж. Такі рішення демонструють, що якість сервісу вимірюється не лише комфортом, а й цінностями, які поділяє бренд [2, 3].

Серед технологічних рішень ключову роль відіграють AI-інструменти управління клієнтським досвідом. Інтелектуальні чат-боти, автоматизовані рекомендаційні системи та машинне навчання для прогнозування потреб гостей дають змогу готелям підтримувати високий рівень сервісу навіть за обмежених ресурсів.

Окремої уваги заслуговує використання генеративного штучного інтелекту, який відкриває нові можливості для автоматизації маркетингових процесів у готельному бізнесі. Такі технології, як GPT-моделі, здатні створювати персоналізований контент для сайтів і соціальних мереж, формувати рекомендації щодо послуг та оптимізувати комунікацію з клієнтами, що сприяє підвищенню ефективності обслуговування, зменшенню навантаження на персонал і забезпеченню безперервного клієнтського досвіду.

Важливим напрямом розвитку залишаються екоінновації, що ґрунтуються на енергоощадних системах, цифровому моніторингу споживання ресурсів і впровадженні «зелених» технологій, що не лише сприяє сталому розвитку, а й підвищує привабливість готелю для свідомих споживачів [1, 2].

Отже, інноваційні маркетингові стратегії стають ключовим чинником підвищення якості обслуговування у готельному бізнесі. Інтеграція цифрових технологій, соціальної відповідальності та клієнтоорієнтованих підходів забезпечує формування стійких конкурентних переваг і сприяє сталому розвитку індустрії гостинності України.

Список використаних джерел:

1. Воляник Г., Марушко Н. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122 (дата звернення: 28.10.2025).

2. Нагернюк Д., Непочатенко В. Маркетингові інновації в готельному бізнесі. Наукові перспективи. 2025. № 6(60). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-527-537 (дата звернення: 29.10.2025).

3. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10 (дата звернення: 29.10.2025).

Середа Наталія Миколаївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри маркетингу
Академії праці, соціальних відносин і туризму

КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

В умовах глобалізації, зростання екологічних загроз і цифрової трансформації сталий маркетинг перетворюється на ключовий елемент системи стратегічного управління підприємством, що забезпечує формування стійких конкурентних позицій і підвищення гнучкості бізнесу. Його актуальність зростає в умовах переходу економіки до інноваційної моделі, де ключовими факторами успіху є відповідальність, прозорість і довіра до бренду. Сталий маркетинг представляє собою інноваційний підхід до ведення бізнесу, який інтегрує екологічні, соціальні та економічні аспекти в єдину стратегію розвитку [2]. Ця концепція виходить за межі традиційного маркетингу, орієнтуючись не лише на задоволення поточних потреб споживачів, але й на збереження ресурсів для майбутніх поколінь.

Перехід від традиційного до сталого маркетингу вимагає зміни парадигми мислення менеджменту підприємства. Це означає переорієнтацію з короткострокових цілей, спрямованих лише на отримання прибутку, на довгострокову стратегію створення цінності для суспільства, споживача та довкілля. Сталий маркетинг дедалі більше інтегрується у систему стратегічного управління бізнесом, виступаючи механізмом гармонізації економічних цілей підприємства із принципами соціальної відповідальності та екологічної збалансованості його діяльності.

Основні принципи сталого маркетингу охоплюють три взаємозалежні компоненти: екологічну, соціальну та економічну складові відповідальності. Екологічна відповідальність полягає у зниженні шкідливого впливу на довкілля через застосування екологічно чистих матеріалів та обмеження рівня викидів, раціонального споживання енергоресурсів і впровадження засад циркулярної економіки. Соціальна відповідальність передбачає дотримання прав людини, створення безпечних і справедливих умов праці, сприяння розвитку місцевих громад і створення позитивного соціального впливу. Економічна ефективність означає досягнення довгострокової прибутковості завдяки інноваціям, оптимізації ресурсів і створенню цінності для всіх зацікавлених сторін. Ці три компоненти формують концепцію потрійного результату, яка базується на гармонійному поєднанні принципів «люди – планета – прибуток» та визначає стратегічний вектор сучасного бізнесу.

У сучасній системі стратегічного управління бізнесом концепція сталого маркетингу відіграє роль інтегруючого механізму між соціальною відповідальністю та економічною ефективністю. Інтеграція сталого маркетингу у стратегічне управління бізнесом передбачає включення цілей сталого розвитку до місії, бачення та стратегічних пріоритетів підприємства. На етапі стратегічного планування визначаються ключові напрями розвитку, здійснюється оцінка екологічних та соціальних ризиків, визначаються показники ефективності сталості.

У процесі операційної діяльності важливим є впровадження сталих практик у щоденні бізнес-процеси - від закупівель до виробництва і дистрибуції. Це включає зелені закупівлі, використання енергоефективних технологій, управління відходами, прозорість ланцюгів постачання та дотримання етичних стандартів [1]. Важливо, щоб ці дії не сприймалися як формальні, а були складовою корпоративної філософії, що забезпечить компанії довіру і визнану конкурентоспроможність на ринку. Компанії, що системно застосовують ці підходи, отримують стійку репутацію відповідального бізнесу та зміцнюють свій бренд.

Формування корпоративної культури сталості передбачає навчання працівників, впровадження мотиваційних систем, які заохочують відповідальну поведінку, та партнерство з постачальниками, що поділяють цінності сталого розвитку. Подібний підхід стимулює інноваційне мислення, зміцнює командну взаємодію та формує усвідомлену мотивацію персоналу до реалізації цілей сталого розвитку. Саме людський капітал є ключовим рушієм змін у реалізації концепції сталого маркетингу.

Розглядаючи результати впровадження сталого маркетингу, слід зазначити, що його переваги проявляються на різних рівнях діяльності підприємства. Переваги сталого маркетингу для бізнесу проявляються у зростанні конкурентоспроможності, покращенні репутації, оптимізації витрат і підвищенні інвестиційної привабливості. Компанії, які впроваджують сталі практики, формують довіру з боку споживачів і партнерів, отримують доступ до нових ринків та інвестиційних можливостей.

Отже, сталий маркетинг перестає бути тимчасовою конкурентною перевагою та стає необхідною умовою для функціонування бізнесу сьогодення. Компанії, які своєчасно інтегрують принципи сталого розвитку, не лише підвищують власну ефективність, але й формують нову економічну культуру, засновану на етичності, прозорості та відповідальності. Такий підхід дозволяє створювати довгострокову цінність для споживачів, суспільства і довкілля, сприяючи формуванню сталого майбутнього бізнесу та економіки загалом.

Таким чином, сталий маркетинг можна розглядати як стратегічний орієнтир розвитку сучасного підприємства, який поєднує економічне зростання з соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Список використаних джерел:

1. Довгань Ю., Середницька Л. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49

2. Середа Н. Сталий маркетинг у забезпеченні довготривалої конкурентоспроможності українського бізнесу: стратегічні підходи та поведінкові чинники впливу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №12. https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/587

Скоп Наталія Володимирівна,
здобувачка вищої освіти другого рівня факультету економіки та управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Федоришина Лариса Миколаївна,*** *д. е. н., професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ & РИНОК ПРАЦІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

В сучасних умовах надзвичайно стрімко відбувається поширення та впровадження у повсякденну діяльність новітніх технологій. Штучний інтелект (ШІ) представляє собою передову технологію, здатну обробляти і аналізувати величезні масиви даних, набувати нових навичок за допомогою процесів навчання на основі отриманого досвіду, а також виконувати різноманітні завдання, які раніше були під силу виключно людині завдяки її інтелектуальним здібностям. Активний розвиток ШІ став одним із ключових факторів, що докорінно змінюють структуру сучасного ринку праці, створюючи нові можливості та виклики, які впливають на представників різних професій та економіку в цілому.

Роботизація та автоматизація, підтримані швидким розвитком технологій ШІ, викликають суттєві зміни у виробничих процесах в різноманітних галузях промисловості. Ці передові технології демонструють здатність виконувати рутинні, одноманітні завдання з безпрецедентною точністю, ефективністю і швидкістю. Такий підхід значно підвищує продуктивність і одночасно скорочує потребу в залученні людських ресурсів таких професій, як оператори верстатів або складальники компонентів. Однак, паралельно з цим, зростає необхідність у кваліфікованих фахівцях, які займаються обслуговуванням, діагностикою і тонким налаштуванням автоматизованих систем. Таким чином, відбувається трансформація ринку праці – з'являється потреба у працівниках нових професій.

У сфері послуг також простежується все більший вплив штучного інтелекту на оптимізацію ключових процесів, пов'язаних із взаємодією із клієнтами. Зокрема, використання чат-ботів стає надзвичайно поширеним інструментом для обробки первинних запитів і вирішення типових питань у банківських установах чи службах клієнтської підтримки. Це не лише скорочує обсяг роботи для живих операторів, але й забезпечує швидший доступ клієнтів до базової інформації та послуг.

ШІ змінює не лише структуру зайнятості, а й саму природу роботи. Інтеграція інтелектуальних систем у робочі процеси дозволяє співробітникам приділяти більше уваги стратегічним, творчим та управлінським завданням, тоді як рутинні операції передаються на виконання автоматизованим системам. Це позитивно впливає на загальну продуктивність праці і підвищує ефективність бізнесу. Зростання продуктивності відкриває перспективи зменшення робочого часу, перерозподілу обов'язків та покращення балансу між професійним і особистим життям. Водночас, компаніям необхідно переглянути традиційні управлінські моделі та адаптуватися до нових форм організації праці [1]. Загалом, при відповідальному використанні, із врахуванням етичних принципів, ШІ має потенціал стати потужним двигуном прогресу на ринку праці, забезпечуючи нові можливості для працівників і підприємств [2]. Адже дасть змогу для підприємств: автоматизувати рутинні завдання, підвищити продуктивність та ефективність роботи, аналізувати великі дані, сприяти прийняттю ефективніших (більш обґрунтованих) управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси. Для працівників можливості проявляються у появі нових професій та їх затребуваності на ринку праці, створенні додаткових робочих місць та використанні ШІ для персоналізації навчання і підвищення кваліфікації працівників [2].

Проте впровадження ШІ створює і нові виклики: піднімає питання етики, приватності та відповідальності за прийняті рішення, складнощі в інтеграції нових технологій, опір змінам, виникає підвищений попит на фахівців із розробки, налаштування та навчання моделей ШІ. Саме ці професіонали забезпечують постійне покращення інтелектуальних систем, що сприяє покращенню якості обслуговування. Тож інтеграція інноваційних технологій не лише змінює традиційний підхід до роботи, але й вимагає нових компетенцій [3]. Працівники повинні адаптуватися до нової реальності та постійно розвивати власні навички, а це зумовлює необхідність перегляду підходів до навчання в системі освіти та бізнесу.

Крім того, впровадження ШІ несе ризики посилення соціально-економічної нерівності. Автоматизація та новітні технології найчастіше приносять найбільше вигоди великим корпораціям, тоді як працівники з меншою кваліфікацією ризикують опинитися на узбіччі технологічного прогресу. Це створює дисбаланс у розподілі доходів і можливостей, що може призводити до соціальних конфліктів та економічної нестабільності.

Таким чином, вплив ШІ на ринок праці неоднозначний – його використання відкриває нові можливості, але й створює низку викликів, з якими стикаються як роботодавці, так і наймані працівники. Безумовно, ШІ полегшує виконання завдань, проте працівники повинні мати певні навики та розуміння самої технології. Щоб уникнути негативних наслідків, необхідно розвивати цифрову грамотність працівників, удосконалювати систему навчання і створювати умови для гармонійного співіснування людини та технологій. Раціональне й етичне використання ШІ може стати запорукою сталого розвитку, підвищення якості праці та створення нових можливостей для професійного зростання.

Список використаних джерел:

1. Інтелектуальні системи для автоматизації робочих процесів. URL: https://cpashka.biz (дата звернення: 11.10.2025).

2. Костик Є. П., Цимбал К.О. Вплив штучного інтелекту на ринок праці. *Економіка і регіон.* 2024. № 3(94). С. 6-12. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3477.

3. Як штучний інтелект змінює ринок праці. URL: https://finway.com.ua (дата звернення: 11.10.2025).

Стадник Валентина Василівна,
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету
Наскальний Сергій Олександрович
здобувач вищої світи третього рівня кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі Хмельницького національного університету

ІНТЕГРАЦІЙНІ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ

Сучасна економіка перебуває під впливом глибоких трансформацій, зумовлених процесами глобалізації, цифрової революції та зростанням ринкової невизначеності. В таких умовах особливої актуальності набуває формування організаційних форм підприємництва, здатних до гнучкої адаптації перед обличчям динамічних зовнішніх викликів. Ефективною відповіддю на ці виклики виступають -інтегровані підприємницькі структури (ІПС), які об'єднують знання, ресурси та управлінські практики задля забезпечення стійких конкурентних переваг. Виокремлення сутності таких переваг співвідносно типів інтегрованих підприємницьких структур і визначено метою даного дослідження.

У науковій літературі інтегрована бізнес-структура трактується як «сукупність неоднорідних за складом економічних агентів, кожен з яких має унікальні характеристики, що взаємодіють у межах певних матеріальних, техніко-економічних, фінансово-інвестиційних та організаційних процесів» [1]. Це узагальнене визначення, яке не дає змоги зрозуміти, в яких саме аспектах діяльності підприємства необхідна ця унікальність і чи завжди вона виступає джерелом конкурентних переваг. Очевидно, що для входження в інтеграційні утворення менеджменту підприємств важливо завбачити, які складові господарської діяльності будуть підлягати трансформаціям і як це відобразиться на результатах їх діяльності. Практика показує, що в ІПС набувають певних трансформацій такі складові господарської діяльності: матеріальні процеси, які пов'язані з постачанням і використанням для виготовлення продукції сировини й матеріалів, а також процеси реалізації готової продукції (послуг); техніко-технологічні процеси, які охоплюють технічне забезпечення виробничо-господарської діяльності; рух фінансових потоків, які стосуються залучення та використання фінансових ресурсів у поточній виробничо-господарській діяльності та в ході фінансування інвестиційних проєктів і програм; організаційно-управлінські процеси, які забезпечують координацію діяльності учасників у межах інтегрованої структури.

Враховуючи усе зазначене, можна охарактеризувати сутність терміну *«інтегровані підприємницькі структури»* – це форма об'єднання підприємницьких суб'єктів, які на основі стратегічної взаємодії координують свої ресурси, компетенції та управлінські практики задля досягнення спільних економічних цілей. Такими цілями можуть виступати підвищення конкурентоспроможності, спільне освоєння ринків, оптимізація витрат, впровадження інновацій, а також підвищення стійкості до зовнішніх викликів. Характерною ознакою інтегрованих підприємницьких структур (ІПС) є наявність міжорганізаційної синергії, яка ґрунтується на довгостроковому партнерстві та спільному створенні цінності [2].

Учасники таких об'єднань виявляють підвищену здатність до засвоєння, накопичення й поширення знань, що, в свою чергу, сприяє розробці та впровадженню новацій. Водночас, як засвідчують наукові дослідження, ані знання, ані інновації самі

по собі не є гарантією економічного зростання. Визначальним чинником виступає ефективна організація їх трансформації у цінність – через підприємницьку взаємодію учасників інтегрованої соціально-економічної системи [3]. А зростання здатності учасників ІПС прирощувати цінність результатів своєї діяльності позитивно впливає і на економічне зростання регіону. У табл.1 узагальнено еволюцію основних наукових поглядів на роль інтеграційних утворень у формуванні конкурентоспроможності регіонів.

Таблиця 1 – Еволюція теорії інтеграційних (кластерних) утворень в економіці

Автор	Ключова концепція	Основні характеристики	Роль у формуванні конкурентоспроможності
А. Маршалл (1890–1920)	Індустріальний район (industrial district)	Географічна концентрація малих спеціалізованих фірм однієї галузі; спільна робоча сила; неформальний обмін знаннями; ефект «індустріальної атмосфери»	Формує зовнішні економії масштабу; сприяє поширенню інновацій і зниженню трансакційних витрат
Дж. Бекаттіні (1970-80-ті)	Італійська школа: неомаршалліанські райони	Поглиблений аналіз локальних систем, що базуються на взаємодії між підприємствами, локальною культурою, державою, навчальними закладами	Підкреслює соціально-інституційні зв'язки як основу довготривалої конкурентоспроможності
М. Портер (1990-ті)	Кластерна теорія конкурентних переваг	Кластери як географічні об'єднання взаємопов'язаних компаній і установ; конкуренція + кооперація; інновації + доступ до ресурсів та інфраструктури	Підвищення ефективності та створення стійких конкурентних переваг через синергію та інноваційність
П. Кругман	Нова економічна географія	Моделювання агломерацій на основі економії масштабу, транспортування і попиту; просторовий розподіл виробництва	Пояснення раціонального вибору розміщення підприємств, які утворюють інтегровані структури
М. Кастельс, М. Енрайт, (1996–2000)	Інформаційне суспільство / мережеві економіки	Взаємопов'язані структури через цифрові платформи та глобальні мережі; інтеграція віртуальних і фізичних кластерів	Розвиток інформаційної інтеграції, що розширює межі локальних кластерів до глобальних мереж
П.Белліні, Б. Біттенкурт, Г. Ецкович та ін. (2000-ті і дотепер)	Функціональні кластери / мережі інновацій	Кластери як частина національних і глобальних інноваційних систем, які підтримуються політикою держави й інституціями розвитку	Акцент на інституційну підтримку кластеризації, стратегічні альянси, трансфер знань і технологій

Джерело: сформовано на основі вказаних джерел [2-4]

Як бачимо з таблиці, інтеграція суб'єктів підприємницької діяльності спершу розглядалась з позицій досягнення ресурсної синергії в бізнесі, оптимізації витрат, досягненню ефекту масштабування бізнесу шляхом розширення ринків збуту (наприклад, через альянси, франчайзинг, мережеву взаємодію). Але поступово науковці підкреслювали важливість координаційних механізмів, які дають змогу узгоджувати стратегічні плани учасників того чи іншого об'єднання, забезпечуючи його інституціональну стійкість (через спільне управління підприємницькими ризиками – фінансовими, інноваційними; шляхом формування єдиної політики у сфері роботи з клієнтами, персоналом чи іншими групами стейкхолдерів тощо).

Існує певна закономірність у еволюції інтегрованих підприємницьких структур – прискорення динаміки розвитку зовнішнього середовища зумовлює зміну характеру конкурентної боротьби – в неї включаються вже не тільки чинники ресурсного

характеру, а все більше компетентнісні та інноваційні. Їх використання потребує, по-перше, об'єднання зусиль для стратегічного прогнозування напрямів розвитку бізнесу в середовищі невизначеності, турбулентності й крихкості ринків, а по-друге – розвитку гнучкості й креативності для формування адекватних відповідей на нові виклики. Інтеграційні процеси в середовищі підприємницьких структур і надають можливість довгострокового й цілеспрямованого інноваційного поступу суб'єктів господарювання для зміцнення конкурентоспроможності на цільових ринках. А з розширенням можливостей цифрових технологій формуються якісно нові інтегровані підприємницькі структури, що функціонують за принципами взаємозалежності, ресурсної і ринкової синергії.

Найбільш цінною для сучасного стану конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг є інтеграція для набуття цільових конкурентних переваг. Залежно від стану бізнес-середовища такими цілями можуть бути: нарощування інноваційного потенціалу (якщо споживчий ринок високодинамічний і споживачі цінують новизну); доступ до обмежених чи високоспецифічних ресурсів (якщо від цього залежить якість продукції чи її функціональні можливості); розвиток ринкового потенціалу (якщо планується вихід на нові ринки чи розширення ринкових сегментів на існуючих ринках; це потребує гнучкості у формуванні продуктово-сервісної пропозиції та швидкому реагуванні на зміни попиту); інституційний захист бізнесу (забезпечення відповідності нормативним вимогам, мінімізація правових, репутаційних та кіберризиків, а також формування довіри з боку стейкхолдерів).

Вважаємо, що управління розвитком підприємницьких структур через інтеграцію має здійснюватися саме для набуття цих властивостей новою інтегрованою структурою – з переважанням того напряму формування конкурентних переваг, які є значущими для конкретного цільового ринку. Водночас вибір оптимальної форми інтеграції має враховувати: стратегічні цілі, ризики та невизначеність, технологічну сумісність, культурні та організаційні відмінності учасників. Важливість ухвалення обґрунтованого рішення щодо вибору форми інтеграції підприємницьких одиниць з урахуванням цих чинників, а також зростаючої динаміки НТП і високої емерджентності процесів, що відбуваються у бізнес-середовищі, робить актуальними й інші питання щодо подальшого розвитку інтегрованих підприємницьких структур, яким і будуть присвячені наступні етапи дослідження.

Список використаних джерел:

1. Бондарчук М. К., Качан С. Л. Оцінка фінансової діяльності учасників інтегрованих структур бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 53-59. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-11

2. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol.16. No 2. P. 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09

3. Bittencourt B. A., Zen A. C., Prévot F. Innovation capability of clusters: understanding the innovation of geographic business networks. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 2020. № 21. P. 647-663. [Електронний ресурс]. Джерело доступу: https://www.scielo.br/j/rbgn/a/mZQwshrSV95t6pZDzbP7qJd/?lang=en

4. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 1985.

Старенький Юрій Володимирович
здобувач вищої освіти першого рівня
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЛЬ ЗНИЖОК, АКЦІЙ ТА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СТИМУЛЮВАННІ ПОПИТУ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ

Сучасні економічні та соціальні кризи значно впливають на споживчу поведінку, знижуючи купівельну спроможність населення та підвищуючи невизначеність на ринку. У таких умовах підприємства потребують ефективних інструментів для підтримки попиту та стабільності продажів. Одним із дієвих методів є використання знижок, акцій та маркетингових комунікацій, що дозволяє залучати нових клієнтів і зміцнювати лояльність існуючих.

Ефективність цих інструментів базується на поєднанні економічного стимулу та психологічного впливу. Акції та знижки допомагають швидко реагувати на зміни попиту, розпродувати залишки товарів та підтримувати фінансову стабільність. Водночас прозора та емоційно орієнтована комунікація формує довготривалі взаємини зі споживачами та підвищує довіру до бренду.

Кризові періоди спричиняють трансформацію споживчих каналів. Зі зниженням доходів і зростанням потреби в економії споживачі дедалі частіше віддають перевагу онлайн-покупкам, адже це дає змогу порівнювати ціни та знаходити найвигідніші пропозиції. Одночасно підвищується інтерес до програм лояльності, акцій і систем знижок, які допомагають заощаджувати кошти. Таким чином, економічна криза істотно впливає на споживчу поведінку, спонукаючи людей переглядати свої витрати, змінювати пріоритети та шукати більш раціональні й економічні способи задоволення потреб [1].

Як свідчить практика, 9 із 10 споживачів користуються акційними пропозиціями, тоді як 7 із 10 не перевіряють, наскільки ці знижки є реальними, а не просто маркетинговим прийомом, покликаним спонукати до покупки непотрібних речей. Акції апелюють не до раціональності, а до емоцій.

Людина може зовсім не планувати купівлю певного товару, але побачивши яскравий напис «Акція» чи «-50%», автоматично відчуває прагнення скористатися «вигідною» можливістю, яка, здається, більше не повториться. Це створює ілюзію шансів придбати щось особливе або давно бажане, навіть якщо річ не має реальної цінності для життя. Такий механізм — типовий психологічний прийом, що базується на емоційності людини та страху втратити вигоду [2].

Таблиця 1 – Аналіз ролі знижок та акцій у стимулюванні попиту

Аспект аналізу	Зміст	Значення для бізнесу
Історичне походження	Акції виникли у XVIII ст. у США як форма торгу та стимулювання продажів. В Україні поширились з початку 2000-х.	Інструмент має доведену історичну ефективність, а у кризові періоди дозволяє швидко реагувати на падіння попиту.
Психологічний механізм	Акція діє на емоційному рівні («емоціо», а не «раціо»). Люди реагують на яскраві написи, великі	У кризу, коли споживачі емоційно вразливі, ефект короткострокового

	знижки, ефект «втрати можливості».	стимулювання попиту посилюється.
Ефективність акцій	Добре продумані акції можуть підвищити продажі на 25–200%.	Акції варто поєднувати з іншими інструментами маркетингу, що дозволить досягти високої ефективності при правильному плануванні.
Ризики неправильного використання	Надмірна кількість «фейк-акцій» знижує довіру..	У кризу важливо зберегти довіру клієнтів, тому акції повинні бути реальними, обмеженими в часі та прозорими.
Сучасні тренди	Акції стали частиною digital-стратегій; використовуються штучний інтелект, автоматизація та аналітика даних.	Бізнес має адаптуватися до цифрових інструментів і персоналізувати акції для підвищення їхньої ефективності.

Джерело: складено автором на основі [2]

Акції та знижки є одним із найефективніших інструментів стимулювання попиту, особливо у кризові періоди, коли купівельна спроможність населення знижується. Їхня ефективність базується не лише на економічному, а й на психологічному впливі на споживача. Правильно розроблені та чесні акційні пропозиції здатні суттєво підвищити обсяги продажів, підтримати лояльність клієнтів і зміцнити позиції бренду на ринку. Водночас надмірне або неетичне використання акцій може призвести до втрати довіри споживачів. Тому для досягнення стабільного результату бізнесу важливо поєднувати акційні інструменти з сучасними цифровими технологіями, персоналізованими комунікаціями та прозорою маркетинговою політикою.

У періоди економічної нестабільності споживачі особливо чутливо реагують на те, як бренди з ними комунікують, очікуючи проявів підтримки, відкритості та співпереживання. У ситуації, коли рівень довіри до бізнесу знижується, компаніям варто зосереджувати увагу на формуванні довготривалих взаємин зі споживачами, заснованих на чесності, прозорості та відповідальності. При цьому емоційний маркетинг зберігає значний потенціал впливу на поведінку покупців, однак його ефективність можлива лише тоді, коли він ґрунтується на щирості та автентичності, а не на маніпулятивних чи оманливих підходах [3, с.12].

У період війни комунікаційна складова маркетингу відіграє особливо важливу роль у формуванні споживчого попиту. Варто зазначити, що багато українських компаній на початку війни припустилися численних помилок, оскільки під впливом хаосу та невизначеності не змогли швидко переорієнтуватися на нові потреби споживачів.

Деякі бренди намагалися поєднувати довоєнну рекламну риторику із кадрами воєнних руйнувань, що виглядало як спекулювання на воєнній тематиці. Інші ж узагалі припинили комунікацію з аудиторією, внаслідок чого втратили частину своєї лояльної клієнтської бази. Водночас низка компаній успішно адаптувала маркетингові стратегії, інтегрувавши у свої рекламні повідомлення патріотичні мотиви, сучасні українські

музичні теми та повністю перейшовши на українську мову спілкування зі споживачами [4].

Отже, у кризові періоди знижки та акції залишаються ефективним засобом підтримання попиту та збереження лояльності споживачів. Економічна нестабільність змушує людей шукати вигідні пропозиції, порівнювати ціни й активніше користуватися програмами лояльності.

Водночас важливе значення має комунікація бренду — вона має бути щирою, відкритою та орієнтованою на підтримку споживача. Підприємства, які поєднують цінові стимули із емоційно правильним маркетингом, здатні не лише утримати позиції на ринку, а й зміцнити довіру до свого бренду.

Список використаних джерел:

1. Лазебник , В., & Лазебник , С. (2024). Вплив кризових періодів на купівельну спроможність споживачів. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (September 20, 2024; Paris, France), 29–36. URL: https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.004 (дата звернення: 25.10.2025).

2. Економічна правда. Акції та знижки як інструмент маркетингу. Як вони впливають на продажі?. *Економічна правда*. URL: https://epravda.com.ua/columns/2023/06/15/701222 (дата звернення: 25.10.2025).

3. Гордійчук С. М., Наумова А. Д. Емоційний маркетинг у кризові часи: як будувати довіру клієнтів. *Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2025. С. 12. URL: https://www.confcontact.com/2025-ekonomika-i-menedzhment/8_gordijchuk_naumova.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

4. Ільчук О. О., Миськів Г. В. Тенденції зміни поведінки споживачів під час кризових явищ в економіці України та країн європи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-2 (дата звернення: 25.10.2025).

Стець Ангеліна Юріївна[1],
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки
Науковий керівник: ***Кудельський Віталій Едуардович***[2]**,** *к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*
[1-2]*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ERP-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств відбувається швидка зміна бізнес-процесів, способів управління та взаємодії між структурними підрозділами. Конкурентне середовище змушує компанії шукати нові шляхи підвищення ефективності, прозорості та гнучкості управління. Однією з найгостріших проблем залишається високий рівень виробничих витрат, що зумовлений неефективним використанням ресурсів, дублюванням функцій, відсутністю єдиної інформаційної бази та слабкою інтеграцією між підрозділами.

У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) — комплексних інформаційних рішень, які об’єднують

усі бізнес-процеси підприємства в єдиному цифровому середовищі. Вони забезпечують централізоване управління фінансами, запасами, виробництвом, персоналом і логістикою, що дозволяє суттєво зменшити витрати та підвищити ефективність роботи підприємства.

ERP (Enterprise Resource Planning) — інтегрована система управління ресурсами підприємства, що автоматизує основні бізнес-процеси та створює єдиний інформаційний простір для управлінських рішень.

Основним призначенням ERP-систем є інтеграція всіх підрозділів і функцій підприємства в єдиний інформаційний комплекс, що забезпечує обмін даними та оптимізацію бізнес-процесів. Ключовими компонентами є єдина база даних і модульна структура, яка дозволяє поетапне впровадження. Серед переваг ERP — охоплення всіх бізнес-процесів, ефективне планування та управління ресурсами, підвищення прозорості діяльності, інтеграція з CAD/CAM-системами. Основні недоліки — висока вартість, складність адаптації під специфіку підприємства та потреба у навчанні персоналу.

Типова ERP-система складається з платформи та модулів, які підключаються залежно від потреб підприємства. Найчастіше вона має трирівневу клієнт-серверну архітектуру (база даних, сервер додатків, користувацький інтерфейс). Модулі охоплюють управління виробництвом, фінансами, постачаннями, персоналом, проєктами та взаємодією з клієнтами, що забезпечує гнучкість і можливість поступового впровадження без порушення роботи підприємства [1].

ERP-системи впливають на ключові бізнес-процеси підприємства через автоматизацію та інтеграцію основних функцій: закупівель, виробництва, просування та продажів, а також фінансів і управління персоналом. Централізація даних усуває дублювання інформації та підвищує якість управлінських рішень.

Впровадження модулів MRP/CRP оптимізує планування закупівель і виробничих потужностей, що зменшує запаси сировини, готової продукції та незавершеного виробництва. Модулі SCM покращують складську логістику та управління запасами, а CRM підвищує ефективність продажів і рівень задоволеності клієнтів, що збільшує обсяг замовлень і доходи.

Автоматизація обліку витрат і документообігу скорочує час виконання операцій, підвищує продуктивність праці та зменшує простої. Системно-динамічне моделювання бізнес-процесів демонструє, що комплексне впровадження ERP-систем значно покращує ключові показники ефективності: рівень запасів, швидкість виробничого циклу, виконання замовлень та фінансові результати [2].

Таблиця 1 – ERP-системи та управлінські концепції: характеристика і практичне застосування.

ERP-система	**Ключові функції для зниження витрат**	**Приклад застосування в Україні**
IT-Enterprise	MES, EAM, BPM, управління фінансами, персоналом	Використовується в енергетиці, видобувній галузі, агробізнесі для оптимізації виробничих процесів.
BAS ERP	Облік, управління запасами, фінанси, склад, виробництво	Популярна серед середнього та великого бізнесу в Україні, включаючи виробничі підприємства.
Microsoft Dynamics 365 BC	Інтеграція фінансів, продажів, закупівель, виробництва	Адаптована під українське законодавство, використовується для автоматизації бізнес-процесів.

SAP ERP	Управління виробництвом, фінансами, ланцюгами постачання	Використовується великими підприємствами для інтеграції всіх бізнес-процесів.
1С:Підприємство	Облік, склад, виробництво, фінанси	Широко застосовується в малому та середньому бізнесі в Україні для автоматизації операційних процесів
ADempiere	ERP/CRM, управління ланцюгами постачання, персоналом	Використовується для автоматизації бізнес-процесів у різних галузях, включаючи виробництво та дистрибуцію.

Примітка: сформовано автором.

Ця ERP-система використовується на великих виробничих підприємствах, енергетичних компаніях та в агробізнесі. Основна специфіка — можливість комплексного управління виробництвом, технічним обслуговуванням обладнання та бізнес-процесами в режимі реального часу. Наприклад, автоматичне планування техобслуговування дозволяє знизити простої та уникнути непотрібних витрат на ремонт. Недоліком є висока вартість впровадження та складність навчання персоналу: невеликим компаніям система може бути надто складною і ресурсоємною.

BAS ERP популярна серед середніх і великих підприємств, де потрібно контролювати запаси, фінанси та виробничі цикли. Специфіка застосування в Україні — інтеграція з локальним законодавством і бухгалтерським обліком, що робить її зручною для підприємств з внутрішнім виробництвом. Система добре підходить для оптимізації логістики та скорочення надлишкових запасів. Основні недоліки — обмежена масштабованість для дуже великих корпорацій і потреба у висококваліфікованих фахівцях для налаштування складних процесів.

Ця ERP-система надає інструменти для інтеграції фінансів, закупівель, продажів і виробництва. В українських компаніях її використовують для прозорого контролю витрат і прогнозування потреб у ресурсах. Специфіка застосування — можливість легко масштабувати систему і інтегрувати з іншими сервісами Microsoft. Недоліки полягають у високих витратах на ліцензії та підтримку, а також необхідності адаптації під локальні нормативи, що інколи вимагає додаткової кастомізації.

SAP ERP орієнтована на великі підприємства з комплексними виробничими, логістичними та фінансовими процесами. В Україні її використовують на заводах, агрохолдингах та корпораціях для повної інтеграції бізнес-процесів. Специфіка — можливість деталізованого планування виробництва, контролю фінансів та оптимізації ланцюгів постачання. Недоліки — дуже висока вартість впровадження, тривалість інтеграції та необхідність постійного навчання персоналу, що робить систему недоступною для малого бізнесу.

1С широко застосовується в малому та середньому бізнесі для обліку, управління виробництвом і фінансами. Специфіка застосування — проста інтеграція з бухгалтерським обліком та можливість швидкого старту без великих капіталовкладень. Вона дозволяє оперативно відстежувати витрати на матеріали та оптимізувати замовлення. Недоліки — обмежені можливості масштабування та інтеграції з сучасними цифровими сервісами, менш зручний інтерфейс порівняно з сучасними ERP-системами.

ADempiere, ERP/CRM-система з відкритим кодом, використовується на середніх підприємствах для управління виробництвом, запасами та персоналом. Специфіка

застосування в Україні — гнучкість налаштувань і можливість адаптувати систему під унікальні бізнес-процеси без високих ліцензійних витрат. Недоліки — потребує IT-фахівців для налаштування та підтримки, а також складна інтеграція з локальними фінансовими і податковими системами.

ERP-системи є ефективним інструментом зниження виробничих витрат на підприємствах, оскільки дозволяють автоматизувати ключові бізнес-процеси, централізувати управління ресурсами та забезпечити інтеграцію між підрозділами. Впровадження ERP сприяє оптимізації виробничих циклів, скороченню запасів сировини та готової продукції, підвищенню прозорості фінансових потоків і продуктивності праці.

Вибір конкретної ERP-системи залежить від масштабу та специфіки підприємства. Великі корпорації та заводи виграють від комплексних рішень на кшталт SAP ERP або IT-Enterprise, що дозволяють детально планувати виробництво і оптимізувати ланцюги постачання, але потребують значних фінансових і кадрових ресурсів. Середній бізнес може ефективно використовувати BAS ERP або Microsoft Dynamics 365 BC, які забезпечують інтеграцію основних процесів та адаптовані до українських реалій.

Малі підприємства часто обирають 1С:Підприємство або ADempiere, що дозволяє швидко автоматизувати облік, управління виробництвом і персоналом без значних витрат на впровадження. Таким чином, ERP-системи не лише підвищують ефективність виробництва, а й забезпечують стратегічні конкурентні переваги підприємства через оптимізацію витрат, зниження ризиків і поліпшення управлінських рішень. Їх впровадження стає необхідною умовою для розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Оксамитна, Любов, Роман Пряха. "Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства." Управління розвитком складних систем 51 (2022): 31-40. URL: http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/273713 .

2. Полуектова, Н. Р. "Моделювання впливу ERP-систем на бізнес-процеси підприємств." Інноваційна економіка 1 (2014): 207-218. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2014_1_36.pdf .

Терещенко Тетяна Василівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, деканеса факультету управління та економіки, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ УМОВАХ

Сучасний соціально-економічний та політичний контекст функціонування організацій в Україні визначається високим рівнем турбулентності, обумовленим війною, що супроводжується економічними диспропорціями, порушенням логістичних ланцюгів, кадровим дефіцитом, зростанням рівня соціальної напруги тощо. У таких умовах традиційні підходи до управління організаціями, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, втрачають ефективність. Виникає потреба у формуванні адаптивних, самоорганізованих систем управління, здатних до синергетичної взаємодії складових внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме тому, на наш погляд, дослідження механізму забезпечення стійкості організацій у сучасних безпекових умовах набуває особливої актуальності. З огляду на загрози, з якими стикаються вітчизняні організації, існує необхідність формування в основі такого механізму інтегрованої системи управління, яка поєднує стратегічне, тактичне та оперативне реагування, забезпечуючи самоорганізацію, адаптивність і синергію між усіма елементами організації [1; 2].

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкості організації досліджувало чимало науковців, серед яких Гуцалюк О., Лавренко С., Кондратьєва Г., Олійник І., Панчишин В., Шматько Н. та інші. Проте, попри глибоку дослідженість питань, пов’язаних зі змістом та різними аспектами стійкості організації, вважаємо, що більш детально необхідно зупинитись на формуванні цілісного механізму її забезпечення.

Метою дослідження є обґрунтування змісту та структури механізму забезпечення стійкості організацій у сучасних безпекових умовах на засадах системного, синергетичного та адаптивного підходів.

У сучасних безпекових умовах в Україні під механізмом забезпечення стійкості організацій вважаємо за доцільне розуміти цілісну, самоорганізовану систему організаційно-управлінських, фінансових, технологічних та соціально-психологічних заходів і процедур, спрямованих на підтримку життєздатності та ефективності організації в умовах криз, нестабільності, воєнних дій, інших реальних або потенційних загроз, що забезпечує її здатність адаптуватися до змін, мінімізувати ризики, зберігати ключові ресурси та швидко відновлювати операційну діяльність після негативних впливів. Іншими словами, механізм забезпечення стійкості передбачає комплексну систему дій, що дозволяє організації адаптуватися до кризових умов та зберегти ефективність у період воєнних дій і післявоєнного відновлення. Такий механізм функціонує на основі принципів системності. Відтак, з точки зору синергетичної концепції самоорганізації, важливо підкреслити те, що організація – це відкрита, нелінійна, динамічна система, її стійкість забезпечується збалансованою взаємодією підсистем, а, власне, процеси адаптації відбуваються через самоорганізацію, синергію та емерджентність. На думку науковців, стійкість організації базується на таких важливих елементах як готовність, реагування, адаптивність та навчання. Погоджуємось з тим, що вони допомагають організаціям не

лише виживати під час кризових ситуацій, але й процвітати в умовах невизначеності, сприяючи досягненню сталого розвитку [3; 4].

На нашу думку, основними складовими механізму забезпечення стійкості організацій у сучасних безпекових умовах, з позицій синергетичного підходу, виступають (рис.1):

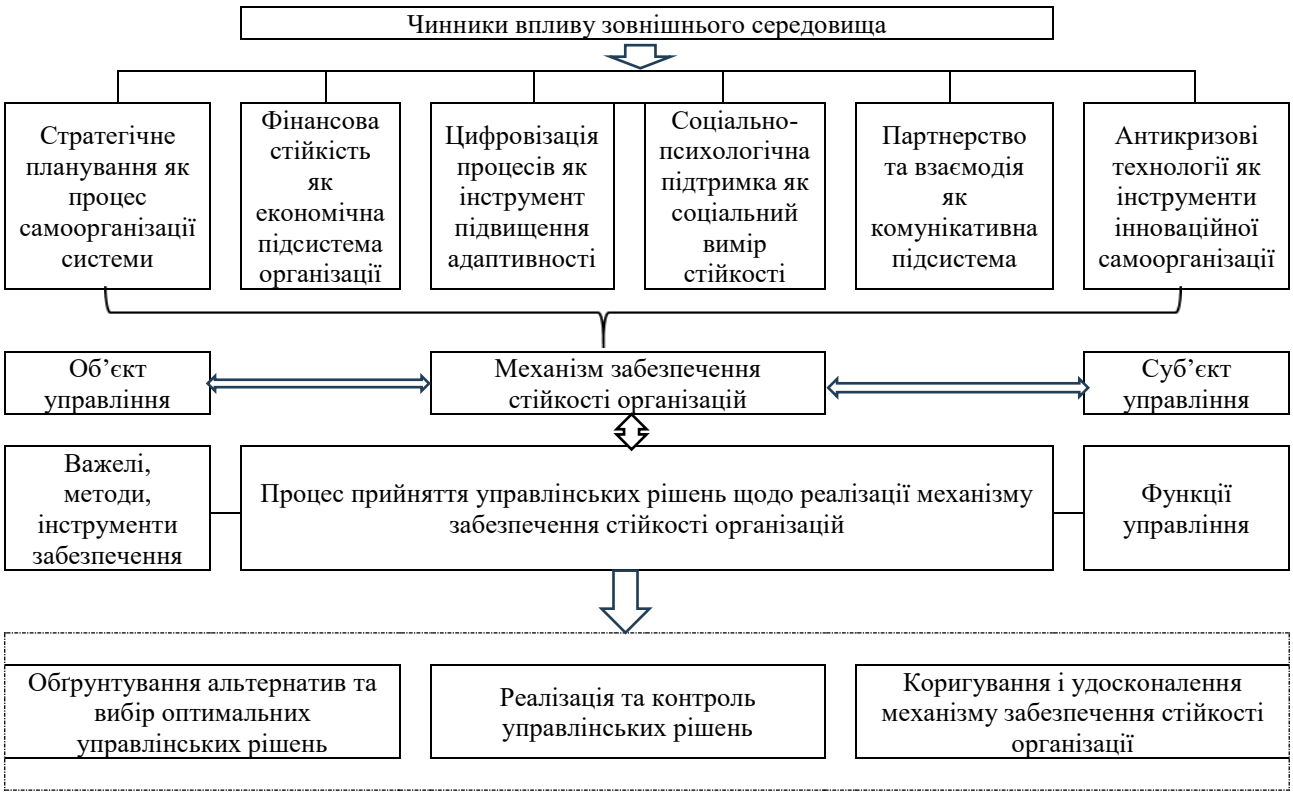

Рисунок 1 – Механізм забезпечення стійкості організацій

Примітка. Складено автором.

1. Стратегічне планування як процес самоорганізації системи. Воно полягає у формуванні довгострокових орієнтирів, визначенні пріоритетів розвитку та механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища. У межах синергетичного підходу стратегічне планування спрямоване не лише на стабілізацію, а й на створення умов для еволюційного розвитку системи через подолання кризових точок (біфуркацій).
2. Фінансова стійкість як економічна підсистема організації. Забезпечується диверсифікацією фінансових потоків, формуванням внутрішніх резервів, участю у грантових програмах та міжнародних проєктах. Така різносторонність створює синергетичний ефект, коли різні джерела ресурсів взаємно підсилюють фінансову автономію організації.
3. Цифровізація процесів як інструмент підвищення адаптивності. Впровадження цифрових технологій управління, моніторингу та аналітики створює єдиний інформаційний простір, який підвищує швидкість реакції системи на зовнішні виклики. У синергетичному сенсі це сприяє формуванню нових комунікаційних зв'язків і зменшує ентропію організаційної системи.
4. Соціально-психологічна підтримка як соціальний вимір стійкості. Забезпечення ментального здоров'я персоналу, розвиток культури довіри, механізмів

медіації конфліктів і підтримки командної взаємодії формує внутрішню когерентність системи. Це підвищує її здатність до самоорганізації в умовах стресу й невизначеності.

5. Партнерство та взаємодія як комунікативна підсистема. Відкрите партнерство з державними інституціями, бізнесом, громадськими організаціями створює синергетичний ефект зовнішніх зв'язків. Організація стає повноцінним елементом системи вищого порядку – галузевої, регіональної чи національної мережі розвитку, що посилює її стійкість і життєздатність.

6. Антикризові технології як інструменти інноваційної самоорганізації. Інтеграція екоіндустріальних підходів, циркулярних практик та інноваційних виробничих рішень сприяє не лише подоланню криз, а й формуванню нової, більш збалансованої структури організації. Це відображає одну з важливих ідей синергетики: криза – не руйнування, а точка можливостей для переходу системи на якісно новий рівень розвитку.

Переконані в тому, що ефективність та дієвість цих складових дозволить досягти таких ключових позицій: адаптація бізнес-процесів до воєнних та післявоєнних умов (розробка сценаріїв, алгоритмів, планів реагування на ризики та негативні впливи); підтримка фінансової стабільності (створення резервних фондів, залучення грантів, міжнародної технічної допомоги тощо); цифровізація управлінської діяльності, системи комунікацій та виробничих процесів (впровадження електронних систем обліку, моніторингу та управління); соціальна підтримка персоналу (медіація, психологічні консультації, програми підтримки ментального здоров'я, зміцнення корпоративної культури); розвиток партнерства (інтеграція влади, бізнесу та громадських ініціатив для спільного вирішення проблем територіальних громад, наприклад, відновлення інфраструктури тощо); прийняття інноваційних та екологічних рішень (впровадження у практику діяльності організацій принципів циркулярної економіки, ресурсоефективних технологій та ін.) [4].

Отже, дослідження механізму забезпечення стійкості організацій у сучасних безпекових умовах доводить, що системний підхід, який поєднує фінансові, організаційні, технологічні та соціальні заходи, дозволяє зберігати їх життєздатність під час війни та забезпечує швидке відновлення після завершення бойових дій. Стратегічне планування, цифровізація, психологічна підтримка персоналу та розвиток партнерських зв'язків стають ключовими інструментами підвищення стійкості і мають бути в основі механізму її забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Кошелик А. Як адаптувати бізнес до роботи в умовах війни? URL: https://voicemarketing.com.ua/blog/yak-adaptuvaty-biznes-v-ukraini/?utm_source=chatgpt.com

2. Малий бізнес в Україні: виживання через кризи. URL: https://4vlada.com/malyj-biznes-v-ukraini-vyzhyvannia-cherez-kryzy?utm_source=chatgpt.com

3. Mita Mehta, Garima Pancholib & Abhineet Saxena. Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*. Vol. 11. Iss 1. 2024. URL: https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513

4. Кондратьєва Г.В. Формування організаційної стійкості в організаціях у контексті сталого розвитку. *Економічний простір.* № 196. 2024. С.244-248.

Трибусовська Наталія Ігорівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
*Науковий керівник**: Корюгін Андрій Валерійович,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

СПОРТИВНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ПЛАТФОРМА ДЛЯ РОЗВИТКУ БРЕНДІВ: РОЛЬ І ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО РИНКУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції на ринку, маркетинг у сфері спорту набуває особливої важливості як ефективний інструмент просування брендів та формування їхнього іміджу. Він давно вийшов за межі традиційного рекламного супроводу спортивних подій та перетворився на потужну комунікаційну платформу, що поєднує інтереси бізнесу, спорту та споживачів. Завдяки високому рівню емоційної залученості аудиторії, спорт стає одним із найрезультативніших каналів для зміцнення репутації бренду та розвитку лояльності клієнтів.

Насамперед, варто зазначити, що термін «спортивний маркетинг» уперше з'явився у 1978 році в журналі Advertising Age та означав використання спорту для просування товарів і послуг через спонсорство спортивних подій [1]. Однак найбільш комплексне визначення подає Ван Хеерден, який розглядає спортивний маркетинг як застосування маркетингових принципів до спортивних товарів і послуг та використання спорту для просування неспортивних брендів [2].

Узагальнюючи наукові підходи, спортивний маркетинг можна визначити як комплексну діяльність із розроблення, просування і продажу спортивних товарів і послуг, а також використання спорту як універсальної платформи для комунікації та позиціонування брендів у сучасному ринковому просторі.

Зародження спортивного маркетингу як окремого напряму економічної діяльності пов'язане з процесами комерціалізації спорту другої половини XX століття, коли провідні корпорації почали активно інвестувати у різноманітні змагання. Саме тоді Патрік Нейлі та Гораст Дасслер (компанія Adidas) створили агентство West Nelly, що стало основою сучасного спортивного маркетингу [3].

Подальший розвиток галузі був зумовлений глобалізацією та зростанням ролі медіа, а її символічним етапом стали інноваційні кампанії Nike, зокрема легендарна реклама «Just do it» (1988 р.), що заклала основи сучасного розуміння спорту як форми самореалізації та джерела натхнення, а також утвердила нову філософію брендингу — від продажу товару до асоціації з просуванням цінностей, близьких споживачу [4].

В Україні активне становлення спортивного маркетингу розпочалося у 2000-х роках із заснуванням агентства MEDIA-SPORT та створенням Української асоціації спортивного маркетингу у 2008 році [5, с.40-41].

Доречно зазначити, що спорт сьогодні є потужним соціокультурним феноменом, який впливає на цінності, поведінку та уподобання мільйонів людей, що створює унікальні можливості для просування товарів і послуг.

За даними NBCUniversal (2024), під час Олімпійських ігор глядачі провели понад 180 млрд хвилин за переглядом трансляцій, а частка аудиторії у США сягнула 17,6% [6]. У 2025 році світова спортивна індустрія перевищила 100 млрд дол. лише за рахунок

спонсорства, а з урахуванням медіа, ліцензування, фешн-брендів і цифрових продуктів її сукупна вартість перевищила 700 млрд дол. [7].

Саме через спортивний маркетинг компанії отримують змогу поєднати комерційні інтереси з культурною та емоційною сферою життя суспільства, що робить його одним із найефективніших інструментів побудови брендів у XXI столітті. Він виконує не лише комерційну, а й соціокультурну функцію — сприяє популяризації здорового способу життя та ідеалів рівності й самовдосконалення [8]. Яскравим прикладом є кампанії Nike та Adidas, які через образи сили, волі та перемоги перетворюють спортивні цінності на складову філософії своїх брендів.

Слід наголосити на тому, що ефективність спортивного маркетингу зумовлена використанням системи інструментів. Їхні ключові характеристики та приклади застосування систематизовано у табл.1.

Прикладом ефективної реалізації стратегій спортивного маркетингу є компанія Nike, яка завдяки партнерству зі спортсменами, клубами та спортивними лігами (НБА, НФЛ, ФК «Барселона», Леброн Джеймс, Кріштіану Роналду) сформувала імідж інноваційного бренду, що символізує силу та досягнення [6]. Її кампанія *«Just Do It»* започаткувала новий формат емоційної реклами, орієнтованої не лише на продукт, а й на особисту мотивацію споживача [4].

Подібну стратегію застосовує Red Bull, який побудував свій бренд на основі спортивного маркетингу, організовуючи екстремальні події (Red Bull Air Race, Red Bull Stratos), що дозволяє формувати емоційно залучену аудиторію [6].

Coca-Cola, Adidas і Samsung ефективно використовують партнерство з Олімпійськими іграми як платформу для підвищення глобальної впізнаваності та формування позитивного іміджу [6]. Зокрема, після Олімпіади 2000 року Samsung збільшила рівень впізнаваності бренду з 5 % до понад 16 % [8].

Особливу роль у просуванні спортивних брендів відіграє маркетинг із залученням знаменитостей. Співпраця таких компаній, як Nike чи Adidas, із провідними спортсменами Майклом Джорданом, Кріштіану Роналду, Ліонелем Мессі перетворила їх на глобальні символи не лише спорту, а й стилю життя. Успіх бренду Air Jordan, який став культурним феноменом, підтверджує, що емоційний зв’язок із споживачем створює стійку конкурентну перевагу [8].

Щодо тенденцій сьогодення, як зазначають R. M. Crabtree і J. J. Zhang у своєму дослідженні [9, с.1-4], сучасний спортивний маркетинг ґрунтується на стратегічному підході, що поєднує глибоке розуміння споживачів, гнучкість та інноваційність у реагуванні на глобальні тенденції. Зростання уваги до принципів сталого розвитку, інклюзії та етичного споживання підкреслює роль спорту як соціального феномена, який формує позитивний імідж брендів і сприяє розвитку міжнародного співробітництва.

Таблиця 1 – Основні інструменти спортивного маркетингу.

Інструмент	Характеристика	Приклади
2	3	4
Спонсорство	Стратегічна форма партнерства між компаніями та спортивними організаціями, що передбачає фінансування або матеріальну підтримку з метою підвищення впізнаваності бренду. Завдяки емоційному зв’язку зі спортом спонсорство сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.	Coca-Cola, Adidas, Qatar Airways

Реклама	Провідний інструмент комунікації зі споживачем, спрямований на формування попиту та зміцнення емоційного зв'язку з брендом через мас-медіа, зовнішню рекламу та онлайн-платформи.	Nike – *Just Do It*, Under Armour, Red Bull
Публічні зв'язки (PR)	Система заходів, які спрямовані на створення та підтримку позитивного іміджу спортсменів, клубів або компаній через інформаційні кампанії, соціальні ініціативи та медіаактивність.	Puma, Olympic Channel, Rolex
Мерчендайзинг та брендинг	Розробка, виробництво і продаж продукції з фірмовою символікою, що формує емоційну прив'язаність уболівальників до спортивного бренду.	Manchester United Official Store, FC Barcelona Shop, Nike Air Jordan
Івент-маркетинг	Просування бренду через організацію спортивних подій, турнірів чи марафонів, які забезпечують безпосередній контакт з аудиторією та створюють яскраві емоційні враження.	Red Bull Air Race, Ironman Series, London Marathon
Цифровий маркетинг та соціальні медіа	Використання онлайн-інструментів і платформ для залучення фанатів, поширення контенту, управління спільнотами та створення персоналізованих вражень.	Nike Run Club, Adidas Training App, Formula 1 Digital Engagement
Партнерські програми та колаборації	Спільні маркетингові ініціативи спортивних брендів з іншими компаніями, спрямовані на підвищення впізнаваності, об'єднання аудиторій і зміцнення іміджу.	Adidas × Gucci, Puma × Ferrari, Nike × Apple
Співпраця з спортивними зірками	Ефективний інструмент персоніфікації бренду, який базується на авторитеті й популярності спортсменів або публічних осіб. Таке партнерство підвищує довіру до бренду, сприяє поширенню його цінностей і залученню нових аудиторій.	Cristiano Ronaldo – Nike, Serena Williams – Gatorade, Lionel Messi – Adidas

Джерело: сформовано автором на основі: [3; 4; 6; 7; 8].

Цифровізація зумовила перехід від традиційних каналів комунікації до інтерактивних платформ, які забезпечують безпосередню взаємодію зі споживачами через соціальні мережі, стримінгові сервіси й мобільні додатки [3]. Водночас впровадження аналітики даних, штучного інтелекту сприяє персоналізації фанатського досвіду та підвищенню залученості аудиторії.

Зазначимо, що спортивний маркетинг в Україні, попри воєнний стан і економічні виклики, також демонструє високу адаптивність та інноваційність.

Отже, спортивний маркетинг в наш час є не лише засобом популяризації спорту, а й чинником підвищення конкурентоспроможності брендів та зміцнення їх іміджу. Його ефективність зумовлена здатністю поєднувати емоційний вплив спорту з комерційними цілями бізнесу, що забезпечує формування лояльності споживачів, підвищення впізнаваності брендів та їхню інтеграцію у глобальний культурний контекст. Перспективним напрямом майбутніх досліджень є аналіз впливу цифрових технологій на результативність спортивних комунікацій.

Список використаних джерел:

1. Полковниченко С. О., Гурський В. А. Хомєнок М. В. Особливості реалізації комплексу маркетингу у сфері спорту. *Економіка та управління підприємствами, Інфраструктура ринку.* 2020. №39. С. 213-218.

2. Bühler A.; Nufer G.; Rennhak C. The_nature_of_sports_marketing. *Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management.* 2006. No. 2006-06.
3. Гавриш І.І., Фень К.С. Спортивний маркетинг: суть, специфіка та основні суб'єкти. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2022. № 66. С. 61–68.
4. Мінченко М. Г., Бойко А. О., Доценко А. В., Мінченко М. В. Розвиток спортивної індустрії: маркетингові аспекти. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2022. № 4. С. 329−336.
5. Гальченко Л. В. Маркетинг у спорті : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 111 с.
6. Маркетинг у спорті: як бренди стають чемпіонами через партнерства. *Vector.* URL: https://vctr.media/ua/marketing-u-sporti-yak-brendi-stayut-chempionami-cherez-partnerstva-255698/ (дата звернення: 18.10.2025).
7. Еволюція колаборацій між брендами та спортом: від стадіонів до соцмереж. *Tribuna.* URL: https://ua.tribuna.com/uk/others/blogs/3149438-evolyutsiya-kolaboratsiy-mizh-brendamy-ta-sportom-vid-stadioni/ (дата звернення: 19.10.2025).
8. Поручинська І. В. Реклама та спонсорство як складові спортивного маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2024. №29. С. 156–160.
9. Crabtree R. M., Zhang J. J. Sport Marketing in a Global Environment. Strategic Perspective. *New York: Routledge Taylor and Francis Group*. 2022. 58 p.

Федоришина Лариса Миколаївна,
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРІВ ЗІ ЗМІН В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

В умовах діджиталізації управління змінами перетворюється з лінійного процесу на безперервний, інтегрований і культурно обумовлений цикл розвитку підприємства. Успіх змін залежить не лише від технологій, а насамперед від готовності людей мислити по-новому, співпрацювати й розвиватись у цифровому середовищі. Надзвичайно важливою при цьому є роль менеджерів зі змін – тих, хто є провідниками, агентами змін в організації, адже саме вони формують стратегію переходу до нових цифрових моделей, координують комунікації, зменшують опір змінам і підтримують мотивацію працівників. Водночас, діджиталізація пред'являє до них нові вимоги – володіння цифровими компетентностями, навичками стратегічного мислення, емоційного інтелекту, аналітики даних і гнучких методів управління. Відповідно, актуальність теми дослідження полягає у необхідності осмислення нової ролі менеджера зі змін як ключового агента цифрових змін, від компетентності якого залежить успішність цифрової трансформації підприємства.

Як вказує Топалова С., до сучасних технологічних інновацій, які вимагають суттєвих змін у підготовці управлінців, відносять: використання великих даних Big Data); активне використання хмарних технологій та впровадження цифрових інструментів комунікацій; застосування штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML); використання Інтернету речей (IoT) [1]. Безумовно, застосування цих

цифрових технологій вимагає змін першочергово у самих менеджерах зі змін та очолюваних ними командах з управління змінами. Вважаємо, що вони мають працювати над розвитком/удосконаленням певних напрямів роботи (т.зв. уваги і контролю), основні з яких можна представити в узагальненому вигляді у табл. 1.

Таблиця 1 – Напрями роботи менеджерів зі змін в умовах діджиталізації

Напрям	Рекомендації для менеджерів зі змін	Очікуваний ефект
1	2	3
Формування стратегічного бачення і лідерства у змінах	Чітко визначити мету цифрової трансформації організації: (як-от, підвищення ефективності, розширення ринкової частки, персоналізація послуг тощо). Донести це бачення/візію до персоналу усіх рівнів управління в зрозумілій, надихаючій формі. Формувати командний дух і культуру спільної відповідальності за результат. Забезпечити узгодженість цифрової стратегії з корпоративною місією та цінностями.	Зменшення невизначеності, підвищення узгодженості дій, «зараження» персоналу бажанням і готовністю досягнути поставлених цілей, зміцнення довіри до керівника, посилення командного духу
Розвиток цифрових та управлінських компетент-ностей	Постійно актуалізувати власні знання щодо технологічних трендів (AI, Big Data, автоматизація, кібербезпека тощо). Заохочувати цифрове навчання персоналу – онлайн-курси, корпоративні тренінги, обмін досвідом, спільноти практиків (створення і розвиток систем управління знаннями). Використовувати/впроваджувати наставництво, менторство і коучинг для підтримки персоналу у період адаптації до нових систем.	Підвищення ефективності та адаптивності персоналу.
Застосування гнучких методів управління – підтримка культури інновацій	Використовувати у роботі над проєктами Agile, Scrum, Kanban, що дозволяє швидко реагувати на зміни та експериментувати [2]. Створювати крос-функціональні команди, які поєднують фахівців з IT, HR, маркетингу, фінансів. Заохочувати тестування ідей, швидкий зворотний зв’язок, нові підходи у генеруванні ідей; винагороджувати команди, які впровадили успішні цифрові інновації [3]. Створювати простір для експериментів без страху покарання за помилки.	Швидка реакція на зміни, гнучкість процесів, удосконалення процесів, підвищення креативності
Посилення комунікацій та довіри	Відкрито інформувати персонал про цілі змін; пояснювати причини змін, очікувані результати, ризики – будувати відкриту систему комунікацій у формі діалогу, щоб персонал відчував залученість у процес змін. Регулярно проводити зустрічі, воркшопи, опитування для виявлення настроїв і зворотного зв’язку.	Підвищення залученості, ефективності комунікацій, зниження опору змінам
Фокусування на персоналі	Враховувати емоційний стан працівників, адже зміни викликають страх або опір (найчастіше). Запроваджувати/удосконалювати програми адаптації, підтримки, винагороди за успішне впровадження нових технологій. Формувати культуру довіри, навчання та інновацій задля зниження стресу і підвищення мотивації [3].	Покращення психологічного клімату та мотивації персоналу
Управління ризиками та забезпечення кібербезпеки	Оцінювати потенційні ризики цифрових рішень ще на етапі планування. Впроваджувати системи захисту даних, резервного копіювання, контролю доступу.	Зниження цифрових ризиків і втрат, витоку

	Навчати персонал правилам безпечної роботи в цифровому середовищі.	конфіденційної інформації
Орієнтація змін на клієнтський досвід	Використовувати цифрові інструменти для аналізу поведінки клієнтів і прогнозування їхніх потреб. Залучати клієнтів до тестування нових продуктів/сервісів та визначати ефективність змін, в тому числі, і через індекс задоволеності клієнтів.	Збільшення лояльності клієнтів і прибутковості
Впровадження системи моніторингу змін	Розробити показники успіху змін – KPI (ефективності, якості, швидкості, залученості персоналу). Регулярно переглядати результати і коригувати план дій.	Контроль прогресу і своєчасне коригування дій

Джерело: сформовано автором на основі власних міркувань та [2–3]

Таким чином, менеджер в умовах діджиталізації – це не просто керівник, а лідер змін, фасилітатор інновацій і наставник для команди. Він повинен поєднувати технологічну грамотність, стратегічне бачення, гнучкість мислення й комунікативну компетентність. Саме комплексний розвиток цих якостей забезпечує його здатність ефективно діяти в умовах змін, поєднуючи технологічні можливості з людським потенціалом, щоб забезпечити стале зростання організації.

Список використаних джерел:

1. Топалова С. Вплив інноваційних технологій на компетенції сучасного менеджера та нові освітні завдання. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку.* 2024. № 4(15). С. 190-200. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-15.

2. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управління командами. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20.

3. Торічний В., Ткачук Д., Кузь Ю. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16.

Федотов Сергій Олександрович

здобувач вищої освіти третього рівня кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ: ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

У контексті цифрової трансформації та зростання екологічної свідомості промислові підприємства змушені переглядати свої підходи до стратегічного розвитку. Виробничо-економічний потенціал стає не лише основою конкурентоспроможності, а й показником здатності адаптуватися до вимог сталого розвитку. Відтак, його діагностика набуває нового змісту – вона має охоплювати економічні, екологічні та цифрові параметри діяльності. Для цього застосовується комплекс методів, що забезпечує об’єктивну, глибоку та багатогранну оцінку стану підприємства, з урахуванням кількісних і якісних характеристик.

Серед поширених методів оцінки потенціалу підприємства важливе місце займає SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно ідентифікувати внутрішні переваги та слабкі

сторони організації, а також проаналізувати зовнішні ризики, виклики та можливості розвитку. Цей інструмент широко застосовується у стратегічному плануванні, оскільки сприяє формуванню цілісного уявлення про поточний стан підприємства, його конкурентну позицію на ринку та потенціал для адаптації до змін зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є зручним для порівняльної оцінки альтернативних стратегій і визначення пріоритетних напрямів розвитку.

Факторний аналіз дає змогу детально дослідити вплив окремих чинників на кінцеві результати діяльності підприємства, шляхом декомпозиції інтегральних показників на окремі складові. Такий підхід дозволяє не лише виявити домінуючі елементи, що формують загальний результат, а й оцінити їхній внесок у фінансову ефективність, продуктивність та ресурсну збалансованість. Особливо цінним він є при аналізі витрат, прибутковості, фондовіддачі та інших показників, що потребують точного розмежування впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Застосування факторного аналізу сприяє глибшому розумінню причинно-наслідкових зв'язків у діяльності підприємства та формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Метод експертних оцінок ґрунтується на залученні кваліфікованих фахівців, які здійснюють оцінювання потенціалу підприємства на основі власного досвіду, знань і професійного судження. Такий підхід є особливо цінним у ситуаціях, коли бракує достовірних кількісних даних або необхідно врахувати специфіку галузі, регіональні особливості чи нестандартні умови функціонування підприємства.

Індикативний аналіз полягає у зіставленні фактичних показників діяльності підприємства з нормативними, плановими або середньогалузевими орієнтирами, що дає змогу об'єктивно оцінити його позицію в ринковому середовищі. Такий підхід дозволяє виявити відхилення, визначити рівень ефективності функціонування, а також окреслити напрями для подальшого вдосконалення управлінських рішень і коригування стратегічних орієнтирів.

Метод інтегральної оцінки є найбільш узагальнюючим і системним, оскільки передбачає розрахунок єдиного індексу потенціалу на основі набору показників із відповідними ваговими коефіцієнтами. Такий підхід дає змогу здійснювати порівняльний аналіз між підприємствами, відстежувати динаміку змін у часі та формувати стратегічні орієнтири розвитку.

Для комплексної діагностики виробничо-економічного потенціалу підприємства необхідно застосовувати систему ключових показників, що охоплюють усі його складові. Матеріально-технічний потенціал оцінюється за рівнем зносу основних засобів, показниками фондовіддачі та ступенем модернізації обладнання, що відображає технічну готовність до ефективного виробництва. Трудовий потенціал визначається через середньомісячну заробітну плату, плинність кадрів і коефіцієнт кваліфікації персоналу, які свідчать про стабільність та професійний рівень трудових ресурсів.

Фінансовий потенціал характеризується рентабельністю продукції, коефіцієнтом автономії та оборотністю активів, що дозволяє оцінити фінансову стійкість і ефективність управління ресурсами. Організаційно-управлінський потенціал оцінюється за ступенем централізації управління та результативністю управлінських рішень, що впливає на гнучкість і адаптивність підприємства. Інноваційний потенціал включає частку витрат на НДДКР, кількість впроваджених інновацій та рівень патентної активності, що свідчить про здатність підприємства до технологічного оновлення.

Застосування такої системи показників забезпечує глибоку, об'єктивну та багатовимірну оцінку потенціалу підприємства, що є основою для обґрунтованих управлінських рішень і стратегічного планування.

Комплексна діагностика виробничо-економічного потенціалу підприємства є важливою передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на стабільне функціонування та довгостроковий розвиток організації. Такий аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан ресурсної бази, а й виявити внутрішні резерви, які можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності. Поєднання кількісних і якісних методів у межах системи ключових показників забезпечує комплексне бачення рівня використання виробничих, трудових, фінансових та управлінських ресурсів. Оцінка потенціалу за цими напрямами сприяє виявленню проблемних зон, прогнозуванню ризиків і визначенню пріоритетів для інвестування, модернізації та стратегічного планування.

Список використаних джерел:

1. Горбаньова В.О. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2273

2. Бобро Н.С. Сталий економічний розвиток в умовах цифрової трансформації. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 56–60. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://irback.e-u.edu.ua/server/api/core/bitstreams/16400b54-075d-4fcf-8e52-bdd6de5cc059/content

3. Шашина М.В., Кочерга О.О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2024. № 2. С. 33–47. URL: https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/186

Хамініч Світлана Юріївна
д. е. н., професорка, професорка кафедри соціально-економічних дисциплін
Дніпровського державного університету внутрішніх справ;
старший науковий співробітник
Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз;
Яшин Денис Олександрович
здобувач вищої освіти третього рівня
Дніпровського державного університету внутрішніх справ

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МАРКЕТИНГУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високою динамічністю, технологічною мінливістю та посиленням глобальної конкуренції. У таких умовах ключовим фактором забезпечення довготривалої ефективності бізнес-структур стає впровадження інновацій у всі сфери їх діяльності. Особливу роль у цьому процесі відіграють маркетингові інновації, адже саме вони визначають способи формування попиту, створення цінності для споживачів і побудови партнерських відносин на ринку.

Інноваційні підходи в маркетингу спрямовані на розроблення нових інструментів і стратегій, що дозволяють не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, але й забезпечити його сталий розвиток у соціальному, економічному та екологічному вимірах.

Дослідження ролі інновацій у маркетинговій діяльності має важливе значення для розуміння механізмів формування сучасної бізнес-моделі, орієнтованої на довгострокову стійкість.

Інновації в маркетингу охоплюють процеси створення, просування та реалізації товарів і послуг із використанням нових технологій, методів управління та моделей комунікації. Вони включають такі напрями, як цифровий маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, контент-маркетинг, аналітика великих даних, автоматизація маркетингових процесів (MarTech), а також персоналізація споживчого досвіду [1].

На сучасному етапі інноваційний маркетинг трансформується у напрямі інтеграції концепцій маркетингу 5.0, який базується на поєднанні технологічних можливостей штучного інтелекту з гуманістичними цінностями. Основна мета таких підходів — створити довготривалу цінність для споживача, суспільства та довкілля.

Сталий розвиток бізнесу передбачає досягнення рівноваги між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпечністю. У цьому контексті інноваційні маркетингові підходи виконують роль стратегічного каталізатора змін.

По-перше, вони сприяють підвищенню економічної результативності через точніше позиціонування, сегментацію ринку та персоналізовані комунікації. Завдяки використанню аналітичних технологій компанії можуть більш ефективно прогнозувати споживчі потреби та оптимізувати витрати.

По-друге, маркетингові інновації формують соціальну відповідальність бізнесу, оскільки сучасні споживачі дедалі більше цінують етичну поведінку компаній, прозорість і сталість ланцюгів постачання. Комунікація бренду з орієнтацією на принципи ESG (Environmental, Social, Governance) дозволяє формувати довіру та зміцнювати репутаційний капітал.

По-третє, інноваційний маркетинг підтримує екологічний вимір сталого розвитку, стимулюючи створення «зелених» продуктів, екологічно чистого пакування та ініціатив з утилізації відходів. Отже, маркетинг стає інструментом формування екологічної свідомості споживачів і просування ідей циркулярної економіки.

Успішна реалізація інноваційних маркетингових стратегій потребує трансформації внутрішніх процесів бізнес-структур. Необхідним є розвиток інноваційної культури, підтримка креативності персоналу, а також формування цифрової компетентності співробітників.

Ключову роль у цьому процесі відіграє керівництво підприємства, яке має забезпечити стратегічну підтримку інновацій, створити сприятливе середовище для експериментів і безперервного навчання. Підприємства, що активно впроваджують цифрові інструменти маркетингу — CRM-системи, автоматизовані платформи аналітики, системи прогнозування попиту — демонструють вищий рівень гнучкості та адаптивності до ринкових змін.

Серед ключових тенденцій сучасного маркетингу, що впливають на сталий розвиток бізнесу, варто виділити такі:

- штучний інтелект та машинне навчання, які підвищують точність маркетингових рішень;
- комунікації, що забезпечують цілісність взаємодії зі споживачем;

- використання великих даних (Big Data) для прогнозування поведінки споживачів;
- етичний брендинг і маркетинг соціальної відповідальності;
- екологічний маркетинг, орієнтований на сталий споживчий вибір.

Ці напрямки визначають нову модель взаємодії між бізнесом і суспільством, у якій маркетинг виконує не лише комерційну, а й соціально-культурну функцію.

Воєнні події в Україні, спричинені повномасштабним вторгненням Російської Федерації, стали серйозним викликом для національної економіки та бізнес-середовища. Водночас саме в умовах кризи активізувалися процеси інноваційного розвитку, зокрема у сфері маркетингу.

Багато українських підприємств були змушені кардинально переглянути свої бізнес-моделі, комунікаційні стратегії та ціннісні орієнтири. На перший план вийшли такі чинники, як гнучкість, цифровізація, соціальна відповідальність і репутаційна сталість [2].

В умовах війни маркетинг набув не лише економічного, а й соціального виміру. Компанії почали активно застосовувати кризовий маркетинг, спрямований на підтримку споживачів, допомогу військовим та гуманітарним ініціативам. Це сприяло посиленню ролі корпоративної соціальної відповідальності та розвитку партнерських відносин між бізнесом, громадськістю та державою.

Крім того, воєнні умови стимулювали активну цифрову трансформацію бізнесу. Значна частина підприємств перейшла на онлайн-платформи, електронну комерцію, дистанційні сервіси. Маркетингові комунікації змістилися у цифрове середовище — соціальні мережі, месенджери, платформи контент-маркетингу, що дозволило зберегти зв’язок зі споживачами навіть в умовах нестабільності.

Війна також сприяла формуванню нових ціннісних орієнтирів у поведінці споживачів. Патріотичний маркетинг, прозорість бренду, підтримка національного виробника стали важливими елементами конкурентної переваги. Бізнес почав активніше використовувати маркетинг довіри, заснований на чесності, відкритості та солідарності.

Отже, воєнні події, попри значні ризики, стали каталізатором інновацій у сфері маркетингу, активізувавши розвиток гнучких стратегій, цифрових рішень та соціально відповідальних практик. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню основ сталого розвитку бізнесу в післявоєнний період.

Інноваційні підходи в маркетингу є важливими детермінантами сталого розвитку бізнес-структур, оскільки вони формують основу для адаптації підприємств до швидкозмінного ринкового середовища, сприяють підвищенню ефективності діяльності та зміцненню репутаційного капіталу [3]. Війна в Україні показала, що саме інновації, гнучкість та соціальна відповідальність дозволяють підприємствам не лише вижити, а й адаптуватися до нових реалій.

Інноваційний маркетинг стає платформою для побудови довгострокових стратегій відновлення, орієнтованих на цінності, людський капітал та цифрову ефективність. Завдяки інтеграції цифрових технологій, аналітики даних і принципів соціальної відповідальності маркетинг перетворюється на потужний інструмент забезпечення економічної стабільності, екологічної рівноваги та соціального добробуту.

Таким чином, у сучасних умовах сталий розвиток бізнесу без інновацій у маркетинговій сфері є практично неможливим. Лише ті компанії, які впроваджують інноваційні рішення та формують стратегічну орієнтацію на цінності сталості, здатні

забезпечити собі довготривале зростання та конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Формування нової маркетингової парадигми, заснованої на інноваціях, сталості та суспільній відповідальності, є запорукою відновлення українського бізнесу й інтеграції національної економіки у світовий простір сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1.Хамініч С.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах впровадження цифрових рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека, (3 (18), 196-202*. URL: https://doi.org/10.32782/dees.18-30

2. Зеркаль А.В., Балабуха К.Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Фаховий Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023.* URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551

3. Яківченко А.М. Інноваційний маркетинг у системі розвитку промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. – 2021. – Вип. №8. – С. 156-163.* DOI: 10.33244/2617-5932.8.2021.156-163

***Чайковський Ярослав Іванович*,**
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу Західноукраїнського національного університету
***Чайковська Наталія Миколаївна*,**
здобувач вищої освіти другого рівня, старший лаборант кафедри маркетингу Західноукраїнського національного університету

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ БАНКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

У сучасних умовах цифровізації та глобальної конкуренції ефективність банківських установ значною мірою визначається здатністю впроваджувати маркетингові інновації, спрямовані на формування стійких відносин із клієнтами. Запровадження нових маркетингових підходів дозволяє банкам не лише підвищити якість фінансових послуг, а й зміцнити власні позиції на ринку, забезпечуючи сталість розвитку системи обслуговування кліжєнтів.

Інноваційні аспекти взаємодії банків із клієнтами дедалі частіше розглядаються як ключовий елемент побудови маркетингової стратегії [1, с. 16]. Маркетинг банківських інновацій виступає важливою складовою конкурентної політики банків, адже сприяє створенню унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів.

Досвід зарубіжних і вітчизняних банків підтверджує, що більшість українських установ наразі застосовують стратегію запозичення інновацій, а не розроблення власних [1, с. 20]. Позитивним винятком є приклад АТ КБ «ПриватБанк», який за версією Euromoney визнано найкращим українським банком 2025 року [2]. Високе

визнання зумовлене впровадженням інноваційних продуктів для роздрібних клієнтів, зокрема програми лояльності «Привіт» та сервісу розумних накопичень «Конверти». Ці інструменти підвищують клієнтську лояльність, залучають нові аудиторії та допомагають клієнтам ефективно планувати фінанси.

Що стосується розроблення вітчизняними банками програм лояльності, то, як правило, під ними мають на увазі комплекс заходів маркетингового та рекламного характеру, який створює у клієнта лояльне (довірче) ставлення до банку. Головними завданнями вищезазначених програм є утримання клієнта в конкретному банку та мотивація споживача розширювати спектр банківських послуг, якими він користується [1, с. 26].

У вітчизняній практиці програми лояльності переважно охоплюють комплекс маркетингових і рекламних заходів, спрямованих на зміцнення довіри до банку та розширення спектра послуг, якими користуються клієнти. Водночас, сучасний банківський маркетинг потребує глибокої адаптації до цифрових технологій, персоналізації сервісу та орієнтації на соціально відповідальний підхід [3, с. 161].

Ефективність банківського маркетингу залежить від здатності точно враховувати потреби клієнтів і створювати «синтетичний підхід» до взаємодії – поєднання цифрових інструментів, аналітики клієнтських даних, мобільних додатків і інтегрованих фінансових платформ [4, с. 57]. Застосування таких інновацій дозволяє банкам формувати гнучкі бізнес-моделі, орієнтовані на потреби клієнтів, підвищувати ефективність обслуговування та зміцнювати довіру до банківської системи.

Діджиталізація, конкуренція з фінтех-сектором і зміна споживчих уподобань зумовлюють необхідність персоналізації послуг, посилення кібербезпеки, а також дотримання нормативних вимог у контексті глобальної нестабільності. У таких умовах банківський маркетинг має бути гнучким, інноваційним і готовим до постійної адаптації [3, с. 164].

У цьому контексті важливим напрямом інноваційного розвитку банків стає підвищення технологічної безпеки та операційної стійкості.

По-перше, впровадження нових і вдосконалення існуючих систем захисту персональних даних дає змогу запобігати витоку конфіденційної інформації клієнтів і мінімізувати ризики шахрайства. У поєднанні з сучасними методами моніторингу кіберзагроз це створює основу для відсіювання потенційних кібератак та збереження довіри користувачів.

По-друге, цифровізація основних банківських операцій – від простих платежів до складних фінансових транзакцій – має супроводжуватися забезпеченням доступності технологій для широких верств населення. Це сприятиме інклюзивності фінансової системи, підвищуючи рівень фінансової грамотності та довіри до банківського сектору.

Важливим вектором інновацій є також поступове впровадження елементів штучного інтелекту (ШІ) в операційні системи банків. Використання ШІ дає змогу автоматизувати процеси обробки даних, персоналізувати пропозиції для клієнтів, підвищувати точність прогнозування ризиків і покращувати якість обслуговування.

Крім того, під час енергетичних викликів, зокрема в умовах воєнного стану, банки мають забезпечити "енергонезалежність" своїх систем, беручи участь у мережі

Power Banking. Це гарантує безперервність роботи банківських послуг навіть за перебоїв в енергопостачанні.

Ще одним напрямом інновацій є покращення систем фінансового моніторингу та забезпечення максимальної прозорості діяльності фінансових установ. Принципи відкритості, дотримання комплаєнсу та збереження репутаційної «чистоти» зміцнюють імідж банків як надійних партнерів для бізнесу й населення, формуючи довгострокову довіру на фінансовому ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності банківські установи повинні спрямовувати маркетингові стратегії на [4, с. 62]:

- покращення іміджу та підвищення рівня довіри клієнтів;
- активне впровадження інтерактивних форм обслуговування;
- реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності;
- забезпечення високої якості послуг, що відповідають сучасним потребам клієнтів;
- прозорість діяльності та інформування про інвестиційні можливості банку.

Отже, маркетингові інновації відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку бізнес-обслуговування банківських установ. Їхнє впровадження сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності банків, але й зміцненню довіри корпоративних клієнтів, формуванню довгострокових партнерських відносин і розширенню спектра фінансових послуг.

Інноваційні маркетингові стратегії, зокрема персоналізація обслуговування, цифровізація каналів взаємодії та розвиток «зеленого» банкінгу, стають рушійною силою підвищення ефективності бізнес-процесів. В умовах динамічних ринкових трансформацій вони забезпечують гнучкість і адаптивність банківської системи, сприяючи досягненню стратегічної мети – сталого розвитку економіки через підтримку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Козьменко С. М., Васильєва Т. А., Лєонов С.В. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 1. С. 13-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_3

2. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://privatbank.ua/news/2025/7/18/innovaciji-shcho-vrazili-bankivskiy-svit-euromoney-nazvav-privatbank-naykrashchim-ukrajinskim-bankom-2025-roku

3. Бороденко Т. М., Гапонюк Р. М. Маркетинг у банківській сфері в умовах сучасних викликів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 6. С. 160-165. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.6.160

4. Рахман М. С., Мангушев Д. В. Маркетингові інновації як засіб вдосконалення банківських послуг України. *Вісник харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.* Серія «Економічна». 2016. Випуск90. С. 51-63.

Чайковський Євген Ярославович,
здобувач вищої освіти першого рівня кафедри фінансів імені С. І. Юрія
Західноукраїнського національного університету

РОЗВИТОК ДЕПОЗИТНИХ ОПЕРАЦІЙ НАСЕЛЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, інфляційного тиску та воєнних ризиків забезпечення фінансової стабільності банківської системи України залишається одним із ключових завдань державної економічної політики. Вкладні операції домашніх господарств виступають основним джерелом формування ресурсної бази банків, що сприяє підтриманню ліквідності та розвитку кредитування й інвестиційних процесів. Рівень довіри населення до банківських установ значною мірою визначає ефективність функціонування фінансового сектору, його стійкість до зовнішніх шоків та здатність виконувати посередницьку функцію в умовах невизначеності.

Згідно з даними Національного банку України, загальний обсяг депозитів резидентів збільшився з 1 071 666 млн грн у 2019 році до 2 777 686 млн грн у 2024 році, що свідчить про стійке зростання фінансових ресурсів банківської системи. Це зростання забезпечило банкам додаткові ресурси для кредитування, підтримання ліквідності та зміцнення фінансової стабільності [5].

Частка депозитів домашніх господарств у загальному обсязі депозитів знизилася з 53,8 % у 2019 році до 49,8 % у 2024 році, однак абсолютний обсяг депозитів населення зріс з 576 126 млн грн до 1 381 875 млн грн за той самий період. Така динаміка свідчить про відновлення довіри до банківського сектору, що зумовлено активізацією процесів заощадження та впровадженням стратегії гнучкої депозитної політики [6, с. 207].

Оскільки вклади домашніх господарств формують основу ресурсної бази банків, їх розвиток потребує впровадження сучасних технологій обслуговування, цифровізації процесів залучення коштів та інноваційних фінансових продуктів, які відповідають потребам клієнтів [7, с. 290].

Зростання обсягів депозитів фізичних осіб у національній валюті та одночасне зменшення валютної складової свідчить про поступову де-доларизацію фінансової системи. Аналіз структури депозитів за строками показує зростання ролі короткострокових вкладів, що підвищує ризики ліквідності. Тому для банків актуальним є формування стабільної ресурсної бази через розвиток довгострокових депозитів, пропозицію гнучких продуктів та стимулювання фінансової культури населення.

Підвищення ефективності вкладних операцій передбачає диференціацію процентної політики та застосування гнучких тарифних продуктів. Багаторівневі ставки за вкладами залежно від строку, суми та каналу залучення коштів, а також бонусні програми для довгострокових клієнтів сприяють залученню нових ресурсів та зменшенню волатильності депозитної бази. Використання A/B-тестування дозволяє банкам оцінити ефективність різних продуктів та пропозицій у пілотних регіонах.

Розробка депозитних продуктів із підвищеною ліквідністю, наприклад строкових депозитів із можливістю часткового дострокового зняття або «вікнами ліквідності», забезпечує гнучкість для клієнтів та стабільність ресурсної бази для банків. Стимулювання довгострокових заощаджень через накопичувальні програми з

автоматичним реінвестуванням дозволяє формувати стабільні ресурси для кредитування економіки та зменшувати залежність від короткострокових пасивів.

Регуляторні та законодавчі стимули, такі як вдосконалене резервування депозитів та податкові пільги для довгострокових вкладів, підвищують привабливість депозитних продуктів і знижують ризики одноразових відтоків коштів. Розвиток валютних депозитних продуктів із механізмами хеджування ризиків сприяє зменшенню схильності клієнтів до зберігання коштів у «тіньовій» валютній формі та забезпечує контрольовану валютну структуру депозитного портфеля.

Посилення системи гарантування вкладів та прозора комунікація з клієнтами підвищують довіру до банківського сектору, зменшують ризики панічного відтоку коштів та сприяють стабільності фінансового ринку. Цифровізація процесів залучення вкладів та автоматизація інструментів накопичення дозволяють підвищити лояльність клієнтів та знизити операційні витрати банків.

Розвиток пакетних продуктів та програм лояльності, таких як «депозит + картка + інвестиції», зміцнює відносини з клієнтами та забезпечує стабільність депозитної бази. Посилене управління активами та пасивами, регулярне стрес-тестування ліквідності й формування буферів ліквідних активів підвищують стійкість банків до зовнішніх шоків та мінімізують ризики розривів ліквідності.

Підвищення фінансової грамотності населення сприяє формуванню культури заощаджень, зниженню попиту на «тіньові» схеми та залученню коштів у легальний фінансовий сектор. Розвиток ринку роздрібних облігацій, включно з військовими та «зеленими», сприяє збільшенню довгострокової ресурсної бази банків та підвищенню привабливості фінансових продуктів для населення.

Таким чином, вкладні операції домашніх господарств є ключовим чинником формування стабільної ресурсної бази банківської системи України. Вони сприяють підвищенню фінансової стійкості банків, забезпечують ліквідність для кредитування реального сектору економіки та підтримують довіру в кладників навіть в умовах глобальних економічних викликів. Ефективна депозитна політика, яка поєднує інноваційні продукти, цифровізацію каналів залучення коштів, гарантії захисту вкладів та підвищення фінансової культури населення, є критично важливою для сталого розвитку банківського сектору та зміцнення довіри громадян.

Список використаних джерел:

5. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/

6. Чайковський Я. І., Чайковський Є. Я. Депозитні операції банків у забезпеченні фінансової стабільності банківської системи України в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2024. Том 34. № 1. С. 202-212. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.01.202

7. Чайковський Я., Чайковська І. Аналіз сучасного стану та роль депозитних коштів у кредитній діяльності банків в Україні. *Наука молода.* Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. 2014. Випуск 21. С. 282-292.

Черешнюк Леонід Ігорович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасна система охорони здоров'я переживає трансформаційні зміни, спричинені цифровізацією, розвитком аналітики великих даних і впровадженням штучного інтелекту (ШІ). Виклики пандемії, кадрові обмеження та зростаючі вимоги до якості медичних послуг зумовлюють необхідність переосмислення традиційних управлінських моделей. Одним із ефективних напрямів є інтеграція ШІ в управлінські процеси, що дозволяє не лише оптимізувати діяльність закладів охорони здоров'я, а й забезпечити їх стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Інноваційна модель управління закладом охорони здоров'я передбачає використання цифрових технологій для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень.

У сучасних дослідженнях з проблематики цифрової трансформації медицини особлива увага приділяється ролі цифрових технологій як інструментів підвищення ефективності управління та оптимізації медичних процесів.

Ю.О. Головчук наголошує, що цифрові інновації – це не лише засіб автоматизації обліку чи документообігу, а комплексна система, яка формує нову управлінську парадигму, орієнтовану на дані (data-driven management). Автор визначає, що застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних створює умови для прогнозування потреб пацієнтів, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення прозорості управлінських рішень [2].

Дослідження Головчук Ю.О., Вергелеса К.М. та інших науковців поглиблює тему впровадження електронних систем охорони здоров'я (eHealth) як базису цифрової трансформації. Автори зазначають, що ефективне використання інноваційних технологій, включно з алгоритмами машинного навчання, дозволяє підвищити якість управління пацієнтськими потоками, забезпечити оперативний моніторинг медичних показників і створити умови для персоніфікованого менеджменту медичних послуг [3].

Стратегічні підходи до впровадження інноваційних технологій управління на основі штучного інтелекту є визначальним чинником успішної цифрової трансформації системи охорони здоров'я. Вони забезпечують раціоналізацію управлінських та клінічних процесів, сприяють підвищенню якості, ефективності й доступності медичних послуг, а також зміцнюють рівень інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Комплексно розроблена та ефективно реалізована стратегія інтеграції штучного інтелекту у систему управління закладами охорони здоров'я дозволяє підвищити результативність організаційних рішень, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити сталий розвиток галузі охорони здоров'я, орієнтований на потреби пацієнта та суспільства загалом [4].

Не менш важливим є використання європейських практик у процесі цифрової модернізації української системи охорони здоров'я. Європейські моделі управління, засновані на інтелектуальних інформаційних системах, можуть бути ефективно інтегровані в український контекст за умови належного нормативного та інституційного забезпечення [1]. Такий підхід сприяє формуванню більш гнучких і технологічно адаптивних управлінських структур у сфері охорони здоров'я.

Сукупний аналіз цих джерел свідчить, що сучасна парадигма управління в охороні здоров'я еволюціонує від традиційних адміністративних моделей до інтелектуальних систем управління, у центрі яких знаходяться цифрові технології та аналітика. Штучний інтелект виступає каталізатором інновацій, сприяючи переходу від реактивного до прогнозного управління, де рішення базуються на комплексному аналізі великих масивів медичних і управлінських даних.

Зокрема, системи ШІ здатні: автоматизувати рутинні адміністративні процеси (планування графіків, облік ресурсів, моніторинг якості послуг); аналізувати великі масиви даних для виявлення тенденцій і ризиків у діяльності закладу; формувати інтелектуальні рекомендації щодо оптимізації витрат та управління персоналом; підтримувати прийняття стратегічних рішень на основі предиктивної аналітики.

Застосування ШІ у менеджменті створює умови для переходу від реактивної до проактивної моделі управління, де рішення приймаються з урахуванням прогнозів, а не лише фактичних показників.

Сталий розвиток у сфері охорони здоров'я передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У цьому контексті ШІ виступає не просто інструментом цифровізації, а стратегічним ресурсом для побудови нової культури управління, заснованої на даних.

Використання інтелектуальних систем сприяє:

– підвищенню прозорості управлінських процесів;

– ефективному використанню фінансових, матеріальних і людських ресурсів;

– формуванню адаптивних стратегій розвитку, стійких до кризових впливів;

– зниженню адміністративного навантаження на персонал, що позитивно впливає на якість медичних послуг.

Реалізація AI-моделей управління у закладах охорони здоров'я вимагає комплексного підходу, який включає: розробку цифрової стратегії закладу; інтеграцію аналітичних систем з існуючими інформаційними базами; підготовку управлінських кадрів до роботи з інтелектуальними технологіями; забезпечення кібербезпеки та етичних стандартів використання даних пацієнтів.

В Україні цей напрям лише формується, однак досвід пілотних проектів у великих медичних центрах підтверджує високу ефективність AI-рішень для підвищення якості менеджменту та оптимізації витрат.

Штучний інтелект відкриває нові можливості для розвитку інноваційних управлінських моделей у закладах охорони здоров'я. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, раціональному використанню ресурсів і формуванню стійких стратегій розвитку. Створення інтелектуальних систем управління має стати пріоритетом державної політики та стратегічним напрямом цифрової трансформації медичної галузі України.

Список використаних джерел:

1. Головчук Ю.О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. Цифровізація як інструмент забезпечення якості ндання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду [колективна монографія] / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп: Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 240-289. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081

2. Головчук Ю.О. Цифровізація медицини як ключовий фактор ефективного управління закладами охорони здоров'я. Цифрова трансформація економіки України

шляхом інтеграції європейського досвіду в умовах війни та повоєнного відновлення : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 396 с. С. 113-162. URL: https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10185

3. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №2. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61

4. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7

Chmil Hanna,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Department of marketing, reputation and customer experience management State Biotechnological University

ACADEMIC INTEGRITY AS A DRIVER OF MANAGEMENT AND MARKETING INNOVATION

In the contemporary economic environment, the integration of ethical principles into corporate governance and marketing is critical for ensuring the sustainable development of business structures. Academic integrity, traditionally defined as a set of norms and standards governing conduct in scientific and educational activities, acquires applied significance in this context. It functions as a strategic resource that facilitates the development of transparent, reliable, and effective managerial and marketing practices. Institutional implementation of integrity principles creates conditions for fostering an innovative corporate culture, enhances stakeholder trust, and ensures the long-term resilience of organizations.

In the business context, academic integrity is defined as a set of ethical norms and procedures that ensure the reliability of analytical data, the transparency of information flows, and the prevention of manipulation, plagiarism, and result falsification. It constitutes an integral component of corporate ethics, managerial transparency systems, and ethical marketing practices.

The main functional characteristics of academic integrity include:

– transparency – ensuring the openness of information sources and the legitimacy of managerial decisions;

– reliability – objectivity and accuracy of analytical and marketing data;

– ethical responsibility – compliance of corporate practices with moral and legal norms;

– systematic control – integration of monitoring and auditing procedures to verify processes and outcomes.

Studies in the field of managerial ethics [1–3] demonstrate that organizations that institutionalize integrity standards gain competitive advantages by enhancing the effectiveness of managerial decisions, fostering an innovative corporate culture, and minimizing risks.

In the managerial context, academic integrity functions as a mechanism to:

– enhancing the transparency of managerial processes – formalization of decision-making and analytical procedures ensures verifiability and legitimacy of managerial actions;

– stimulating innovative behavior – creating an ethical environment supports the generation and implementation of novel managerial strategies;

– reducing information asymmetry risks – data reliability and process transparency minimize the negative consequences of erroneous decisions.

Conceptually, academic integrity is integrated into the corporate knowledge management system, where data reliability control, ethical verification of results, and procedural standardization form the foundation for systemic innovations within business structures.

Methodologically, its implementation includes: the creation of corporate codes of ethics; the development of internal audit and verification procedures; training programs on integrity and ethical decision-making; and the institutionalization of data and process control procedures.

In the marketing domain, academic integrity serves as a criterion for data reliability and the ethicality of communications. Its role is manifested in:

– reliability of marketing research – ensuring the validity and dependability of data for forecasting market trends;

– ethical advertising and corporate communication – creating transparent and truthful messages that enhance consumer trust and strengthen the brand;

– sustainable and socially responsible marketing – integrating ethical norms into the strategic planning of marketing campaigns promotes long-term customer loyalty and corporate social responsibility.

The implementation of academic integrity in marketing processes involves the application of scientifically grounded market research methods, procedures for data verification, and controls over the informational accuracy of advertising and analytical materials.

Institutional implementation includes the establishment of ethical frameworks for management and marketing, where integrity standards function as a catalyst for organizational innovation, reducing cognitive and informational risks and optimizing decision-making processes.

Academic integrity serves as a strategic driver of managerial and marketing innovations, ensuring: increased transparency of managerial and marketing processes; the development of an innovative corporate culture; the strengthening of stakeholder trust; minimization of reputational and informational risks; and enhancement of the effectiveness of strategic management and marketing decisions.

The integration of academic integrity principles into business practices contributes to sustainable development, enhanced competitiveness, and long-term efficiency of business structures.

References:

1. Brown M.E., Treviño L.K. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 2006. Vol. 17. Is. 6, P. 595–616. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

2. Kaptein M. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*. 2011. Vol. 64. Is. 6. P. 843–869. DOI: https://doi.org/10.1177/0018726710390536

3. Treviño L.K., Nelson K.A. *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. Wiley. 2017. 496 p.

Швець Віталій Анатолійович,
здобувач вищої освіти третього рівня
Вінницького національного аграрного університету

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОВОЧЕВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Овочева галузь України є важливим складником агропромислового комплексу, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку внутрішнього споживчого ринку та експортного потенціалу. В умовах сучасних економічних і екологічних трансформацій постає потреба у переосмисленні традиційних підходів до виробництва та реалізації овочевої продукції. Вирішальне значення при цьому набуває інноваційний потенціал, який виступає рушійною силою підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва та екологічної стійкості галузі.

Інноваційні технології у сфері овочівництва - від упровадження сучасних систем зрошення й біотехнологій до цифровізації управлінських процесів - відкривають нові можливості для оптимізації виробничих витрат, поліпшення якості продукції та підвищення її ринкової вартості. Проте рівень використання наукових розробок і технологічних новацій у вітчизняному овочівництві залишається нерівномірним, що зумовлює потребу в комплексному аналізі стану та перспектив розвитку інноваційного потенціалу галузі [3].

Інноваційний потенціал овочевої галузі України формується під впливом комплексу економічних, технологічних та організаційних чинників, що визначають її здатність до впровадження нових рішень у виробництво, переробку та реалізацію продукції [4]. Однією з ключових особливостей є наявність значного природно-кліматичного ресурсу, який створює сприятливі умови для вирощування широкого асортименту овочевих культур [2]. Водночас розвиток інновацій стримується нерівномірністю технічного забезпечення господарств, обмеженим доступом до інвестицій і низьким рівнем цифровізації виробничих процесів.

Суттєву роль у формуванні інноваційного потенціалу відіграють науково-дослідні установи та аграрні університети, які генерують нові знання й технології, однак рівень їх комерціалізації залишається недостатнім [1]. Вітчизняна овочева галузь потребує активізації трансферу технологій, удосконалення механізмів державно-приватного партнерства та створення ефективних інноваційних кластерів.

Табл. 1 демонструє основні види інноваційного потенціалу овочевої галузі України, серед яких технологічний, науково-технічний, інвестиційний, кадровий, організаційно-управлінський, інформаційний та екологічний. Кожен вид відображає специфічні можливості та ресурси для впровадження інновацій, підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції та забезпечення сталого розвитку галузі.

Таблиця 1 – Види інноваційного потенціалу овочевої галузі України

Вид інноваційного потенціалу	**Характеристика**	**Приклади прояву у овочевій галузі України**
Технологічний	Відображає здатність підприємств упроваджувати сучасні технології вирощування, зберігання та переробки овочевої продукції.	Використання крапельного зрошення, біотехнологій, теплиць із регульованим мікрокліматом, енергоощадного обладнання.

Науково-технічний	Пов'язаний із наявністю наукових розробок, досліджень і технічних рішень для підвищення ефективності виробництва.	Селекція нових сортів, застосування систем моніторингу якості ґрунтів, удосконалення технологічних карт вирощування.
Інвестиційний	Визначає можливість залучення фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проектів.	Інвестиції у модернізацію виробництва, оновлення техніки, розвиток інфраструктури логістики та переробки.
Кадровий (інтелектуальний)	Відображає рівень підготовки, компетентності та творчого потенціалу фахівців галузі.	Підготовка агрономів-інноваторів, підвищення кваліфікації, участь у програмах агроосвіти та стажуваннях.
Організаційно-управлінський	Визначає спроможність підприємств ефективно впроваджувати інновації через сучасні системи управління.	Використання IT-рішень у плануванні, цифровий моніторинг врожайності, впровадження стандартів якості (HACCP, ISO).
Інформаційний	Забезпечує доступ до знань, даних, технологій і ринкової інформації, необхідної для інноваційної діяльності.	Використання аграрних платформ, цифрових карт полів, мобільних застосунків для моніторингу виробництва.
Екологічний	Визначає можливості впровадження інновацій, спрямованих на збереження довкілля та раціональне використання ресурсів.	Використання органічних добрив, біозасобів захисту рослин, технологій мінімального обробітку ґрунту.

Джерело: [1, 2]

Табл. 2 узагальнює основні напрями та заходи щодо вдосконалення інноваційного потенціалу овочевої галузі України, включаючи розвиток наукової бази, залучення інвестицій, модернізацію виробництва, підготовку кадрів, посилення управлінських механізмів та забезпечення екологічної спрямованості інновацій, що сприяють підвищенню ефективності та сталого розвитку галузі.

Таблиця 2 – Шляхи удосконалення інноваційного потенціалу овочевої галузі України

Напрям удосконалення	**Основні заходи**	**Очікувані результати**
1. Розвиток науково-дослідної бази та технологічного трансферу	- Підтримка прикладних наукових досліджень у сфері овочівництва; - Створення інноваційних центрів при аграрних університетах; - Налагодження партнерства між наукою, бізнесом і громадами.	Підвищення рівня наукової підтримки галузі, прискорення впровадження наукових розробок у виробництво.
2. Підвищення інвестиційної привабливості галузі	- Реалізація державних і регіональних програм фінансування інновацій; - Залучення грантів, приватних і міжнародних інвестицій; - Запровадження податкових стимулів для інноваційно активних виробників.	Зростання інвестицій у модернізацію виробництва, активізація інноваційної діяльності.

3. Модернізація матеріально-технічної бази	- Впровадження сучасних технологій вирощування, зберігання, переробки овочів; - Оснащення господарств енергоощадним обладнанням; - Використання систем «розумного землеробства».	Збільшення продуктивності та зниження собівартості виробництва, покращення якості продукції.
4. Розвиток кадрового та освітнього потенціалу	- Підготовка фахівців з компетенціями у сфері інноваційних технологій; - Організація програм підвищення кваліфікації; - Популяризація інноваційного підприємництва серед молоді.	Підвищення рівня професійної підготовки кадрів, розвиток інноваційної культури в аграрному середовищі.
5. Посилення організаційно-управлінських механізмів	- Формування агроінноваційних кластерів та кооперативів; - Впровадження міжнародних стандартів якості; - Цифровізація управлінських процесів.	Підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентоспроможності підприємств галузі.
6. Забезпечення екологічної спрямованості інновацій	- Впровадження органічного землеробства; - Використання біопрепаратів і природних засобів захисту рослин; - Підтримка «зелених» інноваційних технологій.	Формування екологічно сталого виробництва, зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення експортного потенціалу.

Джерело: [3, 4]

Інноваційний потенціал овочевої галузі визначається комплексом технологічних, науково-технічних, інвестиційних, кадрових, організаційно-управлінських, інформаційних та екологічних ресурсів [1]. Впровадження сучасних технологій та наукових розробок дозволяє підвищити продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність галузі [3]. Реалізація інноваційного потенціалу потребує модернізації матеріально-технічної бази, підготовки кваліфікованих кадрів та активізації співпраці між науковими установами, бізнесом і державою. Створення сприятливих умов для інвестицій, цифровізації виробництва та екологічно безпечних технологій є ключовими чинниками сталого розвитку овочевої галузі України.

Список використаних джерел:

1. Гуторов А. О. Інноваційний потенціал розвитку аграрного сектора економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. № 3. Том 2. С. 183-192.

2. Mazur K., Tomashuk I., Shvets V. Analysis of trends and development prospects of the vegetable market under conditions of economic regionalisation. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2025. Vol. 11. № 3. P. 124-135. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-124-135

3. Логоша Р.В., Мазур К.В., Кричковський В.Ю. Маркетингове дослідження ринку овочевої продукції в Україні: монографія. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ». 2021. 344 с.

4. Амонс С.Е., Красняк О.П. Виробництво овочів в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку галузі. *Сільське господарство та лісівництво.* 2021. № 20. С. 97-116. DOI:10.37128/2707-5826-2021-8

Шурпенкова Руслана Казимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри маркетингу
Львівського національного університету імені Івана Франка
Кундря-Висоцька Оксана Петрівна,
кандидатка економічних наук, професорка, професорка кафедри маркетингу
Львівського національного університету імені Івана Франка

МАРКЕТИНГ ЯК ФІЛОСОФІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап економічного розвитку характеризується глибокими трансформаційними процесами, спричиненими швидким поширенням цифрових технологій. В інформаційну епоху традиційні бізнес-моделі, засновані на виробничій або збутовій орієнтації, поступово втрачають свою ефективність. Цифрова трансформація змінює не лише методи комунікації між компанією та споживачем, але й саму логіку виконання бізнесу, де маркетинг як філософія управління починає відігравати ключову роль.

Маркетинг у контексті цифрової трансформації набуває статусу не лише функціональної складової управління, а й філософії, яка визначає стратегічну орієнтацію бізнесу. Ця філософія базується на розумінні того, що головним активом компанії є клієнт, а головним ресурсом – дані, що відображають його потреби, поведінку, емоції та цінності.

Цифрова епоха призвела до появи нових бізнес-моделей, які базуються на аналізі великих даних, штучному інтелекті, автоматизації процесів та інтеграції цифрових каналів комунікації. Це призвело до переосмислення ролі маркетингу – від інструменту продажів до системи стратегічного створення цінності.

Цифровізація стала ключовим фактором трансформації сучасного бізнесу. У таких умовах маркетинг перестає бути просто інструментом просування продукту – він стає філософією управління бізнесом, що поєднує технології, аналітику та гуманістичні цінності. Як зазначає Ф. Котлер, цифрова епоха змінила природу ринкових відносин, сформувавши нову парадигму — Маркетинг 5.0, у центрі якої стоїть синергія між технологіями та людськими потребами [1].

Маркетинг у цифрову добу розглядається як комплексне мислення, що об’єднує бізнес-стратегію, технологічні інновації та орієнтацію на споживача. На думку Я. Ларіної, маркетингова філософія — це система управління, де всі рішення базуються на даних про поведінку клієнтів і їхні цифрові сліди [2].

Сучасний маркетинг охоплює: аналітику даних - як основу прийняття стратегічних рішень; персоналізацію пропозицій на основі штучного інтелекту; автоматизацію комунікацій; омніканальну взаємодію зі споживачем.

Цифрова трансформація вимагає зміни парадигми — від продажів до побудови відносин із клієнтом. Як наголошує Ю. О. Гелей, О. О. Ревякін клієнтоорієнтований підхід стає центральною частиною філософії бізнесу: підприємства створюють цінність не лише через продукт, а через досвід, який він забезпечує [3, 64-69].

Цифрові технології дозволяють: прогнозувати потреби клієнтів через аналітику поведінки; створювати індивідуальні пропозиції; забезпечувати двосторонню комунікацію через соціальні мережі та онлайн-платформи.

Цифрові інструменти - штучний інтелект, машинне навчання, автоматизація, блокчейн, віртуальна реальність - стають невід’ємними складовими нової маркетингової парадигми. Місія маркетингу полягає в тому, щоб зробити продажі

зайвими — створити продукт і досвід, настільки релевантні, що клієнт сам буде прагнути їх придбати.

В Україні процес цифрової трансформації бізнесу активно розвивається, особливо після 2020 року. За даними Міністерства цифрової трансформації України (2024), понад 70% компаній використовують цифрові платформи для просування продукції, а близько 40% — застосовують CRM-системи та аналітику даних для управління клієнтськими відносинами [4].

Отже, маркетинг у контексті цифрової трансформації – це нова парадигма управління, де дані стають основним ресурсом, а головною метою – створення цінностей для клієнта. Філософія цифрового маркетингу базується на принципах клієнтоорієнтації, інновацій, етики та соціальної відповідальності. Цифрова трансформація бізнесу в Україні має потенціал для посилення конкурентоспроможності та інтеграції у світові ринки.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Картаджа Х., Сетіаван І. Marketing 5.0: Technology for Humanity.–NewJersey:Wiley,2021. https://books.google.com.ua/books?id=S9YPEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_book_other_versions_r&cad=1

2. Ларіна Я. С. Маркетинг як філософія бізнесу та його сучасні концепції. *Е-дорада*. 2020. URL: https://www.edorada.org/en/articles/352

3. Гелей Ю.-О.І., Ревякін О.О., Леонідов А.В. Клієнтоорієнтований маркетинг як стратегічний інструмент успішного розвитку підприємств // *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т.15, вип. 4. С. 64-69. doi: 10.15673/fie.v15i4.2803

4. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про стан цифровізації бізнесу в Україні. – Київ, 2024. https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik

Яшина Софія Віталіївна,
здобувачка вищої освіти другого рівня
Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
Яворська Тетяна Іванівна,
д. е. н., професорка, професорка кафедри економіки і бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сучасні умови господарювання характеризуються підвищеною увагою до екологічних проблем, які дедалі сильніше впливають на економічні, соціальні і політичні процеси. Виснаження природних ресурсів, забруднення довкілля, глобальне потепління і погіршення якості життя населення вимагають від бізнесу нової моделі розвитку — орієнтованої не лише на отримання прибутку, а й на відповідальне

ставлення до природи і суспільства. В цьому контексті екологічний маркетинг стає важливим інструментом реалізації концепції сталого розвитку, оскільки він сприяє гармонізації економічних, екологічних і соціальних інтересів.

Екологічний маркетинг розглядається як новітня система управління, що охоплює комплекс заходів із вивчення потреб споживачів, розроблення, виробництва та просування товарів і послуг, які не завдають шкоди довкіллю або мають мінімальний негативний вплив на нього. На відміну від традиційного маркетингу, орієнтованого насамперед на максимізацію прибутку, екологічний маркетинг спрямований на досягнення гармонії між економічною вигодою підприємства, соціальними інтересами суспільства і екологічною відповідальністю.

Цілком закономірно, що з моменту свого становлення і до сьогодні екологічний маркетинг посідає важливе місце в системі корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Його впровадження дозволяє компаніям не лише підвищувати фінансову ефективність, а й зміцнювати довіру суспільства [3, с. 140]. Екологічно свідомі бренди викликають повагу у споживачів, формують позитивну репутацію, а також сприяють зростанню лояльності цільової аудиторії. Раціональне використання ресурсів, енергоефективність та впровадження інноваційних методів поводження з відходами забезпечують оптимізацію витрат, тоді як дотримання екологічних стандартів допомагає уникати штрафних санкцій і підвищує відповідність діяльності підприємства сучасним законодавчим вимогам.

Використання принципів екологічного маркетингу передбачає переорієнтацію всіх етапів життєвого циклу продукції — від розроблення концепції до утилізації. Підприємства впроваджують екологічно чисті технології, оптимізують використання ресурсів, знижують обсяги відходів і викидів, застосовують відновлювані джерела енергії. Водночас важливим аспектом є комунікація зі споживачами: завдяки рекламі, екомаркуванню, прозорій звітності, компанії формують позитивний імідж та підвищують рівень довіри. Екологічна відповідальність стає конкурентною перевагою, що відкриває доступ до нових ринків, партнерств і інвестицій.

У світовій практиці екологічний маркетинг дедалі частіше інтегрується у стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Відомі міжнародні компанії, як-от Unilever, Patagonia, Tesla, переконливо доводять, що дбайливе ставлення до довкілля може ефективно поєднуватися з високою прибутковістю бізнесу та стати джерелом його конкурентних переваг. Актуальні дослідження підтверджують, що впровадження принципів «зеленого» маркетингу дозволяє підприємствам, зокрема експортерам, зміцнювати позиції на світових ринках, відповідати вимогам нових екологічних стандартів, таких як European Green Deal, а також формувати довіру з боку споживачів, орієнтованих на сталий розвиток [2, с. 40]. Це відкриває доступ до нових партнерств і фінансових можливостей і забезпечує довгострокову стабільність бізнесу в умовах посилення глобальних екологічних вимог. В Україні цей напрям лише активно формується, проте спостерігається стале зростання інтересу до екомаркування, енергоефективних технологій та «зелених» інновацій, особливо серед виробників споживчих товарів, аграрного сектору і підприємств високих технологій. Така тенденція свідчить про поступову інтеграцію українського бізнесу в світову систему екологічно орієнтованого розвитку.

Важливим результатом впровадження екологічного маркетингу стає не лише зміцнення ділової репутації компанії, але й значна трансформація відносин із суспільством: підвищується рівень довіри споживачів, вони відчувають, що бренд діє відповідально і це дає змогу формувати міцну лояльність. Надійна репутація — це не

просто бренд-імідж, це соціальний капітал, який компанія заробляє через сталі екологічні практики, відкритість і справжню турботу про навколишнє середовище.

Екологічно орієнтований бізнес безпосередньо підтримує досягнення національних і глобальних цілей сталого розвитку — наприклад, ЦСР № 12 «Відповідальне споживання і виробництво», ЦСР № 13 «Боротьба зі зміною клімату» і ЦСР № 15 «Збереження екосистем суші». Підприємства не просто відповідають зовнішнім очікуванням, але і стають агентами позитивних змін, що зміцнює їхню довгострокову конкурентоспроможність: компанія, яка показує, що її бізнес-модель враховує екологічні й соціальні аспекти, має більше шансів утримати лідерство, отримати доступ до «зелених» ринків, залучити інвестиції та підтримати сталий розвиток на власному рівні. Такий підхід сприяє зміцненню довіри до бренду, формує цінність для споживачів і відкриває нові можливості на ринку, особливо в умовах зростання попиту на екологічно відповідальні товари та послуги [1, с. 3].

Отже, екологічний маркетинг відіграє ключову роль в забезпеченні сталого розвитку бізнесу. Він сприяє переходу від моделі короткострокового прибутку до довгострокової стратегії сталого зростання, базованої на принципах раціонального використання ресурсів, екологічної безпеки і соціальної відповідальності. Впровадження екологічного маркетингу є не лише проявом етичної позиції компанії, а й необхідною умовою її успішного функціонування у сучасній економіці, що орієнтується на «зелену» трансформацію та конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Сороколіт О. Сучасні тренди екологічного маркетингу для українського агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-153.

2. Pysarenko N. Green marketing in global trade and logistics: integration of sustainability principles as a strategic guideline for brands in international markets /*Economies' horizons*. 2025. № 3(32). С. 37–48. URL: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334855.

3. Shadura-Nykyporets N., Minina O., Sheremet K. Environmental marketing as a tool of corporate social responsibility of Ukrainian business. *Problems and prospects of economic and management*. 2024. № 4 (40). С. 138–147. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-138-147 .

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 8.

ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Безверхий Костянтин Вікторович,
доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету
Андрущенко Софія Андріївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня
Державного торговельно-економічного університету

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ: ЕМПІРИЧНИЙ ДОСВІД УКРАЇНИ

Фармацевтичний ринок є одним із найбільш динамічних та стратегічно важливих сегментів економіки України, безпосередньо пов'язаним із системою охорони здоров'я. У сучасних умовах військової агресії та високої економічної нестабільності, аналіз діяльності провідних фармацевтичних компаній (ФК) набуває особливого значення. З точки зору аналізу господарської діяльності, важливо оцінювати доходи фармацевтичних компаній в умовах зростаючої інфляції та ефективність державних програм фінансування (держзакупівлі, реімбурсація).

На основі обраних показників [2] було зібрано дані за 2019–2024 рр., що дозволяють проаналізувати динаміку обсягів ринку, середню ціну за упаковку, частку ТОП-3 компаній, обсяги державних закупівель та виплати за програмою реімбурсації.

Емпіричний аналіз макропоказників ринку починається з оцінки динаміки обсягів продажу у вартісному вираженні та впливу цінового фактора. Як свідчать дані, представлені на рис. 1, загальний обсяг фармацевтичного ринку в Україні демонструє значне номінальне зростання протягом досліджуваного періоду, збільшившись з 113,9 млрд грн у 2019 році до 194,7 млрд грн у 2024 році. Проте, ключовим фактором цього зростання є не розширення фізичних обсягів (упаковок), а саме стрімке підвищення середньої ціни.

Динаміка обсягу ринку свідчить (рис. 1), що номінальне зростання здебільшого обумовлене підвищенням цін, тоді як фізичні обсяги продажу залишалися відносно стабільними — коливалися від 1,7 до 1,75 млрд упаковок у довоєнний період, від 1,25 до 1,3 млрд упаковок з 2022 по 2024 роки . Це підкреслює вплив інфляції та зростання цін на динаміку фармацевтичного ринку України.

Рисунок 1 – Динаміка обсягу фармацевтичного ринку та середньої ціни за упаковку в Україні, 2019–2024 рр.

Джерело: створено автором на основі даних Apteka.ua [1]

Наступним кроком є аналіз конкурентної структури фармацевтичного ринку України. Важливим індикатором виступає склад ТОП-3 компаній, які протягом досліджуваного періоду утримували найбільші частки ринку. У таблиці представлено динаміку провідних гравців та їх консолідовану частку в загальному обсязі продажів (табл. 1).

Таблиця 1 – ТОП-3 фармацевтичні компанії України та їх частка у загальному ринку, 2019–2024 рр.

Рік	**1 місце**	**2 місце**	**3 місце**	**Частка ТОП-3, %**
2019	Фармак	Артеріум	Sanofi	12,7
2020	Фармак	Дарниця	Teva	12,73
2021	Фармак	Дарниця	Sanofi	12,59
2022	Фармак	Дарниця	Acino	13,31
2023	Фармак	Дарниця	Teva	13,71
2024	Фармак	Дарниця	Київський вітамінний завод	13,87

Джерело: складено автором на основі даних Apteka.ua [1]

Як свідчать дані табл. 1, компанія «Фармак» зберігає статус безумовного лідера протягом 2019–2024 рр. «Дарниця» також демонструє стабільні позиції другого місця, що підкреслює її сильну конкурентоспроможність. Натомість на третю позицію постійно претендують різні гравці: у довоєнний період це були «Sanofi» та «Артеріум», у 2022 р. — «Acino», у 2023 р. — «Teva», а у 2024 р. вперше з’явився «Київський вітамінний завод».

Сукупна частка ТОП-3 компаній залишається відносно стабільною (12,5–13,9%), що свідчить про високу конкуренцію на ринку та відсутність монополізації з боку окремих гравців. Зміни у складі лідерів відображають як вплив зовнішніх факторів (воєнний стан, перебої з імпортом), так і зростання ролі національних виробників.

Важливим є те, що діяльність фармацевтичних компаній в Україні безпосередньо залежить від фінансування та регулювання з боку держави, що є критичним для формування їхніх доходів та управління ризиками. Аналіз цих потоків дозволяє ідентифікувати ключові проблеми обліку та аудиту, пов'язані з державними контрактами. На рис. 2 представлено динаміку двох основних каналів державного фінансування: прямих закупівель та програми реімбурсації

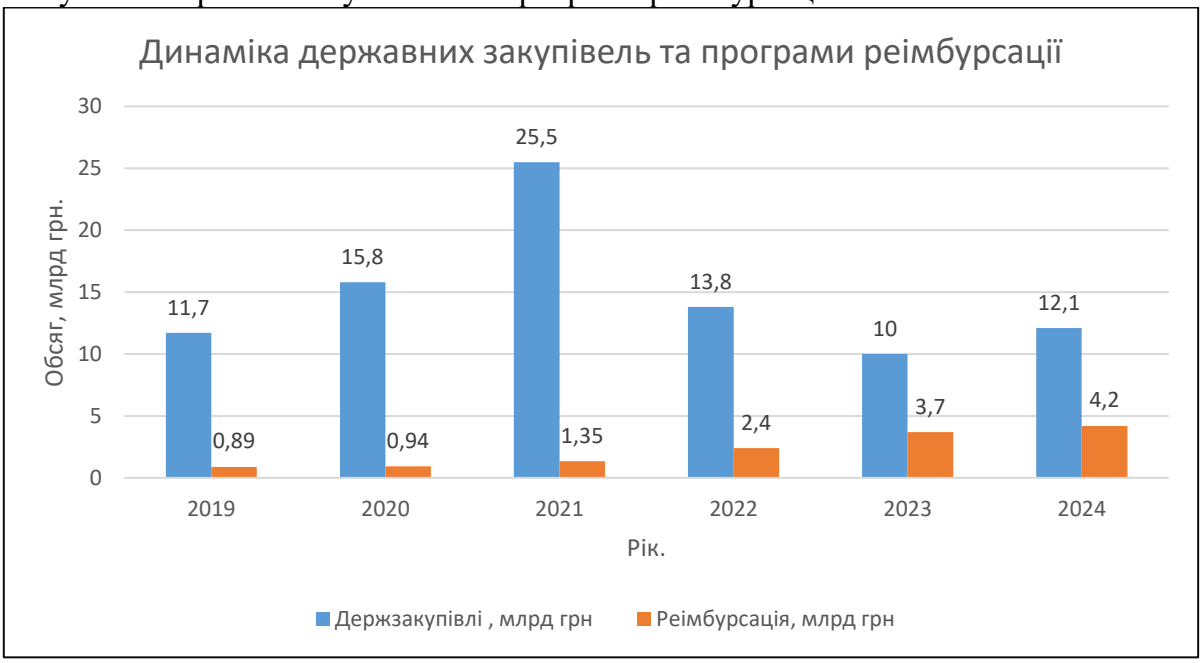

Рисунок 2 – Динаміка державних закупівель та програми реімбурсації в Україні, 2019–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних Apteka.ua [1]

З рис. 2 помітно, що обидва канали державного фінансування демонструють різну динаміку, що впливає на фінансову стійкість фармацевтичних компаній. Обсяги державних закупівель значно коливаються залежно від зовнішніх факторів: у 2021 році спостерігався пік у 25,5 млрд грн, зумовлений масштабними закупівлями в умовах пандемії COVID-19, тоді як у 2023 році цей показник скоротився майже удвічі — до 10 млрд грн. Нестабільність цих потоків створює ризики для фінансового планування та потребує підвищеної уваги до обліку та аудиту.

Фінансування програми реімбурсації, навпаки, демонструє стійке зростання: з 0,89 млрд. грн. у 2019 році до 4,2 млрд грн у 2024 році. Така тенденція забезпечує більш прогнозовану структуру доходів компаній і зменшує ризики невиконання фінансових зобов'язань.

Таким чином, аналіз діяльності фармацевтичних компаній України за 2019–2024 рр. демонструє, що ринок зазнав значних трансформацій під впливом зовнішніх факторів, включаючи економічну нестабільність та воєнні події. Незважаючи на стабільність фізичних обсягів продажу, номінальні обсяги ринку зросли переважно завдяки підвищенню середньої ціни за упаковку. Конкурентна структура ринку залишалася відносно стабільною, а ТОП-3 компанії утримували ключові позиції, хоча зміни у складі лідерів відображали вплив зовнішніх чинників.

Державне фінансування у вигляді прямих закупівель та програми реімбурсації відіграє вирішальну роль у формуванні доходів компаній. Нестабільність держзакупівель створює ризики для планування та обліку, тоді як програма реімбурсації забезпечує більш прогнозований канал доходу. У сукупності, ці дані свідчать про необхідність адаптивного підходу до фінансового та облікового

управління фармацевтичних компаній, а також про важливість державної політики у підтримці стабільності ринку.

Загалом, проведений аналіз господарської діяльності фармацевтичних компаній дозволяє комплексно оцінити стан фармацевтичного ринку України та визначити ключові чинники, які впливають на господарську діяльність провідних компаній. Дані демонструють, що крім макроекономічних та зовнішніх факторів, важливу роль відіграє державне регулювання та фінансування, яке суттєво формує стабільність доходів і можливості планування для компаній.

Список використаних джерел:

1. Аптека online. URL: https://www.apteka.ua/ (дата звернення: 07.10.2025).
2. Парасій-Вергуненко І. М., Назарова К. О., Гордополов В. Ю., Безверхий К. В., Гоцуляк В. Д., Нежива М. О., Негоденко В. С. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 586 с. https://doi.org/10.35668/978-611-01-2969-5

Бойчук Юлія Олександрівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня
ЛНУ імені Івана Франка

ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЛАТІЖНОЇ СИСТЕМИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ОБЛІКУ

Цифровізація банківського сектору України відбувається в контексті євроінтеграційних процесів та імплементації регуляторних норм ЄС, що створює виклики для традиційних систем бухгалтерського обліку та аудиту. Запровадження моделі відкритого банкінгу актуалізує питання адаптації облікових стандартів до специфіки API-економіки та цифрових платіжних сервісів. У роботі систематизовано облікові виклики впровадження Open Banking та обґрунтовано напрями адаптації національних стандартів.

Стратегія розвитку фінансового сектору України визначає імплементацію директиви PSD2 як ключовий інструмент інтеграції до європейського платіжного простору. [4]

З серпня 2025 року функціонує модель Open Banking, що передбачає надання доступу до банківських API відповідно до статей 66-67 PSD2. [1] Процес гармонізації виявляє прогалини у приведенні вимог до аутентифікації клієнтів у відповідність до RTS SCA. Система BankID НБУ частково відповідає вимогам eIDAS, проте потребує сертифікації для транскордонного визнання.

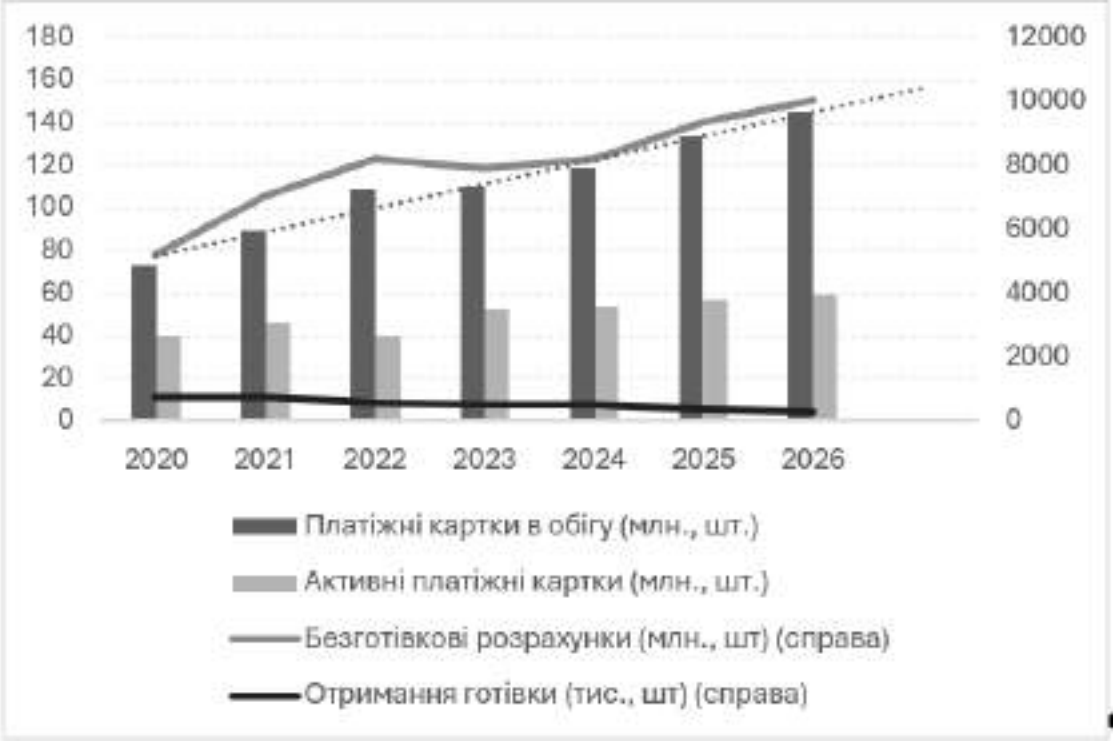

Рисунок 1 –Динаміка емісії та використання електронних платіжних інструментів в Україні, 2020-2026 рр.

Примітка: Прогноз на 2025-2026 рр. отримано лінійною екстраполяцією темпів 2020-2024 рр. ($R^2 = 0,9703$).

Джерело: розраховано на основі [3]

Аналіз динаміки 2020-2024 рр. демонструє критичні тенденції: емісія платіжних карток зросла з 73,4 млн до 118,8 млн од. (+61%), операції з отримання готівки скоротилися на 62,4%, активні платіжні картки збільшилися до 54,1 млн од. (+33,9%).

Впровадження Open Banking створює виклики: відсутність в Положенні НБУ субрахунків для API-комісій (IFRS 15 вимагає розмежування традиційних та платформних доходів); потреба оновлення процедур внутрішнього аудиту за МСА 315; проблеми капіталізації витрат на цифрові платформи за МСБО 38; необхідність резервів під кіберризики за МСФЗ 9. За строками адаптації НБУ, до 31 грудня 2025 року банки мають модернізувати IT-системи, що вимагає суттєвих інвестицій у технічну інфраструктуру та персонал.

Інтенсивність кіберзагроз зросла у 2,8 раза порівняно з довоєнним періодом, що загрожує безперервності обліку операцій. Відставання законодавства створює правову невизначеність: Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку не врегульовують облік криптовалют, а Закон про віртуальні активи набере чинності лише у 2026 році. [2] Інтеграція з фінтех-партнерами через API створює нові операційні ризики для облікових систем. Гармонізація з регламентом ЄС DORA (що набув чинності у 2025 р.) вимагатиме від банків впровадження систем стрес-тестування цифрової стійкості.

Отже, перехід до Open Banking вимагає капіталізації API-інфраструктури як нематеріальних активів, методології резервування під кіберризики та адаптації аудиторських процедур до розподіленої архітектури. Успішність євроінтеграції залежить від гармонізації з регуляторними стандартами ЄС та сертифікації BankID за eIDAS для транскордонного визнання.

Список використаних джерел:

1. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market (PSD2). – Official Journal of the European Union, 23.12.2015.
2. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 № 2074-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20.
3. Національний банк України. https://bank.gov.ua
4. Національний банк України. *Стратегія розвитку фінансового сектору України*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=14

Вакун Оксана Володимирівна
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри управління та адміністрування Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету
Чуба Діана Сергіївна
здобувачка вищої освіти другого рівня Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ДАНИХ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Ефективність діяльності підприємств залежить від якості управлінських рішень. Прийняття рішення є свідомим вибором серед наявних варіантів або альтернатив напрямів дій, які скорочують розрив між поточним і бажаним станом організації. Цей процес охоплює багато елементів, серед яких обов'язково присутні проблеми, цілі, альтернативи та саме рішення як вибір альтернативи.

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з-поміж варіантів для досягнення конкретної мети системи менеджменту. Прийняття управлінських рішень, яке забезпечить ефективність і безперервність діяльності, залежить від якості інформації на основі якої приймається. Зокрема, фінансова звітність виступає одним із головних джерел інформації.

Згідно з НП(С)БО 1 фінансова звітність – звітність, що містить інформацію про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [1].

Основу аналітичного забезпечення управлінських рішень становлять форми фінансової звітності, які відображають ключові аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства та забезпечують інформаційну базу для проведення глибокого економічного аналізу (табл. 1).

Таблиця 1 – Форми фінансової звітності як джерело інформації для прийняття управлінських рішень

Назва форми фінансової звітності	Характеристика та інформаційне значення для управління
1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Відображає активи, капітал і зобов'язання підприємства на певну дату. Дозволяє оцінити ліквідність, фінансову стійкість,

	співвідношення власного та позикового капіталу. На основі цього звіту ухвалюються рішення щодо управління ресурсами та структури фінансування.
2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	Містить інформацію про доходи, витрати, фінансові результати діяльності (прибутки або збитки) за звітний період. Сприяє оцінці ефективності діяльності, визначенню рентабельності та пошуку шляхів підвищення прибутковості.
3. Звіт про рух грошових коштів	Показує надходження та вибуття грошових коштів за операційною, інвестиційною й фінансовою діяльністю. Використовується для аналізу платоспроможності, ліквідності та управління грошовими потоками.
4. Звіт про власний капітал	Відображає зміни у складі та структурі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду. Сприяє контролю за зростанням або зменшенням власних джерел фінансування.
5. Примітки до фінансової звітності	Містять пояснення до окремих статей звітів, розкривають облікову політику підприємства, додаткові дані про ризики, зобов'язання, судові процеси тощо. Дають змогу глибше інтерпретувати фінансові показники для прийняття управлінських рішень.

Отримані результати аналітичних розрахунків інтегруються в систему підтримки управлінських рішень. Менеджери використовують їх для вибору стратегічних напрямів розвитку, визначення ефективності інвестицій, оптимізації структури капіталу та управління ризиками.

Важливо, що аналітичне забезпечення рішень не є разовим процесом. Це безперервний цикл, який передбачає моніторинг фінансових показників, їх порівняння з плановими орієнтирами та постійне вдосконалення моделей прийняття рішень.

Сучасні інформаційні системи обліку та бізнес-аналітики (наприклад, ERP, BI-системи) дозволяють автоматизувати процес збору й обробки даних фінансової звітності, забезпечуючи швидкість, точність і гнучкість прийняття управлінських рішень.

Таким чином, аналітичне забезпечення на основі фінансової звітності створює інформаційне підґрунтя для:

- підвищення обґрунтованості управлінських рішень;
- виявлення фінансових ризиків і резервів зростання;
- розроблення стратегічних і тактичних планів розвитку підприємства;
- формування ефективної системи контролю та управління результативністю.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ М-ва фінансів України від 07.02.2013 № 73 : станом на 6 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text.

Волошина Олена Вікторівна,
науковий працівник відділу обліку та оподаткування
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ІНФОРМАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Загальновідомо, що головною метою управління діяльністю кожного суб'єкта господарювання є забезпечення ефективного використання усіх його ресурсів в інтересах власників. Серед ресурсів особливе місце належить довготривалим (необоротним) активам та, безпосередньо, об'єктам основних засобів. Саме ці об'єкти містять характеристики, котрі дозволяють зберігати комерційні можливості підприємства. Основні засоби містять значну частину іммобілізованих протягом тривалого періоду витрат (капітальних витрат), що зумовлює їх високу облікову вартість.

Виходячи з вищевикладеного, підприємство, яке володіє, розпоряджається та користується різними видами основних засобів, звісно зацікавлене в інформації для аналізу їх наявності, вартості, способів й ефективності використання. Дана інформація формується у системі бухгалтерського обліку та розкривається у формах фінансової, статистичної, податкової звітності. Вона стає предметом інтересу не тільки власників, а й інвесторів, кредиторів та інших суспільних груп, що оцінюють вплив використання об'єктів на навколишнє середовище чи вирішення соціальних проблем територій. Кожна група зацікавлених осіб може використовувати інформацію щодо основних засобів підприємств з урахуванням аспектів її застосування під час вибору, реалізації та оцінювання результатів впровадження економічних рішень.

Проте варто зазначити, що розкриті за допомогою методів бухгалтерського обліку в звітних формах одні й ті ж дані можуть бути сформовані за допомогою різних алгоритмів їх інтерпретації, оцінювання, визначення причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування змісту й очікуваних результатів господарських процесів. Описані факти є наслідком користування власним суб'єктивним професійним судженням відповідальних осіб на різних етапах виконання покладених на них функцій.

Однак, більшість застосовуваних суб'єктами господарювання концептуальних основ бухгалтерського обліку й фінансової звітності, формалізованих обліковою політикою, встановлюють прямі вимоги підготовки відповідних даних. Так, при відображенні в системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності інформації стосовно основних засобів повинен застосовуватись комплекс підходів для забезпечення універсальності можливих варіантів тлумачення, що сприятиме вирішенню різних за змістом завдань.

Наразі, основні характеристики інформації про основні засоби, котрі мають бути розкриті й охарактеризовані в інтересах користувачів фінансової звітності формулюються професійними стандартами бухгалтерського обліку, зокрема Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 16 «Майно, заводи та обладнання» (далі – IAS 16) [1] та Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» (далі – НП(С)БО 7) [2].

Як правило, кожен етап існування об'єктів основних засобів характеризується комплексом параметрів облікового характеру, які розкривають наступні аспекти: облікове визнання основних засобів, їх класифікацію, оцінювання та порядок розкриття даних у формах фінансової звітності.

В цілях бухгалтерського обліку визнання об’єктів основних засобів означає існування підстав для обґрунтованого переконання професійного бухгалтера в реальності їх існування в контексті наявності матеріальної форми, набору певних технічних і функціональних характеристик, географічної чи операційної локалізації, а також існування у підприємства на такі об’єкти прав власності. Такий факт визнання набуває особливої актуальності для розуміння користувачами інформації природи економічного зиску, який отримує суб’єкт господарювання внаслідок використання відповідного активу. При цьому необхідно пам’ятати, що існування об’єктів основних засобів на конкретний момент часу має бути підтверджене.

Окремо слід зупинитись на оцінюванні основних засобів та операцій з ними, яке є ключовим аспектом відображення відповідних даних у системі бухгалтерського обліку та звітності. Саме грошовий вираз даних є необхідною умовою для формування облікових даних. Зрозуміло, що оцінювання є досить важливими для більшості етапів існування об’єктів основних засобів. До речі методичний підхід до оцінювання безпосередньо залежить від обраної облікової політики, способу використання основних засобів, їх ролі в господарському процесі, способі іммобілізації капітальних витрат та їх співставлення з доходом, що отримує підприємство використовуючи конкретний об’єкт.

Водночас підкреслимо, що оцінка є найбільш суб’єктивною характеристикою облікового процесу в цілому й відображення інформації щодо основних засобів зокрема. Так, у більшості випадків вона надається на основі професійного судження конкретного бухгалтера, а воно може відрізнятися від суджень осіб, які впливають на конкретний вид операцій, здійснюють їх первинну реєстрацію, формалізують їх залежність від низки зовнішніх та внутрішніх чинників. Крім того з часом об’єкти основних засобів зазнають як фізичного так і морального старіння, втрачають закладені первинними технічними характеристиками функціональні й комерційні властивості чи набувають нових.

Описане вище призводить до того, що вартість основних засобів й оцінка операцій з ними все більше набувають абстрактних характеристик, що є продуктом суб’єктивного погляду бухгалтера та все менше прив’язані до первинної оцінки. Разом з тим змінюються і аспекти визначення вартості основних засобів станом на звітну дату. Основні засоби, виходячи з особливостей використання, можуть оцінюватися як результат перенесення частини капіталізованих витрат до витрат періоду, або статичного, станом на звітну дату перерахунку оціночної величини вартості, яка має ознаки справедливої чи ринкової.

Суть облікової класифікації об’єктів основних засобів полягає в групуванні інформації про їх облікові характеристики у певному форматі, що дозволяє користувачам визначити певний набір параметрів, за якими виокремлюються як певні об’єкти, так і їх групи. Як відомо, ознаками класифікації можуть бути технічні характеристики, технології використання, географічна локація, складові фінансово-господарської діяльності, спосіб віднесення капіталізованих витрат до фінансового результату. Враховуючи це, класифікація об’єктів основних засобів дає можливість зацікавленим особам оптимізувати витрати пов’язані з деталізацією даних, що можуть бути враховані для вибору, реалізації й оцінювання результатів рішень щодо впливу на діяльність суб’єкта господарювання, підрозділів, сегментів діяльності. Саме тому, професійний бухгалтер проводячи класифікацію, повинен не лише враховувати вимоги застосовуваної концептуальної основи, але й контекст можливого використання відповідних даних в інтересах обізнаних осіб.

Описане є одним з багатьох чинників впливу на професійне судження бухгалтера, внаслідок чого застосування класифікації кожного виду активів підприємства, вимагає вчиняти заходи, які обґрунтовують достатній рівень довіри до результатів його роботи з боку зацікавлених осіб. Результати класифікації повинні забезпечити максимально можливий рівень деталізації даних у зрозумілій для користувача формі.

Для користувачів інформації, яка формується у системі бухгалтерського обліку та фіксується у звітності, важливе значення має спосіб розкриття відповідних даних. Особливістю зазначеної характеристики є те, що на її основі відповідальні особи дають тлумачення підходів, методів і процедур відображення інформації в контексті визнання, оцінювання та класифікації основних засобів. Всі ці аспекти характеризують відображення даних в межах окремих груп активів та окремих звітних форм.

При цьому, методичною основою розкриття інформації щодо основних засобів також є комплекс процедур, що базуються на вимогах застосовуваної концептуальної основи та використанні суджень професійного бухгалтера. З одного боку, розкриття інформації забезпечує пояснення алгоритмів формування даних, а з іншого – обґрунтування їх вибору. Це призводить до надання користувачам не лише розуміння облікових, економічних та функціональних характеристик конкретних об’єктів та їх груп, але й сприяє визнанню додаткових обставин, які безпосередньо не стосуються записів у системі бухгалтерського обліку. Прикладом наведених обставин може вважатися обмеження суб’єкта господарювання у використанні активів, природи таких обмежень та їх можливих майбутніх наслідків як для підприємства, так і для суб’єктів, що приймають рішення економічного, соціального, фіскального характеру.

У підсумку зазначимо, що формування даних бухгалтерського обліку та звітності щодо основних засобів і операцій з ними є одним з провідних механізмів реалізації інформаційних потреб всіх зацікавлених осіб. Визнання основних засобів, надання їм облікової вартісної оцінки, здійснення класифікаційних заходів та реалізація алгоритмів розкриття даних дають можливість отримати достатній обсяг відповідної інформації, використання якої сприятиме досягненню власних та групових економічних та соціальних цілей.

Список використаних джерел:

1. International Accounting Standards Board (2001). International Accounting Standard 16 “Property, Plant and Equipnent”. Retrieved from https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-16-property-plant-and-equipment/ (25/10/2025).

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 року № 92, зі змінами. Дата оновлення 29.07.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text (дата звернення: 25.10.2025).

Гаркава Лариса Олександрівна,
викладачка вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист ВСП «Аграрно-економічного фахового коледжу Полтавського державного аграрного університету»

ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ЕПОХУ BIG DATA

Еволюція економічної системи Індустрії 4.0 та стрімкий розвиток глобальної цифровізації світу, формують об'єктивні передумови для трансформації традиційних підходів до організації облікової діяльності на підприємствах різних форм власності.

Інтеграція інноваційних технічних і технологічних рішень відкриває можливості для значного розширення систем бухгалтерського обліку, адже у результаті цього відбувається створення якісно нових, більш оперативних та цільових механізмів генерування, передачі та представлення фінансової інформації, що відповідає потребам управлінського персоналу і сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття відповідни рішень. Однією з ключових сфер, у якій використання технологій аналізу великих даних може дати значні переваги, є фінансова звітність [5, с. 14].

Завдяки опрацюванню великих масивів фінансової інформації аналітичні інструменти Big Data дозволяють виявляти тенденції, відхилення та закономірності, що залишаються непомітними при застосуванні традиційних методів бухгалтерського обліку. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню точності, повноти та достовірності фінансових звітів, а також глибшому розумінню потенційних ризиків і можливостей підприємства.

Виявлення та запобігання шахрайству — ще одна важлива сфера, у якій аналіз великих даних має значний потенціал [4, с. 18]. Опрацьовуючи дані про фінансові транзакції та виявляючи нетипові закономірності чи відхилення в поведінці, аналітичні інструменти Big Data допомагають вчасно виявляти та запобігати шахрайським діям, тим самим захищаючи фінансову стабільність і репутацію організацій.

Крім того, технології аналізу великих даних можуть підвищити ефективність і результативність бухгалтерських процесів, зокрема під час бюджетування та прогнозування. Завдяки доступу до даних у режимі реального часу бухгалтери отримують можливість формувати точніші та своєчасні фінансові прогнози, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Також аналітика великих даних може підтримувати процес стратегічного планування [3, с. 88], забезпечуючи фахівців інформацією про ринкові тенденції, поведінку клієнтів і ключові фактори, які впливають на фінансові результати діяльності підприємства. Аналізуючи великі обсяги даних із різних джерел, технології Big Data дають змогу визначати нові можливості для розвитку та вдосконалення, а також своєчасно виявляти потенційні ризики й виклики.

Отже, аналіз великих даних має потенціал суттєво вдосконалити сучасні практики й методики бухгалтерського обліку, надаючи фахівцям доступ до великих обсягів інформації, яку можна використовувати для підвищення точності, ефективності та результативності фінансової звітності. Це також сприяє виявленню й запобіганню шахрайству, покращенню процесів бюджетування та прогнозування, а також ухваленню стратегічних управлінських рішень [1, с. 100].

Зі зростанням обсягу доступних даних відкриваються нові можливості для вдосконалення традиційних підходів до бухгалтерського обліку. Аналіз великих даних дозволяє виявляти фінансові тенденції, закономірності та аномалії, які раніше було складно або навіть неможливо помітити за допомогою звичайних методів.

Одним із найважливіших результатів упровадження технологій Big Data у бухгалтерську сферу є автоматизація численних рутинних і повторюваних операцій, які раніше виконували бухгалтери вручну — наприклад, введення даних, звірка показників чи підготовка фінансової звітності [2, с. 126]. Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту дає змогу виконувати ці завдання швидше й точніше, звільняючи час бухгалтерів для аналітичної роботи та вирішення складних стратегічних питань.

Наступним важливим аспектом впливу аналізу великих даних на бухгалтерський облік є підвищення ефективності управління ризиками. Опрацьовуючи великі обсяги інформації, бухгалтери отримують можливість своєчасно виявляти, оцінювати та прогнозувати потенційні ризики, що дозволяє вжити запобіжних заходів для їх мінімізації ще до того, як вони переростуть у серйозні проблеми.

Крім того, застосування технологій Big Data сприяє вдосконаленню процесів прийняття управлінських рішень у бухгалтерській діяльності [5, с. 15]. Завдяки доступу до даних у режимі реального часу бухгалтери можуть оперативно ухвалювати обґрунтовані рішення на основі актуальної інформації. Це особливо важливо, наприклад, у процесах злиття й поглинання компаній, де точність і своєчасність даних мають вирішальне значення для успішного результату.

Втім, застосувння технологій аналізу великих даних у бухгалтерській сфері супроводжується низкою викликів і потенційних проблем. Однією з найважливіших є необхідність забезпечення високого рівня точності та безпеки даних. Оскільки обробляються великі масиви інформації, існує ризик, що помилки або прояви шахрайства можуть залишитися непоміченими.

Не менш важливою є проблема захисту конфіденційної фінансової інформації. Будь-який витік даних може призвести до серйозних наслідків як для окремих осіб, так і для організацій, завдаючи шкоди їхній репутації, фінансовій стабільності та довірі з боку партнерів і клієнтів [6, с. 135].

Ще одним важливим викликом є потенційний вплив аналізу великих даних на зайнятість у бухгалтерській сфері. Із розвитком автоматизації та впровадженням технологій штучного інтелекту деякі традиційні функції бухгалтера можуть поступово втратити свою актуальність. Це може призвести до скорочення робочих місць і зміни вимог до професійних компетенцій фахівців.

Нині успішна кар’єра бухгалтера в умовах цифрової трансформації потребуватиме нових знань і навичок, зокрема в галузях аналітики даних, роботи з інформаційними системами та використання інтелектуальних технологій для прийняття управлінських рішень.

Потенційний вплив аналізу великих даних на бухгалтерську професію є суттєвим. Хоча застосування цих технологій супроводжується певними проблемами, що потребують вирішення, їхні переваги — підвищена точність, ефективність роботи та підтримка прийняття стратегічних рішень — роблять аналіз великих даних надзвичайно цінним інструментом для фахівців у цій галузі. Таким чином, можна очікувати, що у майбутньому технології Big Data будуть відігравати ще більш важливу роль у практиці бухгалтерського обліку.

Отже, аналіз великих даних має значний потенціал для трансформації бухгалтерської професії завдяки вдосконаленню відомих практик і процедур. Використовуючи сучасні технології та автоматизовані інструменти, фахівці з бухгалтерського обліку отримують можливість опрацьовувати великі обсяги фінансових даних у режимі реального часу, виявляти шахрайські дії, підвищувати

якість фінансової звітності та вдосконалювати управління ризиками. Це дозволлить формувати більш точну фінансову звітність, а також приймати обґрунтовані рішення та зменшувати ризики для підприємства при співпраці з різними контагентами.

Водночас впровадження аналізу великих даних у бухгалтерську практику пов'язане з певними викликами, зокрема потребою в спеціалізованих навичках, питаннями конфіденційності даних та етичними аспектами. Тому бухгалтерам важливо враховувати ці фактори під час інтеграції технологій Big Data у свою професійну діяльність.

Підбиваючи підсумки, можемо зробити висновок, що широке впровадження аналізу великих даних у бухгалтерський облік має істотне значення. Можливість обробляти великі обсяги даних у режимі реального часу дозволяє фахівцям бухгалтерської сфери діяти оперативно та надавати клієнтам більш цінні та своєчасні послуги. Використання ефективних стратегій і сучасних інструментів Big Data допомагає бухгалтерам приймати обґрунтовані рішення, підвищувати якість своїх послуг і сприяє трансформації самої професії.

Список використаних джерел:

1. Бенько М. М., Москалюк Г. О. Бухгалтерська та управлінська звітність в умовах глобалізації та цифровізації: інновації та проблеми. *Publishing House «UKRLOGOS Group»*, 2022. С. 86–102. URL : https://surl.li/evoubq (дата звернення: 29.10.2025).

2. Вінідіктова В. С., Разборська О. О. Інноваційні підходи до бухгалтерської звітності в еру цифрових трансформацій. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. Вип. № 16. Том 2. С. 126-130. URL : https://surl.li/iwkufi (дата звернення: 27.10.2025).

3. Гончарук О., Ландяк Т., Мельник Л. Використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*. 2025. № 13 (29), С. 86 – 97. URL :https://doi.org/10.15802/rtem2025/339100 (дата звернення: 27.10.2025).

4. Легенчук С. Ф., Денисюк О. М. Перспективи та проблеми розвитку обліку в умовах використання Big Data. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2022. Вип. 3(53). С. 14-20. URL: https://surl.li/ubxznz (дата звернення: 26.10.2025).

5. Легенчук С.Ф., Завалій Т.О., Денисюк О.М., Big Data в стратегічному управлінському обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. Вип. 3 (56). С. 14-20. URL : https://surl.li/uptxga (дата звернення: 30.10.2025).

6. Кононенко Л. В., Назарова Г. Б., Куц В. І. Трансформація форм бухгалтерського обліку в умовах розвитку digital-технологій. *Економічний простір*. 2021. № 168, С. 132-137. URL : https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-22 (дата звернення: 19.10.2025).

Голуб Наталія Олександрівна
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри фінансів, обліку і оподаткування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна економічна система переживає стрімку цифрову трансформацію, що безпосередньо впливає на всі аспекти господарської діяльності підприємств. У цих умовах бухгалтерський облік зазнають суттєвих змін, оскільки від ефективності використання інформаційних технологій залежить точність, прозорість та оперативність управлінських рішень. Розвиток штучного інтелекту (ШІ), блокчейн-технологій, хмарних сервісів, автоматизації облікових процесів і систем аналітики даних формує нову парадигму ведення обліку та проведення аудиту. Водночас глобальні виклики - пандемії, воєнні дії, кіберзагрози, нестабільність фінансових ринків - створюють потребу в адаптивних, гнучких і надійних облікових системах.

Сьогодні бухгалтерський облік функціонують у середовищі постійних змін. Основними викликами є:

– цифровізація бізнесу - зростання обсягів даних потребує нових методів обробки та зберігання інформації, вимагає від фахівців знань не лише у сфері фінансів, а й інформаційних технологій;

– кібербезпека - збільшення ризиків витоку фінансових даних та несанкціонованого доступу до облікових систем;

– міжнародна інтеграція - необхідність гармонізації стандартів обліку відповідно до вимог Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ);

– воєнні та економічні кризи - порушення господарських ланцюгів, зміна структури активів, потреба у швидкому реагуванні на форс-мажори;

– соціальні та екологічні чинники - розвиток ESG-звітності (Environmental, Social, Governance) як нового напрямку фінансової аналітики.

Такі виклики зумовлюють потребу у впровадженні інновацій, здатних забезпечити оперативність облікових процедур і підвищити достовірність, якість, зрозумілість до потреб користувачів облікової інформації. У результаті з’являються нові підходи до збору, обробки, зберігання та аналізу фінансової інформації, що підвищують ефективність управління підприємствами [2].

В Україні існує багато бухгалтерських програм, як вітчизняних, так і міжнародних, які адаптовані під українське законодавство табл 1.

Таблиця 1 – Бухгалтерські програми [5]

Dilovod	Український онлайн-сервіс ведення обліку та подання звітності для підприємців. Облік коштів, взаєморозрахунків, закупівлі, продажу, склад, простий кадровий облік та розрахунок зарплати, здавання звітності
SMATFIN.UA	Програма для бухгалтерів та підприємців, в якій є всі необхідні інструменти для ведення бухгалтерського обліку. Нарахування та виплата заробітної плати, розрахунок лікарняних, відпускних, компенсацій, простоїв, відряджень, суми податків, формування кадрових документів, облік

	робочого часу, автоматична побудова графіків роботи будь-якої складності, формування, підписання та подача звітів в контролюючі органи
iFin	Онлайн бухгалтерія плюс сервіс подання звітності для України. Дозволяє не заглиблюючись у тонкощі бухгалтерського та податкового обліку вести облік доходів та витрат, зарплати, формувати документи та звіти. Дані зберігаються на Windows Azure за межами України
MASTER:Бухгалтерія	Український аналог 1С бухгалтерська платформа з конфігураціями для різних галузей. Модульна структура. Автоматизація документообігу. Є веб-клієнт
BOOKKEEPER	Сучасна онлайн бухгалтерія, що дозволяє вести облік діяльності, складати та подавати звітність підприємств і ФОП всіх систем оподаткування та неприбуткових організацій з будь-якого пристрою
Таксер	Сервіс для реєстрації та складання електронних звітів в Україні. Онлайн бухгалтерія для ФОП. Здача звітності до податкової та пенсійного фонду, ведення бухгалтерії та електронний документообіг. Актуальна інформація у довідниках, юридичні та бухгалтерські консультації
Облик SaaS	Українська хмарна бухгалтерська облікова система для підприємств різного профілю
Бухгалтерія Онлайн	Онлайн бухгалтерія від ПриватБанку. У сервісі можна повністю вести бухгалтерський облік (каса, рахунки, доходи, витрати, зарплата, активи...), формувати первинні документи, звітні документи для податкової та соціальних фондів, вести договори та накази, каталог товарів та складський облік, керувати взаємовідносинами з клієнтами (CRM), здійснювати техпідтримку (Helpdesk), та звичайно, користуватися онлайн-банкінгом
Eqman	Сервіс з обліку та інвентаризації матеріальних цінностей
FIT-Бюджет	Онлайн бухгалтерія бюджетної установи. Казначейство, облік, заробітна плата, звітність
Дебет Плюс	Український програмний комплекс для автоматизації обліку, який підходить для малого, середнього та бюджетного бізнесу.
BAS	Також популярні програми сімейства які є прямими спадкоємцями 1С, адаптованими до українських стандартів

Хмарні технології відкривають можливості для віддаленого доступу до облікових баз, спільної роботи бухгалтерів та керівництва, а також інтеграції з банківськими та податковими системами.

Штучний інтелект та машинне навчання використовуються для аналізу великих масивів фінансової інформації, прогнозування грошових потоків, виявлення аномалій у звітності та підвищення якості управлінських рішень.

Важливою тенденцією є також використання блокчейн-технологій, які

забезпечують незмінність і прозорість облікових записів, зменшуючи можливості для шахрайства. Це створює передумови для нових форм фінансового контролю [1].

Крім того, зростає популярність інтелектуальних чат-ботів і роботизованої автоматизації процесів (RPA), які дозволяють виконувати рутинні операції, такі як введення даних, звіряння рахунків або формування звітів [3].

Перспективи розвитку обліку в Україні тісно пов'язані з подальшою цифровізацією економіки, гармонізацією стандартів із європейськими вимогами та підвищенням професійної компетентності фахівців. Основними напрямами розвитку є: запровадження національних цифрових платформ обліку; розвиток автоматизованого аудиту із використанням технологій аналітики даних; удосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері електронного документообігу; формування системи цифрових навичок бухгалтерів та аудиторів; стимулювання інвестицій у фінтех-рішення для обліку та контролю.

Інновації повинні поєднувати технологічні рішення з етичними стандартами, забезпечуючи довіру до фінансової інформації та підвищення якості управлінських рішень [2].

Інноваційні тренди докорінно змінюють традиційні підходи до ведення бухгалтерського обліку. Автоматизація, цифровізація, штучний інтелект і блокчейн стають невід'ємними складовими сучасних фінансових процесів. Вони забезпечують не лише підвищення ефективності та прозорості, а й створюють основу для стратегічного розвитку підприємств у динамічному середовищі. Успішна адаптація до цих змін вимагає від фахівців постійного професійного вдосконалення, критичного мислення та здатності працювати з новими технологіями.

Отже, інноваційний розвиток обліку - це не лише технічна модернізація, а й формування нової культури фінансової аналітики, орієнтованої на довіру, прозорість та сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Король С.Я., Клочко А.О. Цифрові технології в обліку й аудиті. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2020. № 1. С. 170-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_31

2. Савків У.С., Кузьмин Т.Л. Удосконалення ведення бухгалтерського обліку та формування звітності в умовах цифрової економіки *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* Випуск 19. Т.2 С.87-95 URL: https://www.researchgate.net/publication/372270443_UDOSKONALENNA_VEDENNA_BUHGALTERSKOGO_OBLIKU_TA_FORMUVANNA_ZVITNOSTI_V_UMOVAH_CIFROVOI_EKONOMIKI

3. Ратинський В. В. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку. перспективи та проблеми. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(1). С. 17-20. URL: http://efp.in.ua/uk/journal-item/297

4. Когут Ю.І. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки: практич. посіб. Київ: Консалтингова компанія «СІДКОН», 2021. 368 с

5. ТОП 7 українських програм для ведення бухгалтерії *Фінансова академія актив* [Електронний ресурс] URL: https://finacademy.net/ua/materials/article/perehodimo-na-ukrayinske

Гриценко Ольга Миколаївна,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЗВИТОК ОБЛІКУ В УМОВАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ: КОНЦЕПЦІЯ ESG-ЗВІТНОСТІ

Дотримання принципів сталого розвитку вже давно стало невід'ємним аспектом діяльності переважної більшості українських підприємств, тож національний бізнес все більше підлаштовує свої господарські операції під вимоги суспільства та виклики навколишнього середовища. Формування статусу «соціально-відповідальний» передбачає, в тому числі, і звітування перед суспільством щодо виконаної роботи у дотриманні «соціального контракту», підтримки економіки і, не менш важливо, збереженні навколишнього середовища.

Трансформаційні процеси у світовій економіці зумовлюють необхідність для підприємств не лише забезпечувати фінансову відкритість, а й враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти своєї діяльності [1]. У 2015 році були започатковані Цілі сталого розвитку ООН, які визначили основні напрями вирішення глобальних проблем, що стоять перед суспільством та всіма зацікавленими сторонами, включно з інвесторами. Уперше в історії всі держави світу погодили єдиний порядок денний сталого розвитку, який охоплює три ключові виміри — економічний, соціальний та екологічний, і передбачає досягнення 17 цілей та 169 конкретних завдань до 2030 року (таблиця 1).

Таблиця 1 – Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року

№	Ціль сталого розвитку	Короткий зміст
1	Подолання бідності	Ліквідація крайньої бідності у всіх її формах і проявах у всьому світі.
2	Подолання голоду, розвиток агропромисловості	Забезпечення продовольчої безпеки, поліпшення харчування, розвиток сталого сільського господарства.
3	Міцне здоров'я й добробут	Забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці.
4	Якісна освіта	Забезпечення інклюзивної та якісної освіти і сприяння навчанню впродовж усього життя.
5	Гендерна рівність	Досягнення гендерної рівності та розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат.
6	Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами і санітарією для всіх.
7	Доступна та чиста енергія	Забезпечення загального доступу до недорогої, надійної, сталої та сучасної енергії.
8	Гідна праця та економічне зростання	Сприяння сталому економічному зростанню, повній та продуктивній зайнятості й гідній праці для всіх.
9	Промисловість, інновації та інфраструктура	Розвиток стійкої інфраструктури, сприяння індустріалізації та інноваціям.
10	Скорочення нерівності	Зменшення нерівності всередині країн та між ними.
11	Сталий розвиток міст і громад	Забезпечення відкритості, безпеки, стійкості та екологічності населених пунктів.
12	Відповідальне споживання та виробництво	Забезпечення сталих моделей споживання та виробництва.
13	Пом'якшення наслідків зміни клімату	Вжиття невідкладних заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками.
14	Збереження морських ресурсів	Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів.

15	Захист і відновлення екосистем суходолу	Охорона, відновлення та сприяння сталому використанню екосистем суші, боротьба з опустелюванням, збереження біорізноманіття.
16	Мир, справедливість і сильні інститути	Сприяння мирним і інклюзивним суспільствам, забезпечення доступу до правосуддя та ефективних інституцій.
17	Партнерство заради сталого розвитку	Зміцнення засобів реалізації й активізація глобального партнерства для сталого розвитку.

*Примітка. Складено автором за джерелом [1-3]

Таким чином, орієнтація бізнесу на досягнення Цілей сталого розвитку стає не лише соціально значущою ініціативою, а й необхідною умовою конкурентоспроможності у сучасному глобальному середовищі.

Вагомим етапом у просуванні практик сталого розвитку в Україні стало затвердження у жовтні 2024 року Стратегії впровадження звітності зі сталого розвитку підприємствами [2]. Цей документ визначає поетапне наближення національної системи звітування до міжнародних стандартів нефінансової звітності. Незважаючи на те, що процес офіційного визнання Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS) ще триває, українські суб'єкти господарювання вже нині мають можливість опановувати підходи до складання звітів відповідно до вимог GRI (Global Reporting Initiative), які значною мірою корелюють із принципами ESRS.

Стандарти GRI покликані сприяти усвідомленню організаціями свого впливу на економічні процеси, екологічний стан та соціальну сферу, у тому числі щодо дотримання прав людини. Їх застосування забезпечує підвищення рівня прозорості, підзвітності та довіри з боку стейкхолдерів, а також дозволяє оцінити внесок підприємств у досягнення цілей сталого розвитку.

Система GRI має модульну структуру та охоплює три взаємопов'язані серії стандартів: універсальні, галузеві та тематичні. Вона надає організаціям гнучкість у застосуванні - підприємства можуть готувати комплексний звіт про сталий розвиток відповідно до всіх стандартів або ж використовувати окремі їх елементи для розкриття специфічної інформації, наприклад, щодо впливу зміни клімату на інвесторів, споживачів чи інші зацікавлені сторони [3].

У сучасних умовах глобальної трансформації економіки, зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності та інтеграції України до європейського економічного простору особливої актуальності набуває впровадження принципів сталого розвитку у систему бухгалтерського обліку. Одним із ключових інструментів реалізації цієї концепції виступає ESG-звітність (Environmental, Social, Governance), яка відображає не лише фінансові результати діяльності підприємства, а й комплексну оцінку його впливу на довкілля, суспільство та систему корпоративного управління. Вона формує нову парадигму звітування, що поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю, сприяючи формуванню сталих бізнес-моделей і підвищенню довіри з боку інвесторів та суспільства.

Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності суб'єктів господарювання. У цьому контексті традиційна модель бухгалтерського обліку, орієнтована переважно на фінансові показники, потребує суттєвої трансформації. Відповіддю на ці виклики стало формування концепції ESG-звітності, яка охоплює нефінансові аспекти діяльності підприємств і сприяє підвищенню прозорості їхньої бізнес-моделі.

У міжнародній практиці стандартизацію нефінансової звітності забезпечують такі ініціативи, як Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards

Board (SASB), Integrated Reporting Framework (IIRC) та новостворений International Sustainability Standards Board (ISSB) під егідою IFRS Foundation. Їх метою є уніфікація показників, що характеризують екологічний вплив, соціальну відповідальність та ефективність корпоративного управління.

Для України актуальність впровадження ESG-звітності зумовлена процесами євроінтеграції, зокрема гармонізацією облікових стандартів із вимогами Європейського Союзу. З 2024 року в ЄС набули чинності Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS), що передбачають обов'язковість розкриття ESG-показників для великих підприємств і поступове поширення цих вимог на інші суб'єкти господарювання. Тому українським компаніям необхідно адаптувати свої облікові системи до нових реалій, інтегруючи екологічні та соціальні показники у фінансову звітність.

З методологічного погляду це означає потребу у формуванні єдиної системи інтегрованого обліку, яка забезпечуватиме збір, узагальнення та аналіз як фінансової, так і нефінансової інформації. Бухгалтери мають відігравати ключову роль у цьому процесі, оскільки саме вони відповідають за достовірність даних, на основі яких формується ESG-звітність. Інноваційні цифрові технології - такі як блокчейн, аналітика великих даних (Big Data), системи бізнес-інтелекту (BI) - можуть стати ефективним інструментом для автоматизації збору та верифікації ESG-даних.

Водночас існують певні виклики: відсутність єдиної методики оцінки соціально-економічних ефектів, недостатня нормативна база, складність вимірювання нефінансових показників та низька обізнаність бухгалтерів і менеджерів у сфері сталого розвитку. Тому доцільним є запровадження навчальних програм з ESG-обліку, підготовка фахівців нового покоління, здатних поєднувати фінансову аналітику з екологічною та соціальною оцінкою діяльності підприємства.

Отже, розвиток бухгалтерського обліку в умовах стійкого розвитку передбачає перехід до інтегрованої звітності, що поєднує фінансові та нефінансові аспекти. Концепція ESG-звітності є важливим кроком у формуванні нової парадигми обліку, орієнтованої на довгострокову цінність і прозорість бізнесу. Вона сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, зміцненню довіри з боку суспільства та формуванню відповідальної економіки.

Список використаних джерел:

1. Становище щодо впровадження звітності зі сталого розвитку в Україні // AMSFO. 2025. URL: https://amsfo.com.ua/stratehiia-zvitnosti-iz-staloho-rozvytku/ (дата звернення: 20.10.2025).

2. Global Reporting Initiative. The global standards for sustainability impacts. 2025. URL: https://www.globalreporting.org/standards/ (дата звернення: 20.10.2025).

3. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 20.10.2025).

4. Олійник О., Поліщук І. Облікове забезпечення формування показників ESG-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів: законодавче регулювання. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13

Дем'яненко Тетяна Євгенівна,
молодший науковий співробітник ННЦ «ІАЕ»

ПОДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ФОРМАТІ XBRL (ТАКСОНОМІЯ), ЗМІНИ В 2025 РОЦІ

Розглянемо вимоги до подання звітності у форматі iXBRL, поняття таксономії та зміни, які відбулися в 2025 році.

Підприємствам, які складають фінансову звітність (у тому числі консолідовану) на підставі таксономії за Міжнародними стандартами фінансової звітності (далі - МСФЗ) необхідно подавати звітність в електронному форматі – iXBRL.

Формат iXBRL забезпечує єдині стандарти фінансової інформації та дає державним органам швидкий доступ до даних. Подання звітності у визначені строки — обов'язок піднаглядних компаній і важлива умова прозорості ринку.

Таксономія – це класифікаційна система, яка може бути використана для ідентифікації та структурування інформації для полегшення її пошуку й обробки користувачем.

Таксономія XBRL МСФЗ — таксономія фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності в Україні, затверджена Міністерством фінансів України, яка адаптована до особливостей складання фінансової звітності в Україні і містить також звіт аудитора і звіт про управління.

Які підприємства мають звітувати у форматі XBRL?

- Підприємства, що становлять суспільний інтерес.
- Публічні акціонерні товариства.
- Суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у видобувних галузях.
- Підприємства, які здійснюють господарську діяльність за видами, перелік яких визначено постановою Кабінету міністрів № 419 [1].

Необхідні кроки для подачі фінансової звітності у форматі iXBRL:

1. Реєстрація на порталі системи фінансової звітності.
2. Вибір програмного забезпечення XBRL.
3. Складання фінансової звітності відповідно до таксономії МСФЗ у форматі iXBRL.
4. Затвердження звітності у форматі iXBRL.
5. Підписання файлу з фінансовою звітністю у форматі iXBRL.
6. Формування пакету фінансової звітності.
7. Подання фінансової звітності.

Електронна звітність XBRL за важливістю прирівнюється до паперової копії. Тому управлінський персонал компанії несе відповідальність за її правильність і достовірність.

Штраф за неподання звітності в електронному форматі iXBRL Ст. 163 Кодексу України про адміністративні правопорушення.

- Порушення порядку оприлюднення фінансової звітності або консолідованої фінансової звітності разом з аудиторським звітом тягне за собою накладення штрафу від однієї тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (17,000 — 34,000 грн).
- Повторне (протягом року) вчинення порушення, передбаченого частиною першою цієї статті, за яке особу вже було піддано адміністративному стягненню, —

тягне за собою накладення штрафу від двох тисяч до трьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (34,000 — 51,000 грн).

На період воєнного стану призупинялася подача звітів по таксономії фінансової звітності. Зараз відновлено строки подання звітності до Держстату, яку необхідно подати до 05.10.2025 року.

Подання фінансової звітності у форматі XBRL до Центру збору фінансової звітності (далі - ЦЗФЗ) регулюється окремими нормативними документами та не підпадає під ті ж строки, що фінансова звітність до Держстату.

Відповідно до Закону України від 03.03.2022 №2115-IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» (далі – Закон №2115) [2] та інших нормативних актів, фінансова звітність у форматі XBRL має бути подана протягом трьох місяців після припинення чи скасування воєнного стану. Це визначено пунктом 4-2 частини 1 Закону №2115, який передбачає обов'язковість оприлюднення річної фінансової звітності у строки, визначені законодавством.

Норми п. 13 ч. 1 Закону №2115, які регламентують подання звітності до органів статистики, не поширюються на звітність у форматі iXBRL. Це пояснюється тим, що така звітність подається до спеціального органу – Центру збору фінансової звітності, а не безпосередньо виробникам офіційної статистики.

Проте, треба зазначити, що фінансова звітність складена за МСФЗ у форматі XBRL є складовою частиною регулярних звітів емітентів цінних паперів (в т.ч. акціонерних товариств) до НКЦПФР.

При цьому Рішенням НКЦПФР від 26.09.2025 № 28/21/2946/К03 [3] визначені наступні правила подання регулярної інформації емітентів цінних паперів:

1. за 2021 – 2023 звітні роки – у строк до 30 вересня 2025 року;
2. за 2024 звітний рік – у строк до 31 жовтня 2025 року;
3. за I та II квартали 2025 року у строк до 31 жовтня 2025 року.

Отже, емітенти цінних паперів (в т.ч. акціонерні товариства), які подають регулярну інформацію в НКЦПФР, мають подати всі звіти у вказані вище строки. Нагадаємо, що у складі річної звітності емітента є і річна фінансова звітність, яка подається в форматі XBRL до Центру збору фінансової звітності.

Інші підприємства (не емітенти цінних паперів), які складають фінансову звітність за МСФЗ, подають її до ЦЗФЗ протягом трьох місяців після завершення воєнного стану.

Оновлені вимоги до подання звітності вже з 1 листопада:

НКЦПФР ухвалила рішення, яке впорядковує подання фінансової звітності підприємствами, що складають її за міжнародними стандартами. Відтепер єдиним форматом звітності стає XBRL, а подання здійснюватиметься виключно до Центру збору фінансової звітності. Це скасовує попередню вимогу щодо подання звітності у форматі XML. Нові правила почнуть діяти з 1 листопада 2025 року.

Рішенням НКЦПФР від 19.09.2025 № 09/21/2902/К03 [4] усуває неоднозначність у поданні фінансової звітності до Комісії у складі звітних даних або при наданні адміністративної послуги та встановлює, що відповідно до Закону України від 16.07.1999 №996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [5], фінансова звітність та консолідована фінансова звітність за міжнародними стандартами складаються на підставі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами (єдиний формат складання та подання фінансової – XBRL).

Що змінюється:

1. Скасовується вимога подавати фінансову звітність у форматі XML для підприємств, що складають фінансову звітність за міжнародними стандартами.

2. Єдиний обов'язковий формат для всіх підприємств, що складають фінансову звітність за міжнародними стандартами, –XBRL, а подання здійснюється до Центру збору фінансової звітності.

Список використаних джерел:

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 419 від 28.02.2000 (зі змінами) «Про затвердження Порядку подання фінансової звітності» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/419-2000-%D0%BF#Text.

2. Закон України 03.03.2022 №2115 «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/2115-20#Text.

3. Рішенням НКЦПФР від 26.09.2025 № 28/21/2946/К03 URL: https://zakon.rada.gov.ua /rada/show/v2946863-25#n2.

4. Рішенням НКЦПФР від 19.09.2025 № 09/21/2902/К03 URL: https://www.nssmc.gov.ua /document/?id=68473408.

5. Закону України від 16.07.1999 №996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#n2.

Дем'янишин Василь Григорович,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного університету
Дем'янишин Василь Васильович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного університету

ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ ДЕРЖАВНОГО ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО АУДИТУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

Державний внутрішній фінансовий аудит має велике значення у системі управління публічними фінансовими ресурсами. Він дає змогу: отримувати інформацію про стан формування, розподілу та використання цих ресурсів; забезпечити доступ до джерел необхідної інформації й проводити її ефективний аналіз; виявляти проблеми, пов'язані з рухом державних фінансових ресурсів та визначати шляхи попередження й вирішення цих проблем.

Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 142-р від 8.02.2017 р., було визначено чинники, які ускладнюють розвиток державного внутрішнього фінансового аудиту як складової державного внутрішнього фінансового контролю, зокрема:

«центральний підрозділ гармонізації не виконує необхідних координаційних функцій у сфері фінансового управління та контролю у державному секторі, що передбачені концепцією державного внутрішнього фінансового контролю;

внутрішній аудит у бюджетних установах не повною мірою виконує свої функції як інструмент із налагодження керівником ефективної системи внутрішнього контролю, спрямованої на запобігання порушенням у бюджетному процесі, внаслідок недостатнього розуміння із сторони керівництва та неналежної професіоналізації внутрішніх аудиторів;

керівники різних рівнів не повною мірою усвідомлюють свою відповідальність щодо забезпечення ефективного управління бюджетними коштами на всіх стадіях бюджетного процесу та не розуміють сутності державного внутрішнього фінансового контролю, зокрема внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту» [1].

З метою усунення цих недоліків Кабінет Міністрів України передбачив ряд завдань, частину з яких вдалося виконати.

У Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1805-р від 29.12.2021 р., було розвинуто ідею запровадження інноваційних інструментів для модернізації державного внутрішнього фінансового аудиту. Метою такого дійства було реформування системи державного фінансового аудиту, яка б позитивно вплинула на підвищення ефективності державного управління, виявлення й попередження порушень вимог фінансового законодавства, покращення використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів.

Відповідно до цієї Стратегії передбачено ряд заходів, спрямованих на подальшу розбудову державного внутрішнього фінансового аудиту в умовах реформування системи управління публічними фінансовими ресурсами, основними з яких визначено: посилення державного внутрішнього фінансового аудиту в найбільш ризикових сферах; розвиток ефективної та продуктивної міжвідомчої взаємодії з питань організації і проведення державного внутрішнього фінансового аудиту; істотне посилення інституційної спроможності органів Державної аудиторської служби України на всіх рівнях управління (центральному, регіональному та місцевому); практичне впровадження сучасних ІТ-технологій та ІТ-рішень у діяльність усіх органів Державної аудиторської служби України [2].

Інноваційні тренди державного внутрішнього фінансового аудиту в умовах реформування системи управління публічними фінансовими ресурсами тісно пов’язані з Стратегією здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1467-р від 17 листопада 2021 р. Відповідно до цієї Стратегії створено Комітет з управління інформаційними технологіями у системі управління публічними фінансами. Його завданням є налагодження ефективного стратегічного керування інформаційними технологіями у системі управління публічними фінансовими ресурсами, контроль за виконанням проєктів інформатизації, координація роботи пов’язаної з цифровізацією управління публічними фінансами всього фінансового апарату держави, включаючи Державну аудиторську службу України [3].

Ефективність роботи Державної аудиторської служби України залежить від наявної якісної уніфікованої цифрової платформи системи управління публічними фінансовими ресурсами на основі хмарної інфраструктури з централізованим управлінням ресурсами і процесами. З цією метою доцільно сформувати дизайн приватної хмари системи управління публічними фінансовими ресурсами високого та низького рівнів, внести зміни до законодавства, у якому Міністерство фінансів України було б визнано власником всіх інформаційних систем суб’єктів системи управління

публічними фінансовими ресурсами. Державна аудиторська служба України разом з іншими фінансовими структурами держави повинні організувати забезпечення консолідації всіх інформаційних ресурсів системи управління публічними фінансовими ресурсами на рівні Міністерства фінансів України та забезпечити адміністрування цих інформаційних ресурсів ІТ-установою. Таким чином, аудиторська служба, з одного боку, може бути користувачем консолідованої інформації, а з іншого – поповнювати цю інформацію даними аудиту, що, загалом, сприятиме значному підвищенню ефективності системи управління публічними фінансовими ресурсами, а також державного фінансового аудиту зокрема.

Для застосування цифрових рішень з метою істотного зміцнення системи державного фінансового контролю, підвищення якості прогнозування руху державних фінансових ресурсів, верифікації даних та активного функціонування безперервної міжвідомчої взаємодії Державній аудиторській службі України потрібно створити та ввести в експлуатацію інтегровану автоматизовану систему підтримки обґрунтування, прийняття всіх рішень органу державного фінансового контролю «Е-аудитор». Це дасть змогу упорядкувати контроль за виконанням прийнятих рішень аудиторською службою і значно покращити результативність аудиту.

До роботи в органах Державної аудиторської служби України доцільно залучати висококваліфікованих фахівців, які б мали не менше п’яти років стажу на посадах фінансистів чи бухгалтерів. Доцільно розробити реальні плани підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації аудиторів, які б досконало володіли теорією, методологією, практикою аудиту, активно використовували у своїй роботі сучасні цифрові технології.

З метою розробки надійного захисту фінансової інформації, створення ефективної системи управління інформаційною безпекою Державній аудиторській службі України разом з іншими фінансовими структурами держави доцільно сформувати дизайни сучасного операційного центру кібербезпеки системи управління публічними фінансами високого та низького рівня, запропонувати дієву систему управління інформаційною безпекою, яка б могла сприяти захисту всієї інформації про рух публічних фінансових ресурсів, включаючи результати державного внутрішнього фінансового аудиту, від будь-яких недоброзичливих суб’єктів.

Зміцнення кібербезпеки є одним з найважливіших аспектів діяльності Державної аудиторської служби України в умовах цифровізації. Для посилення кібербезпеки доцільно розробити та впровадити цілий комплекс заходів з метою захисту систем, всієї інформації, включаючи фінансову, даних та мереж від цифрових атак. Ця робота включає активне використання новітніх систем захисту інформації в умовах швидкого розвиту цифрових технологій та динамічної зміни законодавства.

Модернізація державного внутрішнього фінансового аудиту в умовах реформування системи управління публічними фінансовими ресурсами з використанням сучасних інформаційних технологій сприятиме удосконаленню: управління публічними фінансами; системи довгострокового (стратегічного) та середньострокового бюджетування; процесу складання, розгляду, затвердження і виконання бюджетів всіх ланок бюджетної системи України на базі оновленого програмно-цільового методу; системи державного фінансового контролю; інформаційно-аналітичної системи управління публічними фінансами; достовірності, реальності та високої якості фінансової звітності.

Список використаних джерел:

1. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8.02.2017 р. № 142-р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-р.
2. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1805-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-р#Text.
3. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 1467-2021-р#Text.

Драєвська Яна Миколаївна,
викладачка 1 категорії,
ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ»
Меліхова Тетяна Олегівна,
д. е. н., професорка, завідувачка кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту Запорізького національного університету

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА ДІЛОВОДСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Цифрова трансформація сьогодні виступає ключовим чинником соціально-економічного розвитку, формуючи нову парадигму функціонування бізнесу, державних інституцій і суспільства загалом. Важливим елементом цього процесу є електронний документообіг, який забезпечує оптимізацію управлінських і виробничих процесів, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, прозорості діяльності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах цифровізації впровадження електронного документообігу перестало бути лише технологічною інновацією – воно стало необхідною умовою стабільного функціонування підприємств. Україна активно рухається у напрямі створення «безпаперової» держави, де електронні документи мають таку ж юридичну силу, як і паперові. Такий підхід не лише спрощує взаємодію між організаціями, а й забезпечує швидкість обміну інформацією, зменшує витрати та підвищує надійність зберігання даних.

Виклики останніх років, а саме пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, – продемонстрували важливість цифрових рішень для безперервності бізнес-процесів. Саме електронний документообіг дозволив українським підприємствам забезпечити оперативну взаємодію незалежно від місцезнаходження працівників чи контрагентів, що підтвердило його стратегічну роль у забезпеченні стійкості економіки.

Цифрова трансформація є визначальним чинником розвитку держави, економіки та суспільства. Вона формує нову модель взаємодії між громадянами, бізнесом і владними структурами, ґрунтуючись на принципах відкритості, ефективності та

технологічної інтеграції. В Україні цифровізація визначена стратегічним напрямом державної політики, головною метою якої є створення зручних і доступних цифрових сервісів для громадян та бізнесу.

Цифровізація підприємств у сучасних умовах є не просто актуальною, а життєво необхідною, адже більшість бізнес-процесів уже неможливо реалізувати в офлайн-режимі, тому підприємства перейшли на онлайн роботу. Перехід від паперової до «безпаперової» електроної моделі управління відкриває нові можливості для прискорення документообігу, зниження витрат і підвищення ефективності господарської діяльності. Останні роки стали показовими в цьому контексті, а саме: пандемія COVID-19 та повномасштабна війна з росією змусили українські підприємства швидко адаптуватися, запроваджуючи електронний обмін документами для забезпечення безперервності роботи навіть у кризових умовах.

Електронний документообіг охоплює внутрішні та зовнішні інформаційні потоки підприємства і передбачає створення, оброблення, передавання, отримання, зберігання та знищення документів у цифровому форматі. Його сутність полягає у фіксації даних в електронному вигляді, що забезпечує зручність обміну, надійність збереження інформації та високу швидкість її передачі.

В Україні правові засади електронного документообігу визначено Законами України «Про електронні документи та електронний документообіг» [6] та «Про електронні довірчі послуги» [7], згідно з якими електронний документ має таку ж юридичну силу, як і паперовий. Це створює законодавчу основу для повноцінного переходу бізнесу до цифрових форматів взаємодії.

Електронні системи документообігу забезпечують збереження документів, відстеження історії їх оброблення, контроль виконання бізнес-процесів і доступ до інформації в режимі реального часу. До основних принципів їх функціонування належать одноразова реєстрація документа, паралельне виконання операцій для скорочення часу опрацювання, безперервність руху документа, централізоване зберігання даних, зручний пошук і розвинена система звітності.

У практичному вимірі електронний документообіг – це не лише заміна паперових носіїв цифровими файлами. Це комплексна трансформація організаційних процесів, що передбачає використання електронних підписів, баз даних, хмарних рішень і засобів кіберзахисту. Серед його основних переваг – швидкість обміну інформацією, економія ресурсів, підвищення безпеки, доступність даних у будь-який час і можливість дистанційної співпраці між контрагентами.

З огляду на виклики сьогодення, електронний документообіг в Україні перетворюється з технічного інструменту на стратегічну складову управління. Його впровадження є не лише вимогою часу, а й запорукою стійкості підприємств у період глобальних трансформацій. Саме здатність організацій швидко адаптуватися до цифрових технологій визначатиме їх конкурентоспроможність та роль у майбутній економіці знань.

Впровадження електронного документообігу на підприємствах є важливим етапом підвищення ефективності управлінської діяльності та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Цей процес сприяє раціоналізації інформаційних потоків, скороченню часових і фінансових витрат, а також підвищенню точності та оперативності обробки даних. Однак, поряд із беззаперечними перевагами цифровізації, існує низка викликів, що ускладнюють повноцінне впровадження електронного документообігу. Серед основних проблем можна виокремити психологічну неготовність персоналу до використання нових технологій, потребу у професійній підготовці та підвищенні

кваліфікації фахівців, додаткові витрати на технічне забезпечення, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою та адаптацією систем. Крім того, відсутність належного рівня цифрової готовності у контрагентів може обмежувати ефективність електронної взаємодії між підприємствами. Також перебої з електроенергією із-за ворожих атак на енергосистему України.

Незважаючи на зазначені труднощі, електронний документообіг залишається одним із ключових напрямів цифрової трансформації економіки. Його широке впровадження є особливо актуальним для державного сектору, де цифрова модернізація управлінських процесів покликана забезпечити прозорість для контроля, ефективність та безперервність діяльності органів влади.

Електронна трудова книжка є сучасною формою обліку трудової діяльності працівника, що впроваджується в межах загальної цифровізації кадрових процесів. Вона являє собою офіційний електронний документ, який містить відомості про трудову діяльність особи, її посади, стаж, переведення, звільнення та інші кадрові зміни.

У межах електронного кадрового діловодства електронна трудова книжка виконує функції централізованого сховища персональних трудових даних, доступ до якого мають як працівник, так і роботодавець через відповідні інформаційні системи – зокрема, Портал Пенсійного фонду України. Це спрощує процес обліку, усуває дублювання паперових документів і забезпечує автоматизацію кадрових операцій.

Основні переваги електронних трудових книжок, а саме: підвищення точності та надійності збереження інформації про трудову діяльність; спрощення доступу до даних для роботодавців і працівників; мінімізація ризику втрати або пошкодження документів; зменшення навантаження на кадрові служби; забезпечення швидкого обміну інформацією між установами. Разом із тим існують і певні виклики, зокрема – потреба в захисті персональних даних, необхідність підготовки фахівців до роботи з електронними системами та забезпечення технічної сумісності різних баз даних.

Отже, електронний документообіг розглядається не лише як технологічна новація, а як фундаментальна складова сучасного управління, що поєднує ефективність, безпеку та прозорість у межах цифрової економіки. Електронна трудова книжка є ключовим елементом цифрової трансформації кадрового діловодства, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, прозорості трудових відносин та створенню єдиного інформаційного простору у сфері праці. Оскільки електронний документообіг є не тільки технічним інструментом, а ключовим елементом управлінської системи, який інтегрується у всі рівні організації. Електронний документообіг впливає на управлінську ефективність та розвиток цифрового менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Електронний документообіг – тренд 2024 року. URL: https://medoc.ua/news/elektronnij-dokumentoobg-trend-2024-roku (дата звернення: 01.10.2025)

2. Електронний документообіг в Україні: як він працює. URL: https://www.oschadbank.ua/blog/elektronnyy-dokumentoobig-v-ukrayini-yak-vin-pracyuye (дата звернення: 01.10.2025)

3. Електронні документи: все про електронний документообіг в Україні від «А» до «Я». URL: https://zkg.ua/elektronni-dokumenty-vse-pro-elektronnyy-dokumentoobih-v-ukraini-vid-a-do-ya/ (дата звернення: 01.10.2025)
4. Переваги впровадження електронного документообігу. URL: https://golos.kyivcity.gov.ua/news/11418.html (дата звернення: 01.10.2025)
5. Електронний документообіг. URL: https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2018/02/Tema-3.pdf (дата звернення: 01.10.2025)
6. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 року № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text (дата звернення: 01.10.2025)
7. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 року № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text (дата звернення: 01.10.2025)

Жеребний Владислав Олександрович,
здобувач вищої освіти першого рівня юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОКАЗНИКІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО АУДИТУ ВІДПОВІДНО ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ

Із розгортанням транснаціонального бізнесу, об'єднанням та трансформацією аудиторських структур у потужні світові об'єднання виникла нагальна потреба у стандартизації аудиторських процедур на глобальному рівні. Глобалізація економіки спонукала аудиторські фірми шукати єдині підходи та методики для оцінки фінансової звітності різних країн, що дозволяє забезпечити порівнювальність результатів та підвищити якість професійної діяльності [1, с. 96-97].

Через це на сучасному етапі компанії, які демонструють стрімке зростання, приділяють посилену увагу аудиту як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Зовнішній аудит служить інструментом незалежної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання для зацікавлених третіх осіб, тоді як внутрішній аудит спрямований на оптимізацію внутрішніх процесів, управління ризиками та контролю [5, с. 93-95]. Обидва види аудиту доповнюють один одного, забезпечуючи комплексний моніторинг діяльності організації. Це, своєю чергою, актуалізує питання щодо рівня довіри до висновків та звітів, отриманих у процесі аудиторської ревізії. Коли у міжнародному середовищі функціонує безліч аудиторських фірм з різними методологіями та підходами, потенційні інвестори та партнери часто стикаються з проблемою інтерпретації результатів перевірок. Забезпечення надійності аудиторської інформації стає ключовою умовою для сталого розвитку бізнесу та укріплення репутації компанії [4].

Застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) при формуванні фінансової документації, а також Міжнародних стандартів аудиту (МСА) дає змогу збільшити вагу та достовірність інформації, а також розширити горизонти діяльності суб'єкта господарювання завдяки налагодженню співпраці з зарубіжними контрагентами [3, с. 8-9].

Крім того, використання єдиних міжнародних стандартів сприяє зменшенню витрат на адаптацію фінансових даних для різних ринків, спрощує процес залучення іноземного капіталу та підвищує позиціонування компанії на світовій арені як надійного та прозорого партнера [2].

Міжнародні стандарти аудиту, розроблені Радою з міжнародних стандартів аудиту та впевненості, формують єдину методологічну базу для проведення аудиторських перевірок у всьому світі. Ці стандарти встановлюють загальні принципи та процедури, які мають застосовуватися аудиторами незалежно від юрисдикції, розміру або специфіки діяльності клієнта. Паралельно для внутрішнього аудиту діють Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту, розроблені Інститутом внутрішніх аудиторів, які визначають єдині вимоги до організації та функціонування служб внутрішнього аудиту [3, с. 7-9]. Процес гармонізації показників внутрішнього та зовнішнього аудиту передбачає створення спільної системи критеріїв оцінки, яка дозволяє обом типам аудиторів використовувати однакові підходи до ідентифікації ризиків, оцінки системи внутрішнього контролю та визначення обсягу необхідних аудиторських процедур [4]. Така гармонізація сприяє ефективній взаємодії між різними типами аудиту, запобігає дублюванню зусиль та дозволяє зовнішнім аудиторам покладатися на роботу внутрішніх аудиторів при плануванні своєї перевірки.

Ключовими показниками зовнішнього аудиту є суттєвість та аудиторський ризик [5, с. 97]. Суттєвість визначається як величина викривлення інформації у фінансовій звітності, яка може вплинути на економічні рішення користувачів. Аудиторський ризик складається з притаманного ризику, ризику контролю та ризику невиявлення. Для внутрішнього аудиту центральними показниками є оцінка ефективності системи внутрішнього контролю, управління ризиками, кількість виявлених недоліків, відсоток реалізованих рекомендацій та коефіцієнт покриття ризиків [5, с. 96-97].

Ризик-орієнтований підхід є спільною основою для обох типів аудиту та передбачає концентрацію зусиль на областях з найвищим ризиком [3, с. 12]. Стандарти вимагають проведення оцінки ризиків на етапі планування, що включає аналіз бізнес-середовища та системи внутрішнього контролю. Звітування також підлягає гармонізації – міжнародні стандарти визначають чітку структуру аудиторського висновку для зовнішнього аудиту та вимоги до комунікації результатів для внутрішнього аудиту.

Гармонізація включає узгодження вимог до незалежності та об'єктивності аудиторів. Для зовнішніх аудиторів це обмеження на надання неаудиторських послуг та вимоги до ротації, для внутрішніх – підпорядкування найвищому керівному органу та відсутність операційних повноважень [4]. Важливим є впровадження єдиних вимог до професійної компетентності та безперервного професійного розвитку.

Можна сказати, що гармонізація показників внутрішнього та зовнішнього аудиту відповідно до міжнародних стандартів є об'єктивною необхідністю в умовах глобалізації економіки. Впровадження єдиних методологічних підходів забезпечує порівнянність результатів аудиторських перевірок, підвищує якість професійних послуг та зміцнює довіру інвесторів до фінансової інформації.

Процес адаптації національних систем аудиту до міжнародних вимог сприяє інтеграції вітчизняних компаній у глобальне бізнес-середовище, полегшує доступ до міжнародних ринків капіталу та підвищує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Уніфікація підходів до оцінки ризиків, незалежності аудиторів та

звітування створює єдине інформаційне поле для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Акімова Н. С., Асваєє Азаден, Концепція внутрішнього аудиту в період адаптації і гармонізації до МСФЗ та МС. *Економічний простір.* 2018 No 137. С. 95-105. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/304/293 (Дата звернення: 21.10.2025).

2. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. Редакція 2017 року. URL: https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-ukrainian.pdf (Дата звернення: 21.10.2025).

3. Діяльність у рамках реформи державних підприємств України (Інтерент ресурс). URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8.pdf (Дата звернення: 21.10.2025).

4. Хом'як І., Перспективи інтеграції і гармонізації аудиту в Україні, *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання.* URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/14969/2/Conf_2008v2_Khomiak_I-Perspektyvy_intehratsii_i_harmonizatsii_170.pdf (Дата звернення: 21.10.2025).

5. Потопальська Г. Г., Зовнішній та внутрішній аудит в Україні. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2005/01/92-99__no-1__vol-6__2005__UKR.pdf (Дата звернення: 21.10.2025).

Жук Наталія Леонідівна,
кандидатка економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу обліку і оподаткування ННЦ «Інститут аграрної економіки»
Бездушний Руслан Петрович,
здобувач вищої освіти третього рівня відділу обліку і оподаткування Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

МІСЦЕ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Звітність зі сталого розвитку – це один з ключових елементів сучасної системи управління, який забезпечує не лише контроль і оцінку результатів діяльності, а й формує інформаційне підґрунтя для стратегічного управління. Вона виступає своєрідним інформаційним містком між внутрішніми процесами підприємства і зовнішніми зацікавленими сторонами. Місце такої звітності в системі управління можна розглядати через три взаємопов'язані рівні інтеграції (стратегічний, тактичний і оперативний), кожен з яких відзначається власною специфікою (рис. 1).

Стратегічний рівень системи управління визначає довгострокові напрями розвитку підприємства. Формується загальна стратегія, місія, бачення, корпоративні цінності і визначаються пріоритети, формулюються цільові показники в межах ESG-підходу з урахуванням глобальних трендів, міжнародних стандартів і регуляторних змін. Тактичний рівень є проміжною ланкою між стратегічним баченням та

операційною діяльністю, яка забезпечує реалізацію стратегії через функціональні підсистеми управління – фінансову, виробничу, кадрову, екологічну, маркетингову тощо, фокусуючись на середньостроковому плануванні. Операційний рівень охоплює щоденне функціонування підприємства, контроль за виконанням планів тощо.

На стратегічному рівні звітність зі сталого розвитку сприяє визначенню стратегічних цілей у сфері ESG, що дозволяє інтегрувати екологічні й соціальні пріоритети в бізнес-стратегію. KPI використовуються для оцінки реалізації стратегії сталого розвитку та моніторингу прогресу в її досягненні. Дані звітів виступають підґрунтям оцінки перспектив розвитку в умовах глобальних економічних і екологічних викликів. Звіти також забезпечують порівнюваність даних за міжнародними стандартами.

Рисунок 1. – Місце звітності зі сталого розвитку в системі управління підприємством

Джерело: побудовано авторами.

На тактичному рівні досліджувана звітність є основою для адаптації стратегічних пріоритетів до бізнес-процесів, серед яких фінансове планування, управління персоналом, виробництво тощо. Вона дозволяє керівному апарату проводити аналіз впливу окремих програм і проєктів на досягнення цілей, оцінювати ресурси, визначати пріоритети в розподілі капіталу. При цьому звітність враховує регуляторні вимоги й суспільний вплив на управлінські процеси.

На оперативному рівні звітність виступає інструментом акумулювання й обробки даних для повсякденних процесів та забезпечує контроль за досягненням показників для забезпечення керівного апарату оперативними даними, що сприятимуть швидкому прийняттю рішень з подальшим коригуванням процесів. Через інтеграцією із внутрішньою управлінською системою вона слугує базою для підготовки зовнішньої звітності, створюючи єдину інформаційну платформу.

Місце звітності в системі управління визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, які відображають ступінь її інтеграції та ефективність загалом (рис. 2). При цьому зовнішні фактори – формують умови функціонування підприємства та його взаємодію з інституційним середовищем: вимоги міжнародних стандартів (GRI, CSRD, IFRS Sustainability); державна політика у сфері сталого розвитку та екологічного регулювання; запити інвесторів, кредиторів, органів влади й громадськості на прозорість; ринкові умови та глобальні ESG-тренди.

Внутрішні фактори – визначають готовність підприємства до впровадження інтегрованої звітності: рівень розвитку обліково-аналітичної системи; цифровізація бізнес-процесів і автоматизація збору даних; корпоративна культура й стратегічна орієнтація на сталий розвиток; кадровий потенціал і компетентність персоналу у сфері ESG-звітності.

В Україні фактор вимог міжнародних стандартів (GRI, CSRD, IFRS Sustainability) набуває особливої пріоритетності у процесі формування звітності зі сталого розвитку. Це зумовлено необхідністю гармонізації національної системи звітності із європейськими підходами в межах імплементації Угоди про асоціацію з ЄС та адаптації до Регламенту ЄС 2022/2464 (CSRD).

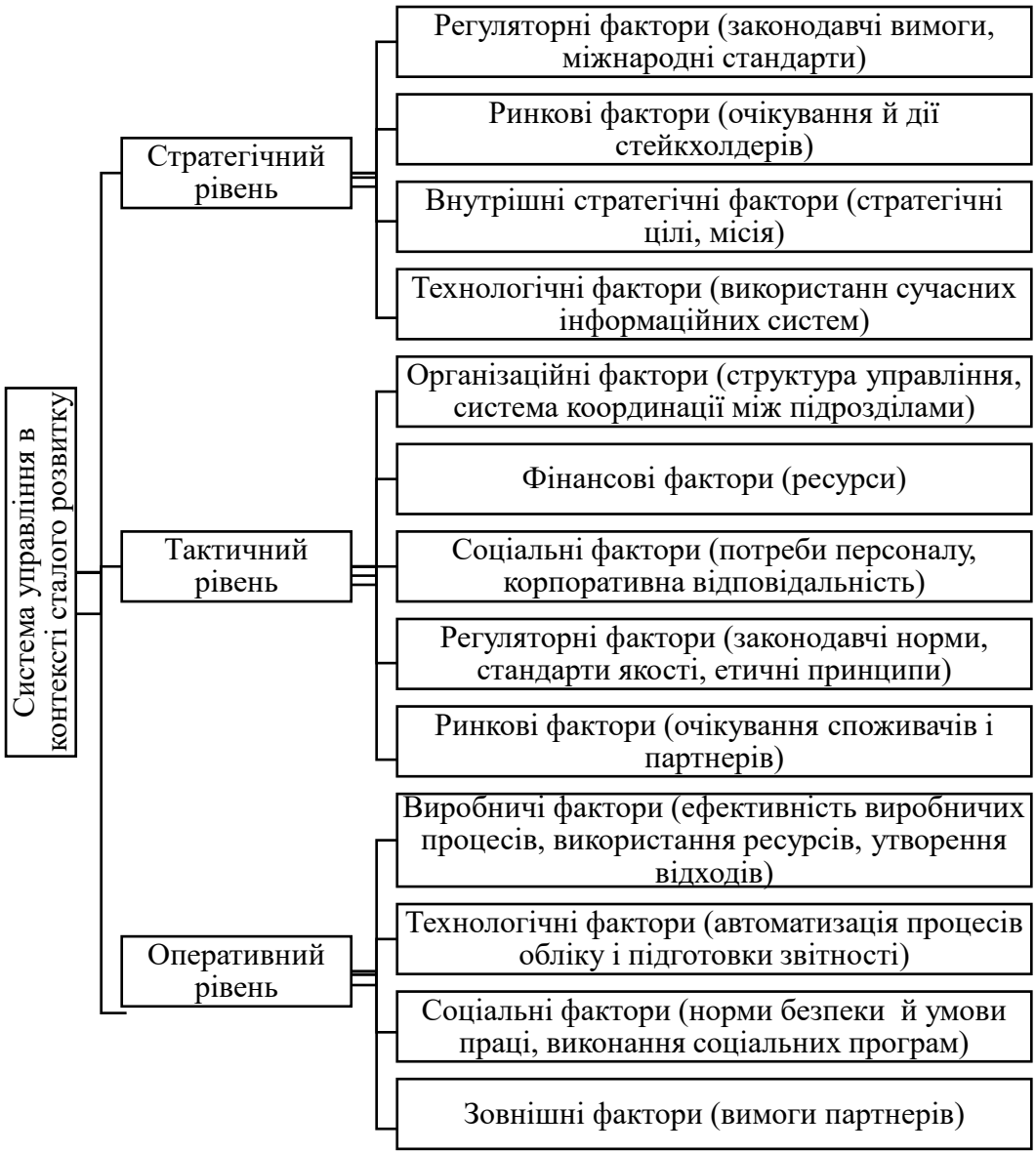

Рисунок 2. – Фактори впливу на інтеграцію звітності зі сталого розвитку на різних рівнях системи управління підприємством

Джерело: побудовано авторами.

Застосування стандартів GRI та IFRS Sustainability Disclosure Standards (ISSB) сприяє підвищенню прозорості та порівнянності звітних даних українських аграрних підприємств, що є ключовою умовою для залучення іноземних інвестицій і виходу на європейські ринки.

Водночас орієнтація на міжнародні стандарти стимулює розвиток національної нормативної бази у сфері ESG-звітності, формування нових професійних компетенцій та зміцнення інституційної довіри до вітчизняного агробізнесу.

Отже, місце звітності зі сталого розвитку в системі управління визначається взаємодією регуляторних, ринкових, виробничих, соціальних, технологічних, організаційних і зовнішніх факторів. Завдяки їх інтеграції в розрізі трьох рівнів (стратегічного, тактичного й оперативного) забезпечується системний підхід до управління сталим розвитком та підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Канцедал Наталія Анатоліївна,
к. е. н., доцентка, завідувачка кафедри обліку і оподаткування
Полтавського державного аграрного університету
Яловега Людмила Василівна,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри обліку і оподаткування
Полтавського державного аграрного університету

ВІРТУАЛЬНА ОРЕНДА: НЮАНСИ ВІДОБРАЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ТА ПОДАТКОВОМУ ОБЛІКУ

Стрімкий розвиток цифрових технологій, хмарних сервісів і віртуалізованих ресурсів зумовлює появу нових форм господарських операцій, які не мають фізичного вираження, але мають економічний зміст, аналогічний традиційним орендним відносинам. До таких відносин належить віртуальна оренда, яка полягає у наданні користувачу (орендарю) доступу до віртуальних потужностей: серверів, сховищ даних, програмного забезпечення або цифрових платформ. У бухгалтерському обліку подібні операції є предметом постійних дискусій як в науковому – у контексті змін облікової методології [1, с. 20], так і практичному аспекті [2].

Під віртуальною орендою зазвичай розуміють передачу права користування віртуальним ресурсом за плату без переходу права власності. Це може бути оренда серверного простору, доступ до хмарної платформи, віртуальної інфраструктури (IaaS), програмного забезпечення (SaaS) або навіть цифрових обчислювальних потужностей.

Прикладом віртуальної оренди є віртуальний офіс. Це різновид гнучкого сервісу для бізнесу, який надає компанії офіційну адресу, підтримку у роботі з кореспонденцією, телефонне обслуговування та доступ до переговорних кімнат без необхідності утримувати постійне робоче приміщення.

До основних можливостей віртуального офісу слід віднести: 1) надання офіційної адреси (новостворена компанія має можливість реєстрації у престижній локації); 2) робота з кореспонденцією за дорученням; 3) секретарська підтримка, що може включати прийом вхідних дзвінків, запис повідомлень, переадресація викликів клієнтам або партнерам; 4) надання віртуального телефонного номера (місцевого чи міжнародного номера); 5) оренда переговорних кімнат або конференц-залів у разі потреби особистих зустрічей.

Слід зауважити, що нормативно-правова база бухгалтерського та податкового обліку в Україні не містить чіткого трактування поняття «віртуальна оренда». Це створює ризики неправильної оцінки активів та зобов'язань, спотворення фінансових результатів, а також податкових ризиків.

Віртуальний офіс не є фізичним майном – він являє собою сукупність цифрових даних і прав доступу, що може надаватися на підставі ліцензії, договору користування або договору оренди/суборенди цифрових ресурсів.

Такі операції мають ознаки оренди (тимчасовість користування, регулярні платежі, економічна вигода), проте не завжди відповідають критеріям оренди за П(С)БО 14 «Оренда» чи МСФЗ 16 «Оренда», оскільки не передбачають передачу конкретного ідентифікованого активу.

Тому важливим завданням бухгалтера є класифікація господарської операції – чи вона є орендою активу, чи послугою. Від цього залежить метод обліку, визнання доходів/витрат та податкові наслідки.

У бухгалтерському обліку можливі два підходи до відображення таких операцій: 1) як послуга (не оренда) – якщо користувач отримує лише доступ до ресурсів або інфраструктури, без права розпорядження ними. У такому випадку витрати визнаються у періоді їх понесення, а доходи – у періоді надання послуги; 2) як оренда активу (операційна або фінансова) – якщо в договорі визначено конкретний об'єкт, право користування яким передається орендарю (наприклад, певний сервер, що не використовується іншими клієнтами). Тоді орендар визнає актив права користування (ROU asset) і відповідне орендне зобов'язання, орендодавець продовжує обліковувати актив і визнає орендний дохід.

Для українських підприємств, що застосовують П(С)БО, типовим є трактування віртуальної оренди як послуги, оскільки вона не відповідає вимогам оренди згідно з п. 4 НП(С)БО 14, де зазначено, що орендою є угода, за якою орендар отримує право користування визначеним об'єктом. Відповідно, платежі за користування хмарним сервером, віртуальною інфраструктурою або програмою обліковуються як витрати звітного періоду (Дт 92 «Адміністративні витрати» або 93 «Витрати на збут» – залежно від напрямку використання).

Проте, для адекватного відображення віртуальної оренди в обліку потрібно детально ознайомитися з відповідними правовстановлюючими документами.

Сценарії відображення таких операцій можуть бути наступними [3, с. 18]:

1. Віртуальна оренда кваліфікується як операційна оренда.

Ознаки застосування: застосовується у випадках, коли договір передбачає короткострокове або періодичне користування віртуальним простором без передачі орендарю суттєвих ризиків та вигод, пов'язаних із правом користування активом. Платежі за договором відображаються як витрати звітного періоду, у якому здійснюється користування, без визнання активу на балансі підприємства. Особливості обліку: витрати визнаються у періоді користування (Дт 92, 93, 94/Кт 631).

2. Віртуальна оренда кваліфікується як фінансова оренда.

Ознаки застосування: згідно умов договору орендар отримує право контролю над використанням віртуального простору протягом істотної частини строку його економічного використання, з можливістю передання права користування третім особам або іншими ознаками, притаманними придбанню активу. В обліку визнається право користування як нематеріальний актив з одночасним відображенням довгострокового зобов'язання із фінансової оренди. Особливості обліку: формується право користування як актив (Дт 125 «Інші нематеріальні активи»/Кт 531 «Зобов'язання з фінансової оренди»).

3. Віртуальна оренда кваліфікується як окремий вид активу (нематеріальний актив).

Ознаки застосування: правовстановлюючим документом передбачено передачу орендарю невиключного або виключного права користування віртуальним простором без обмежень строку або з наданням усіх суттєвих прав, характерних для власності. Актив обліковується за первісною вартістю з подальшою амортизацією протягом строку корисного використання або впродовж строку дії прав. Особливості обліку: Визнання нематеріального активу (Дт 125/Кт 685).

Податкові наслідки віртуальної оренди істотно залежать від юридичного змісту договору та економічної сутності операції (табл. 1).

Таблиця 1 – Податкові наслідки віртуальної оренди

Кваліфікація операції	Податок на прибуток	ПДВ	Репатріація (нерезидент)	Віртуальна оренда як послуга
Операційна оренда	Витрати/доходи визнаються за періодом згідно з договором оренди	Послуга – об'єкт оподаткування ПДВ за правилом «першої події»	Можливий податок на репатріацію, якщо орендодавець – нерезидент	Послуга з доступу до віртуального ресурсу, витрати визнаються у періоді отримання, доходи – у періоді надання
Фінансова оренда	Орендар визнає актив і зобов'язання; орендодавець – фінансовий дохід; амортизація та відсотки – у витратах	Може трактуватись як постачання товару (активу) або послуги; ПДВ нараховується на вартість активу чи платежів	Може вважатися відсотковим доходом нерезидента	Якщо доступ ексклюзивний і тривалий, може набувати ознак фінансової оренди, але облік ведеться як періодична послуга
Нематеріальний актив	Вартість капіталізується; податкова амортизація за строком корисного використання	Для програмної продукції діє звільнення від ПДВ (п. 26[1] підрозд. 2 розд. XX ПКУ)	Якщо нерезидент – виплата може бути роялті (15 %)	Послуга з надання права користування ПЗ без передачі власності; оподатковується як послуга за місцем постачання
Послуга (не оренда)	Витрати відносяться на звичайні операційні; доходи – у періоді надання послуги	Об'єкт оподаткування ПДВ; при послугах від нерезидента – reverse charge	Може підпадати під оподаткування, якщо послуга від нерезидента	Найпоширеніший варіант для хостингу, IaaS, SaaS, доступу до віртуального середовища; відображається як послуга, а не як оренда

Тож, у випадках, коли передається конкретний ресурс на визначений строк без переходу власності – застосовуються правила операційної оренди; якщо передаються ризики та вигоди володіння – фінансова оренда; якщо надається довгострокове право користування програмним або хмарним продуктом – нематеріальний актив.

Відповідна класифікація має бути зафіксована у договорі й підтверджена обліковою політикою підприємства, адже саме вона визначає характер оподаткування, обсяг прав і податкові зобов'язання сторін.

Таким чином, віртуальна оренда – це новий вид господарських операцій, що відображає трансформацію економічних процесів у цифровому середовищі. Для правильного бухгалтерського й податкового обліку ключовим є ідентифікація сутності операції: якщо передається конкретний актив – застосовується підхід до оренди; якщо лише доступ до ресурсу – це послуга.

З метою мінімізації податкових ризиків на підприємстві доцільно: 1) чітко прописувати в договорах характер операції: оренда майна чи послуга з надання доступу; 2) Зберігати акти приймання-передачі послуг, рахунки та інші документи, які підтверджують факт надання послуг; 3) при трансакціях з нерезидентами – зберігати документи, що підтверджують місце постачання, валютні платежі, та, за потреби,

сертифікат податкового резидентства контрагента. Перспективою подальших досліджень є уточнення поняття «віртуальна оренда» на рівні П(С)БО та їх гармонізації з міжнародними стандартами, що враховують реалії цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Канцедал Н. А. Наукова інтерпретація методології обліку у працях корифеїв бухгалтерської думки. *Облік і фінанси.* 2018. № 2(80). С. 16.-23. URL: http://www.afj.org.ua/ua/article/566/

2. Коваленко Ю. Офіс у хмарі: як класифікувати віртуальний простір у бухобліку? *Все про бухгалтерський облік.* 2025. № 68. С. 18-19.

3. Солошенко Л. Оренда та хостинг від нерезидента і податок на репатріацію. Податки & Бухоблік. 2025. № 60.

Кащена Наталія Борисівна,
докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету
Нестеренко Ірина Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету

ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ ОБЛІКУ: ВІД ЗБОРУ ДАНИХ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ

Сучасні виклики глобальної економіки та цифрових змін зумовлюють необхідність суттєвого переосмислення обліку як компонента цифрової платформи управління, що забезпечує не лише облік минулого, а й прогнозування майбутнього. Традиційна функція ретроспективної фіксації фактів господарської діяльності для забезпечення формування фінансової звітності відповідно до нормативних вимог поступово трансформується у стратегічний інструмент управління. І в цьому контексті особливого значення набуває інтеграція інноваційних технологій, що забезпечують перехід від збору даних до їхнього глибокого управлінського аналізу.

Новітні цифрові рішення (ERP-системи, хмарні платформи, технології штучного інтелекту, блокчейн, інтернет речей (IoT), системи бізнес-аналітики (BI) тощо) формують сучасну парадигму та інфраструктуру обліку, змінюючи його концептуальну сутність як професійної функції та інструментарій як технічної основи.

В межах нової парадигми – від ретроспективної до прогностичної управлінської моделі – облік постає як аналітична основа для прогнозування та прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1 – Кейс-аналіз практик цифровізації обліку

Україна	Німеччина
У більшості українських компаній впроваджено локальні ERP-рішення – BAS ERP, 1C, M.E.Doc. Основна мета – автоматизація бухгалтерського обліку та податкової звітності. Інтеграція з BI-системами практично відсутня. Облік виконує ретроспективну функцію, а управлінська аналітика формується вручну або в Excel.	Німецькі компанії працюють із SAP S/4HANA, DATEV, які забезпечують повну автоматизацію облікових процесів. Використовуються модулі Predictive Analytics, що дозволяють прогнозувати фінансові результати. Облік є частиною стратегічного управління, а аналітика – основою для прийняття рішень.

Польща Польські компанії демонструють вищий рівень цифрової зрілості. Популярними є Comarch ERP та SAP Business One, які мають вбудовані аналітичні модулі. BI-системи (наприклад, Power BI) активно використовуються для формування дашбордів, аналізу витрат, прогнозування грошових потоків. Облік інтегровано в систему управління.					США Американські компанії використовують Oracle NetSuite, QuickBooks, Tableau. Впроваджено повну інтеграцію обліку, аналітики та управління. Дані збираються в реальному часі, обробляються AI-модулями, візуалізуються в BI-системах. Облік виконує прогностичну функцію.		
Країна	ERP	BI	AI	IoT	Блокчейн	Освітня підтримка	Роль бухгалтера
Україна	●●	●	○	○	○	Низька	Виконавець
Польща	●●●	●●	●	○	○	Середня	Аналітик-оператор
Німеччина	●●●●	●●●	●●	●	●	Висока	Аналітик-стратег
США	●●●●	●●●●	●●●	●●	●●	Висока	Стратег-консультант
Шкала: ● – базовий рівень ●●● – високий рівень ●● – середній рівень ●●●● – інтегрована практика							

Джерело: розроблено на підставі [1; 2]

Результати кейс-аналізу практики цифровізації обліку в інституційному середовищі України, Польщі, Німеччині та США (табл. 1) доводять, що рівень інтеграції цифрових рішень в облікову систему безпосередньо залежить від інституційної підтримки, освітньої політики та стратегічного бачення ролі обліку в управлінні. Наразі наявний технологічний розрив між впровадженням ERP-систем та використанням аналітичних інструментів. ERP вже є стандартом, але BI, AI та предиктивна аналітика – поки що виняток. У країнах з високою цифровою зрілістю (Німеччина, США) облік виконує аналітичну функцію, підтримуючи прийняття управлінських рішень на основі даних, тоді як у країнах з обмеженим ресурсним потенціалом (Україна, частково Польща) цифровізація має фрагментарний характер і зосереджена переважно на автоматизації рутинних операцій. Отже, новітні цифрові рішення та технології – це інструмент, а не гарантія аналітичності. Потрібна інтеграція технологій, методології та людського капіталу. Результати узгоджуються з висновками науковців які зазначають, що:

- ERP-системи створюють основу для аналітики, але потребують додаткових модулів і компетенцій [3];
- блокчейн може забезпечити достовірність, але не замінює аналітичну інтерпретацію) [4];
- BI-системи ефективні лише за умови якісних даних і підготовленого персоналу [5].

З огляду на викладене та враховуючи результати попередніх досліджень [6-8], пропонуємо триєдину модель трансформації обліку, що ґрунтується на інтеграції новітніх технологій і цифрових рішень, методології та людського капіталу, і презентує облік не як ізольовану функцію, а як інформаційну платформу управління, яка поєднує технології, аналітику, стратегічне мислення та роль фахівця у цьому процесі (рис 1).

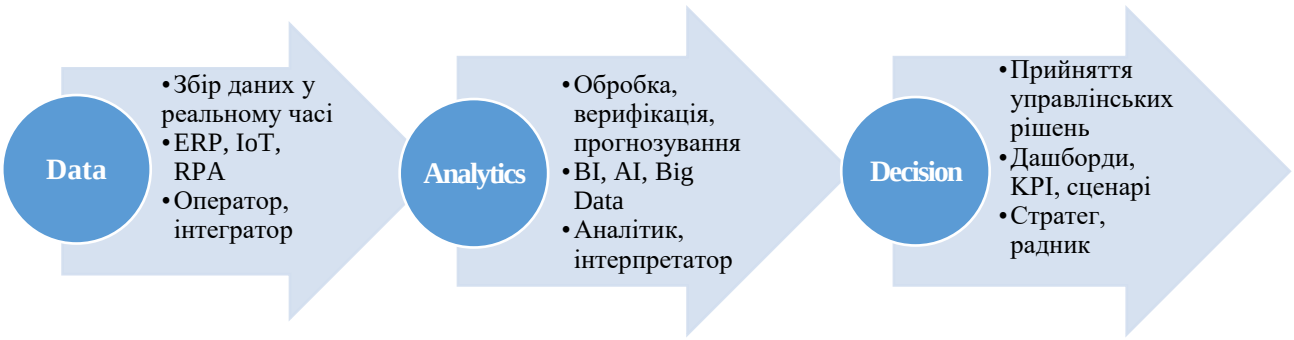

Рисунок 1 – Референтна модель цифрової трансформації обліку

Екосистема інтегрованої інформаційної платформи обліку орієнтована на забезпечення фіксації фактів господарської діяльності, формування аналітичних висновків, прогнозів та управлінських сценаріїв. Це вимагає від фахівця з обліку здатності працювати з великими масивами даних, застосовувати інструменти аналітики, брати участь у стратегічному плануванні та комунікувати з міжфункціональними командами. Обліковець має трансформуватися з виконавця в аналітика та стратегічного партнера. Задля цього необхідна системна зміна його компетенцій, мислення, інструментарію та ролі в управлінській структурі через цифрову грамотність, аналітичне мислення, стратегічну участь у прийнятті рішень та інтеграцію сучасних технологій (рис. 2).

Опанування цифрових технологій	Розвиток аналітичного мислення	Зміна професійної ролі	Освітня та інституційна підтримка
•ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamics, 1C, тощо) – для інтеграції обліку з управлінськими процесами. •BI-платформи (Power BI, Tableau) – для візуалізації та аналізу даних. •AI та машинне навчання – для прогнозування, виявлення аномалій, автоматизації рутинних завдань. •Хмарні рішення – для мобільності, безпеки та спільної роботи. •Блокчейн – для забезпечення прозорості та незмінності облікових записів.	•Здатність інтерпретувати дані, а не лише фіксувати факти. •Вміння будувати фінансові моделі, сценарії, прогнозні оцінки. •Застосування інструментів управлінського обліку для стратегічного планування.	•Перехід від виконавця до консультанта та стратега. •Участь у формуванні управлінських рішень, бюджетуванні, ризик-менеджменті. •Визнання обліку як інформаційної основи бізнесу, а не лише регуляторної функції.	•Впровадження цифрових модулів у програми підготовки бухгалтерів. •Сертифікація за напрямами аналітики, фінансового моделювання, цифрової безпеки. •Підтримка з боку професійних організацій (IFAC, ACCA, CAУ).

Рисунок 2 – Профіль професійної трансформації фахівця з обліку в цифровому середовищі

Трансформація професійної ролі бухгалтера має бути підтримана на інституційному рівні – через оновлення освітніх програм, впровадження компетентнісних моделей, розвиток цифрової грамотності та формування культури

аналітичного мислення. Лише за умови синергії технологій, методології та людського капіталу облік здатен виконувати функцію стратегічного інструменту управління в умовах цифрової економіки. Отже, інновації обліку формують нову компетентнісну модель, засновану на цифровій грамотності, аналітичному мисленні, управлінській участі та здатності працювати в умовах інтегрованого інформаційного середовища.

Список використаних джерел:

1. Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. Цифрова трансформація в бухгалтерському обліку: тренди та перспективи. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 372-384. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.372
2. Мамонтова Н., Лебідь Р. Сучасні інформаційні системи обліку в Україні та за кордоном. *Scientific Review*. 2024. Т. 2, № 94. С. 45–52. URL: https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/2628
3. Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M., Yan Z. et al. Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems.* 2017. Vol. 25. P. 29–44. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003
4. Dai J., Vasarhelyi M. A. Toward blockchain-based accounting and assurance. *Journal of Information Systems*. 2017. Vol. 31, No. 3. P. 5–21. DOI: https://doi.org/10.2308/isys-51804
5. Rikhardsson P., Yigitbasioglu O. Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International journal of accounting information systems.* 2018. Vol. 29. P. 37-58. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1467089516300616
6. Kashchena N., Nesterenko I. Digitalization of the innovative development management information service of the enterprise. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship. Monograph. Edited by T. Staverska, O. Mandych. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. P 255-238.
7. Davydova O., Kashchena N., Staverska T., Chmil H. Sustainable Development of Enterprises with Digitalization of the Economic Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29(8s). P. 2370-2378. URL: http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14712.
8. Нестеренко І.В., Чміль Є.Л. Диджиталізація формування облікової інформації про інноваційну діяльність суб'єктів бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. Вип. 6 (06). С. 56–62. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.6-11

Кузик Наталія Петрівна,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри обліку та оподаткування,
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Франчук Вікторія Андріївна,
здобувачка вищої освіти другого рівня
Національного університету біоресурсів і природокористування України

АУДИТОРСЬКІ ПРОЦЕДУРИ ЩОДО ЗНЕЦІНЕННЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Від моменту становлення професії аудитора аудит фінансової звітності залишається незамінним незалежним інструментом забезпечення достовірності та відповідності фінансової інформації в усіх суттєвих аспектах вимогам НП(С)БО, МСФЗ або іншим вимогам. В умовах зростання економічних ризиків і воєнних викликів особливо актуалізувалося завдання з перевірки достовірності відображення в обліку та узагальнення інформації у фінансовій звітності щодо знецінення необоротних активів суб'єктів господарювання, зокрема підприємств аграрного сектору.

Однією з характерних особливостей підприємств аграрного сектору, що відрізняє їх від підприємств інших галузей економіки, є наявність біологічних активів рослинництва і тваринництва. Такі активи мають природну територіальну прив'язаність, що зумовлює обмежені можливості їх релокації або й взагалі робить її неможливою. Це стосується не лише багаторічних насаджень (садів, виноградників, плантацій хмелю, багаторічних трав, ягідників), але й будівель, споруд, інших основних засобів.

Загалом, довгострокові біологічні активи рослинництва і тваринництва, основні засоби аграрних потребують значних капіталовкладень й тривалого періоду формування. Тому в умовах збройного конфлікту вони зазнають особливо суттєвого ризику знецінення через повне або часткове знищення, втрату контролю над земельними ділянками, де вони розміщені, а також неможливість проведення належного догляду чи збору врожаю. Це, у свою чергу, впливає на оцінку корисності необоротних активів (оборотних активів також) і зумовлює необхідність визнання підприємством їх можливого знецінення. При аудиті фінансової звітності для аудитора такі обставини формують окремий напрям перевірки, пов'язаний із оцінкою наявності ознак зменшення корисності та достовірності розкриття відповідної інформації у фінансовій звітності згідно з вимогами МСБО 36 «Зменшення корисності активів» і МСА 540 (переглянутий) «Аудит облікових оцінок та пов'язане з ними розкриття інформації» Відповідно до вимог МСА 540 аудитор повинен забезпечити отримання достатніх і прийнятних доказів щодо правильності облікових оцінок і розкриття інформації про них у фінансовій звітності [3]. Стандарт містить конкретні рекомендації, які допомагають удосконалити якість аудиторських перевірок та обґрунтованість професійних суджень» [2].

Серед основних проблем, з якими зустрічаються аудитори при аудиті фінансової звітності аграрних підприємств в умовах воєнних викликів, необхідно виділити: відсутність фізичного доступу до активів, розташованих на окупованих або замінованих територіях; руйнування об'єктів (наприклад, тваринницьких комплексів, складів, систем зрошення, тощо). Одна з важливих проблем в усі часи – відсутність актуальних ринкових даних для оцінки справедливої вартості. У практиці аудиту фінансової звітності аграрних підприємств виникають ситуації, коли для визначення справедливої вартості активів необхідні спеціальні професійні знання. Перш за все, це стосується довгострокових біологічних активів, основних засобів сільськогосподарського призначення, для яких, як правило, характерна складна методика оцінювання. Аудиторська палата України на своєму

сайті надає роз'яснення для випадку, коли для визначення справедливої вартості потрібні спеціалізовані навички чи знання або якщо оцінка викликає сумніви. Аудитору необхідно «… залучити експерта аудитора для отримання достатніх та відповідних аудиторських доказів», який може надати оцінку, що ґрунтується на його досвіді та спеціалізованих методах [2]. При цьому наголошується на важливості перевірки адекватності методів та припущень, наданих експертом аудитора, а також узгодження отриманої експертної оцінки з іншими даними у відповідності до вимог МСА 620 «Використання роботи експерта аудитора».

Практичні дослідження підтверджують, що аудитори у сфері аграрного бізнесу питання оцінки справедливої активів основних засобів відносять до ключових питань аудиту. Це ще раз підтверджує складність визначення справедливої вартості та свідчить про те, що оцінка справедливої вартості основних засобів та тестування зменшення корисності активів потребують значних професійних суджень та припущень керівництва, зокрема щодо дисконтних ставок, темпів зростання, обсягів виробництва та цін реалізації. Саме через їхню суб'єктивність і потенційний суттєвий вплив на фінансову звітність аудитори визнають це питання ключовим.

Приклад реальної практики [1] підтверджує, що до основних процедур щодо знецінення та оцінки необоротних активів аграрних підприємств відносять: перевірку застосування моделі «справедлива вартість – витрати на збут» згідно з МСБО 41 «Сільське господарство» (або та МСФЗ 13 «Оцінка справедливої вартості» (з оцінкою достовірності вихідних ринкових даних і повноти врахованих витрат на продаж); аналіз ключових припущень менеджменту (врожайність, ціни, ставки дисконту); залучення експертів-оцінювачів для перевірки ставок дисконту та методології оцінки (про що зазначалось нами вище); оцінювання правильності виконаних розрахунків і перевірка, як зміна основних припущень впливає на величину справедливої вартості активів; оцінка повноти розкриття у примітках до фінансової звітності.

Узагальнюючи, вважаємо за необхідне відмітити, що в умовах воєнних викликів аудитори аграрного сектору зосереджують увагу на питаннях оцінки справедливої вартості та тестуванні активів на знецінення. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення адаптованих до воєнних умов методик аудиту оцінки справедливої вартості активів і ризик-орієнтованих підходів у визначенні їх знецінення. Необхідним є впровадження інноваційних підходів, сучасних аналітичних методів і цифрових аналітичних інструментів, що забезпечують глибший аналіз даних і підвищують обґрунтованість та якість аудиторського судження.

Список використаних джерел:

1. Астарта-Київ : звіт незалежного аудитора щодо річної фінансової звітності за 2022 р. / PwC Україна: веб-сайт. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/09/sfs_c003_astarta_kyiv_p221231_m12_230615-full-set-2022.pdf (дата звернення: 29.10.2025).

2. Аудиторська палата України. Аналіз облікових оцінок активів за справедливою вартістю відповідно до МСА 540 і МСА 620 : веб-сайт. URL: https://www.apu.com.ua/2025/04/25/аналіз-облікових-оцінок-активів-за-сп/ (дата звернення: 30.10.2025).

3. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2021 року. Частина 1 : веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/international_quality_control_standards_quality_management_audit_review_other_assurance_and_related_services-779 (дата звернення: 24.10.2025).

Лукіяненко Анастасія Віталіївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня Державного податкового університету
Рябчук Оксана Григорівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри обліку та аудиту Державного податкового університету

КОНТРОЛЬ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА, ВРАЗЛИВИХ ДО РИЗИКУ ШАХРАЙСТВ

У сучасних умовах діяльності підприємств особливої актуальності набуває ефективний контроль підрозділів, що перебувають у зоні підвищеного ризику шахрайств. Фінансові втрати, пов'язані з такими діями, можуть досягати значних масштабів, а наслідки для репутації організації, довіри з боку партнерів, інвесторів та державних органів можуть бути критичними. Ця проблема ускладнюється зростанням обсягів операцій, активним використанням цифрових технологій, автоматизацією бухгалтерських та фінансових процесів, а також ускладненням організаційних структур підприємств. У таких умовах традиційні форми контролю часто виявляються недостатньо ефективними, що створює необхідність у впровадженні комплексної системи контролю, яка поєднує різні види механізмів контролю і забезпечує високий рівень захисту від шахрайських дій.

Одним із ключових елементів такої системи є внутрішній контроль підприємства, який передбачає постійний моніторинг діяльності підрозділів, аналіз процедур та операцій, контроль за розподілом обов'язків та функціональністю процесів. Його ефективність значною мірою залежить від здатності адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі, забезпечувати прозорість операцій та надавати керівництву інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особливо важливим аспектом внутрішнього контролю є своєчасне виявлення аномалій у процесах, що дозволяє попереджати потенційні порушення, усувати їх причини та мінімізувати можливі фінансові й репутаційні втрати. Регулярність внутрішнього контролю та його безпосередній зв'язок із повсякденною діяльністю підрозділів забезпечують постійний огляд і контроль за всіма аспектами операцій, що значно підвищує ефективність управління ризиками [1].

Додатковим інструментом оцінки ефективності управлінських та фінансових процесів є аудит, який виступає незалежним механізмом перевірки діяльності підрозділів. Аудит дозволяє об'єктивно оцінити фінансову та операційну діяльність підприємства, виявити слабкі місця у процесах, оцінити ризики та надати рекомендації щодо їх усунення. Внутрішній аудит виконує роль першої лінії перевірки, забезпечуючи регулярний моніторинг і контроль, тоді як зовнішній аудит надає незалежну оцінку діяльності, підвищуючи довіру до звітності та інформації підприємства з боку інвесторів, партнерів та державних органів.

Особливу роль у системі контролю відіграє державний фінансовий аудит, який спрямований на перевірку дотримання законодавства та правил використання бюджетних коштів, а також оцінку ефективності та економності операцій, що здійснюються підрозділами, пов'язаними з державним фінансуванням. Такий аудит дозволяє виявляти порушення бюджетної дисципліни, недотримання норм законодавства та нецільове використання ресурсів, створюючи додатковий рівень контролю і підвищуючи підзвітність підприємств перед державними органами [1].

Сучасні умови функціонування підприємств із високим ризиком шахрайства потребують також застосування форензік-аудиту, який доповнює традиційні методи

контролю і дозволяє виявляти приховані шахрайські схеми, що залишаються непоміченими під час стандартних перевірок. Форензік-аудит передбачає детальний аналіз фінансових і бухгалтерських документів, цифровий моніторинг транзакцій, оцінку інформаційних потоків, проведення розслідувань та застосування аналітичних методів для виявлення аномалій і підозрілих операцій. Цей вид контролю є особливо важливим у підрозділах із високим рівнем ризику, оскільки дозволяє не лише виявити факти порушень, а й оцінити їх масштаби, встановити причини та запропонувати конкретні заходи щодо усунення проблем [3].

Для наочності та системного розуміння ролі різних видів контролю у забезпеченні ефективності управління ризиками шахрайства розроблено табл. 1.

Взаємодія різних видів контролю створює ефективну систему управління ризиками шахрайства. Комплексне застосування внутрішнього контролю, аудиту, державного фінансового аудиту та форензік-аудиту дозволяє своєчасно виявляти порушення, мінімізувати фінансові втрати, підвищувати прозорість процесів і забезпечувати стабільність діяльності підприємства. Крім формальних механізмів контролю, важливу роль відіграє підготовка персоналу, формування корпоративної культури та етичних стандартів поведінки. Систематичне навчання, підвищення кваліфікації, впровадження мотиваційних і превентивних механізмів значно підвищують ефективність контрольних процедур і знижують ймовірність шахрайських дій. Також велике значення має інтеграція сучасних цифрових технологій, автоматизація облікових і аналітичних процесів, що дозволяє зменшити вплив людського фактору, підвищити точність виявлення порушень та швидкість реагування на них.

Таблиця 1 – Основні види контролю підрозділів підприємства та їх вплив на управління ризиками шахрайств

Види контролю	Механізм впливу	Виявлені шахрайські дії	Наслідки для системи управління підприємства
Внутрішній контроль	Постійний моніторинг операцій, розподіл обов’язків, встановлення процедур перевірки	Аномалії в операціях, порушення внутрішніх процедур, зловживання доступом	Підвищення прозорості, своєчасне виявлення порушень, мінімізація фінансових втрат
Аудит	Незалежна перевірка фінансової та операційної діяльності, аналіз ефективності процесів	Фальсифікація звітності, невідповідність операцій політикам підприємства	Підвищення довіри до звітності, усунення слабких місць у процесах, рекомендації щодо вдосконалення
Державний фінансовий аудит	Перевірка дотримання законодавства та фінансової дисципліни	Порушення бюджетної дисципліни, нецільове використання ресурсів	Забезпечення законності діяльності, контроль за використанням коштів, підвищення підзвітності
Форензік-аудит	Аналітика фінансових та бухгалтерських даних, цифровий моніторинг транзакцій, розслідування підозрілих схем	Приховані шахрайські операції, маніпуляції з документами, привласнення активів	Виявлення шахрайств, оцінка масштабів порушень, запобігання фінансовим втратам, підвищення ефективності системи контролю

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, контроль підрозділів підприємства, вразливих до ризику шахрайства, є ключовим елементом забезпечення стабільної, прозорої та безпечної діяльності організації. Комплексне застосування різних видів контролю, включаючи внутрішній контроль, аудит, державний фінансовий аудит та форензік-аудит, дозволяє формувати ефективну систему управління ризиками, підвищувати рівень довіри партнерів та інвесторів і забезпечувати довгострокову стійкість діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1.Чернецька О., Гребенюк К., Чабаненко Є. Внутрішній контроль діяльності: місце в системі управління та взаємозв'язок з обліково-аналітичним ресурсом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 1–6. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4831/4771 (дата звернення: 29.10.2025).

2. Виговська Н. Г., Литвинчук І. В., Шинаков А. В. Державний фінансовий аудит: сутність, наукові підходи до визначення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 109–117. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-109-117 (дата звернення: 29.10.2025).

3. Рябчук О., Вишняк А. **Роль форензіку та аудиту в боротьбі з фінансовим шахрайством.** *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2025. № 2(116). С. 127–133. URL: https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/360/342 (дата звернення: 29.10.2025).

Марченкова Софія Іванівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Гриценко Ольга Миколаївна****, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

СИСТЕМА "Є-DATA" ЯК ПРИКЛАД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ

Сьогодні одним із ключових напрямків з боку реформування у системі державного управління є забезпечення прозорості та підзвітності, а особливо гостро це питання постає у сфері економічної діяльності країни. В умовах постійної співпраці з іноземними партнерами, важливо дотримуватися міжнародних стандартів щодо організації контролю над бюджетними витратами. Відкритість цього процесу демонструє інвесторам у нашу економіку, що кошти використовуються за цільовим призначенням. Це є важливим чинником для продовження підтримки України та зростання довіри до неї, як до демократичної держави.

«Прозорість і доброчесність фінансової діяльності всіх суб'єктів фінансової системи формують сучасну систему публічних фінансів держави» [1, с. 65].

Це є основним фактором і для державних підприємств, тому що їх функціонування залежить не лише від кількості коштів, які буди надані тій чи іншій організації, а і за методами їх розподілу. Контроль за бюджетними ресурсами дає змогу уникнути не цільового використання коштів.

Метою нашого дослідження є розкриття значення сучасного електронних ресурсів, їх аналіз, а також їхня роль та значення функціонування у бюджетній системі.

Серед них вагоме місце займає портал «Є-data», який був створений як реалізація розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» [2].

Платформа Є-data об'єднує три ключові портали відкритих даних:

1. Spending.gov.ua – портал детально описує та відображає усі транзакції державних органів та підприємств у режимі реального часу: він відображає рух коштів через Єдиний казначейський рахунок та надає можливість пошуку за конкретними суб'єктами господарювання. Крім того, портал здійснює візуалізацію рівнів витрат за мапою України, що робить огляд для населення більш зрозуміли та наочним.

2. Proifi.gov.ua – є порталом проєктів, що реалізуються за підтримки міжнародних фінансових організацій. На ньому вказана інформація, щодо угод про позику, відповідальних виконавців та рівень реалізації програм. Цей портал дозволяє аналізувати кількість вкладень в різні сфери економіки, тобто вказує класифікацію проєктів. Корисний тим, що дозволяє відстежувати ефективність та результативність фінансової допомоги, що є ключовим аспектом у сфері управління коштами.

3. Openbudget.gov.ua – візуалізує доходи та видатки поточного та минулих років, дозволяє побачити відсоток виконання бюджетні планів. Сайт розроблений та орієнтований бути зрозумілим для громадян та надавати їм інформацію про складання, розгляд, затвердження та виконання державного та місцевих бюджетів, а також контроль цих процесів, що є важливою складовою функціонування бюджетної системи згідно з Бюджетним кодексом України [3].

Ці ресурси є унікальними майданчиками, де зосереджено відомості про відкриті фінанси, структуру державного та місцевих бюджетів, а також про реалізацію соціальних і економічних проєктів України, що здійснюються у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями.

Цифровізація управлінських бюджетних процесів дозволила створити низку платформ, які надають громадськості та міжнародній спільності упевнитися у рівні фінансової грамотності держави та налагодити зв'язок з різноманітними партнерами, що є головним фактором у розвитку економіки.

За 10 років існування інтернет ресурс «Є-data» отримав неабияке визнання за межами держави. Серед основних досягнень є те, що «Україна увійшла до трійки лідерів Європи за Індексом розвитку відритих даних Open Data Maturity» [4].

У перспективі розвитку цієї структури та з огляду на інновації у суспільстві, у системі Єдиного веб-порталу використання публічних коштів планують запровадити застосування штучного інтелекту, запуск нових аналітичних інструментів та створення зручних мобільних рішень для громадян.

Сучасний розвиток інформаційних технологій є вагомим чинником, що вплинув на підходи до управління державними фінансами. Відкритість бюджетної системи та її підзвітність стає одним з найбільш визначних критеріїв оцінки ефективності діяльності уряду. Такі інструменти контролю, як «Є-дата» виступають не просто механізмом

керування, а й важливий елемент соціальної довіри до влади та формування основ фінансової грамотності. Завдяки таким розробкам, громадяни можуть запевнитися, що кошти використовуються рентабельно та за цільовим призначенням. Наявність цього ресурсу дозволяє брати участь громаді у моніторингу бюджетного процесу, що відповідає демократичним інститутам.

Незважаючи на позитивні аспекти даного питання, слід зазначити, що розвиток системи електронного контролю супроводжується низкою викликів. Серед них актуальними залишаються проблеми підвищення цифрової компетентності працівників фінансових органів.

З огляду на теперішню ситуацію в країні основним завданням є забезпечити грамотне функціонування розподілу коштів, аби запобігти корупційному ризику чи неналежного виконання бюджетного плану. Для бюджетного устрою держави це є міцним підґрунтям та виконує складну роботу – забезпечує контакт між усіма ланками керівництва.

«Кожний платник податків, кожний громадянин України має знати, як використовується кожна бюджетна копійка» [5].

Список використаних джерел:

1. Лютий І. О., Мєдвєдкова Н. С. Сучасна парадигма фінансової політики держави та особливості її реалізації в умовах війни на території україни. *Фінанси України*. 2023, №6. С. 61-74.

2. Про схвалення Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 11.02.2016 № 92-р : станом на 18 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-p#Text

3. Бюджетний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

4. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. 10 років Є-data: цифрова прозорість, що змінила країну. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/10-rokiv-ie-data-tsyfrova-prozorist-shcho-zminyla-krainu

5. Комітет з питань бюджету. Стенограма комітетських слухань тему: "Діяльність Рахункової палати: шляхи законодавчого реформування" від 25 травня 2015 року. URL: https://budget.rada.gov.ua/print/75457.html?utm_source

6. Єдиний веб-портал використання публічних коштів. URL: https://spending.gov.ua/new/

7. Портал реєстру проєктів МФО. URL: https://proifi.gov.ua/?p=index

8. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/

Меліхова Тетяна Олегівна
докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту
Меліхов Євгеній Валентинович,
асистент кафедри інформаційна економіка, підприємництва та фінанси
Северин Наталія Сергіївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня Запорізького національного університету

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ ЯК ОСНОВНОЇ КАТЕГОРІЇ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

У ході ведення господарської діяльності застосовується безліч засобів та джерел для найбільш ефективного та економічно вигідного процесу діяльності: від основних та оборотних засобів до програмного забезпечення. Але при цьому, основним способом створення продукції для підприємств є виробництво, яке вимагає використання певних запасів.

Згідно з НП(С)БО 9 «Запаси», запаси - це активи, які утримуються для подальшого продажу (розподілу, передачі) за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством [1].

Зазвичай даний вид оборотних активів можна розділити на певні категорії, а саме: сировина, готова продукція, товари, малоцінні швидкозношувані предмети, паливо, запасні частини, виробничі запаси тощо.

Процес обліку запасів досить розгалужений. Їх обліковують при надходженні на підприємство, при інвентаризації, руху та при вибутті.

Механізм документування операцій з обліку виробничих запасів містить багато напрямів та поділяється на отримання документів з внутрішнього переміщення, відпуску матеріалів або сировини, надходження або оприбуткування. Найпоширенішими первинними документами, які оформлюються при переміщенні виробничих запасів є прибутковий ордер, накладна на відпуск товарно-матеріальних цінностей та акт про приймання матеріалів. Документами складського обліку запасів є картка складського обліку та відомість обліку залишків матеріалів на складі. Документи, які складають під час списання або відпуску запасів у виробництво: лімітно-забірна картка і накладна-вимога на відпуск (або внутрішнє переміщення) матеріалів [2].

Після підтвердження операцій у первинних документах, інформацію узагальнюють у облікових регістрах та у Звіті про фінансовий стан [3]. Синтетичний облік виробничих запасів ведеться з використанням 2 класу Плану рахунків, а саме 20 «Виробничі запаси» та 22 «Малоцінні та швидкозношувані предмети» [4].

Звіт про фінансовий стан має рядок 1100 під назвою «Запаси», у якому наведено інформацію про запаси на певний момент часу. Саме в ньому і зібрано суми з синтетичних та аналітичних рахунків, описаних вище, а також всі рахунки другого класу.

Для більшої зрозумілості та підвищення ефективності прийняття рішень пропонуємо додати до Балансу («Форма 1») усіх виробничих підприємств обов'язковий рядок такі зміни: додати рядок 1105 «Виробничі запаси» для окремого відображення виробничих запасів.

Наведена пропозиція надасть змогу оцінювати питому вагу виробничих запасів у загальній категорії запасів. Це дозволить об'єктивно оцінювати можливості підприємства, уникати дефіцитів різних матеріалів або сировини, та оптимізувати їх витрати.

Отже, процес обліку виробничих запасів досить трудомісткий, адже в залежності від виду запасів різняться методи та правила їхнього обліку та оцінки. Але у фінансовій звітності зазвичай не наведено окремої інформації про суттєвий показник виробничі запаси, що може значною мірою впливати на загальну успішність підприємства. Тому для більш досконалого розуміння основних економічних показників пропонуємо додатково внести рядок 1105 «Виробничі запаси» до форми №1, тобто Балансу. Це надасть змогу оптимізувати майбутні витрати підприємства, пов'язані з придбанням матеріалів, сировини тощо.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження НП(С)БО 9 «Запаси» : наказ Мінфіну від 20.10.99 р. № 246 (зі змінами та доповненнями). URL: http://zakon.rada.gov.ua. (дата звернення:13.10.2025)
2. Тарасова Г.О., Гулевич С.В. Організація обліку виробничих запасів підприємства та шляхи його удосконалення. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2018. № 15. С. 896–899.
3. Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку запасів : наказ Мінфіну від 10.01.2007 р. №2 (зі змінами та доповненнями).URL:http://zakon.rada.gov.ua.(дата звернення: 13.10.2025)
4. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 № 291 (зі змінами та доповненнями). URL: http://zakon.rada.gov.ua. (дата звернення:13.10.2025)

Меліхова Тетяна Олегівна,
д. е.н., професорка, завідувачка кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту Запорізького національного університету,
викладачка ВСП «Економіко-правничого фахового коледжу ЗНУ»,
Меліхов Євгеній Валентинович,
асистент кафедри інформаційна економіка, підприємництва та фінанси Запорізького національного університету, здобувач PhD 073 «Менеджмент»,
викладач ВСП «Економіко-правничого фахового коледжу ЗНУ»,
Ковбасюк Софія Станіславівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня
ВСП «Економіко-правничого фахового коледжу ЗНУ»

ОЦІНКА ОБ'ЄКТІВ ОБЛІКУ ВІДПОВІДНО ДО НП(С)БО

У контексті глобалізації економічних процесів та інтеграції України у світову фінансову систему достовірність фінансової звітності набуває особливої ваги. Її якість значною мірою визначається правильністю застосування облікових оцінок – наближених величин, що забезпечують реальне відображення економічних показників.

Переоцінка активів і формування резервів є ключовими інструментами забезпечення достовірності звітності, тоді як їхнє некоректне застосування може спричинити викривлення фінансової інформації та ускладнити прийняття управлінських рішень. Отже, методологічна обґрунтованість оцінки об'єктів обліку виступає важливою передумовою фінансової стабільності підприємства.

Облікова оцінка охоплює майже всі елементи фінансової звітності, але особливої уваги потребують процеси, які суттєво змінюють балансову вартість активів. Методологія оцінки різних об'єктів обліку в Україні детально регламентована низкою Національних стандартів бухгалтерського обліку (НП(С)БО) [3], а також Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1].

Регламентують ключові аспекти оцінки та обліку активів підприємства: НП(С)БО 7 «Основні засоби» [4] регулює порядок оцінки та переоцінки основних засобів (далі – ОЗ); НП(С)БО 9 «Запаси» [6] визначає правила оцінки та переоцінки запасів, а саме є особливістю відображення за найменшою з двох величин первісною вартістю або чистою вартістю реалізації; НП(С)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах» [5] встановлює загальні правила щодо відображення змін в облікових оцінках та виправлення помилок.

Переоцінка основних засобів (дооцінка або уцінка) здійснюється з метою приведення їхньої залишкової вартості до справедливої вартості на дату балансу. Це прямий приклад застосування оцінки.

Основні засоби відображаються, згідно з Інструкцією № 291 [2], в обліку за участю шести ключових рахунків, а саме для цього призначено: 1) рахунок 10 «Основні засоби», за дебетом якого відображається надходження основних засобів на баланс підприємства, введення їх в експлуатацію, дооцінка, а за кредитом – їх зменшення шляхом вибуття, безоплатної передачі, ліквідації, уцінки; 2) рахунок 13 «Знос необоротних матеріальних активів» (зокрема субрахунок 131 «Знос основних засобів»), а саме за кредитом якого відображається його нарахування амортизації, а дебетом – зменшення її суми; 3) рахунок 15 «Капітальні інвестиції» (зокрема субрахунок 152 «Придбання (виготовлення) основних засобів»), за дебетом якого відображається збільшення витрат на придбання або створення необоротних активів, а за кредитом – їх зменшення; 4) рахунок 41 «Капітал у дооцінках» (зокрема субрахунок 411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів»), за кредитом якого відображається сума дооцінки залишкової вартості, яка збільшує власний капітал підприємства, а за дебетом – її списання при уцінці або вибутті об'єкта; 5) 746 «Інші доходи від звичайної діяльності», за кредитом якого відображається сума дооцінки об'єктів необоротних активів після попередньої уцінки, а за дебетом – її списання на фінансовий результат; 6) 975 «Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій» за дебетом якого відображається сума знецінення (уцінки) необоротних активів, а за кредитом – її списання на фінансовий результат;

Типова кореспонденція рахунків з обліку дооцінки основних засобів наведено у таблиці 1.

Визначення резерву сумнівних боргів (далі – РСБ), що регулюється НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», є іншим прикладом облікової оцінки. Оскільки його метою є відобразити дебіторську заборгованість у звітності за чистою реалізаційною вартістю, яка є оціночною величиною.

Дебіторська заборгованість відображається в обліку за допомогою наступних рахунків [2]: 1) рахунок 36 «Розрахунки з покупцями та замовниками», за дебетом якого відображається продажна вартість реалізованої продукції, товарів, виконаних

робіт, наданих послуг, за кредитом – сума платежів, які надійшли на рахунки підприємства; 2) рахунок 38 «Резерв сумнівних боргів», за кредитом якого відображається створення резерву сумнівних боргів, за дебетом – списання сумнівної заборгованості або зменшення нарахованих резервів; 3) рахунок 94 «Інші операційні витрати» (зокрема субрахунок 944 «Сумнівні та безнадійні борги») за дебетом відображається нарахування резерву сумнівних боргів на заборгованість, а за кредитом – його списання на фінансовий результат.

Таблиця 1 – Типова кореспонденція рахунків з обліку дооцінки основних засобів

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
1	Відображення дооцінки первісної вартості об’єкта основних засобів	10 «Основні засоби»	411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів»
2	Одночасне коригування суми зносу (дооцінка зносу)	411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів»	131 «Знос основних засобів»
3	Відображення дооцінки об’єкта ОЗ, який раніше був уцінений (у межах попередньої уцінки, що була включена до витрат)	10 «Основні засоби»	746 «Інші доходи від звичайної діяльності»
4	Відображення дооцінки залишкової вартості, яка перевищує суму попередніх уцінок	10 «Основні засоби»	411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів»
5	Списання залишку дооцінки на нерозподілений прибуток при вибутті об’єкта ОЗ	411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів»	441 «Прибуток нерозподілений»
6	Відображення уцінки первісної вартості об’єкта основних засобів	975 «Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій»	10 «Основні засоби»
7	Відображення уцінки залишкової вартості об'єкта ОЗ у межах попередньої дооцінки	411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів»	10 «Основні засоби»
8	Відображення уцінки залишкової вартості об'єкта ОЗ на суму більше попередньої дооцінки	975 «Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій»	10 «Основні засоби»

Джерело: складено авторами на підставі [2, 9]

Для підвищення ефективності управління процесами оцінки доцільно забезпечити максимально детальний і прозорий аналітичний облік. Це не лише формальна вимога, а й реальний інструмент удосконалення облікової системи. Підприємство має право самостійно розробляти та вводити необхідну кількість додаткових субрахунків у робочому плані рахунків з метою покращення аналітичного обліку та забезпечення належного контролю за веденням обліку та складанням фінансової звітності.

Пропонується ввести наступну деталізацію субрахунку 411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів» та виокремлення субрахунків доходів та витрат, а саме субрахунки другого порядку: 1) 4111 «Капітал у дооцінках основних засобів за методом індексування» – для операцій, де застосовується індексація первісної вартості та зносу; 2) 4112 «Капітал у дооцінках основних засобів за справедливою вартістю» – для випадків, коли переоцінка здійснюється відповідно до ринкових даних; 3) 9751 «Уцінка основних засобів» для виділення окремого субрахунку для уцінки основних засобів; 4) 7461 «Дооцінка основних засобів» для виділення окремого субрахунку для дооцінки основних засобів.

Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, що належне здійснення облікової оцінки активів, зокрема переоцінки основних засобів відповідно до вимог НП(С)БО 7 та Інструкції № 291, є ключовим чинником забезпечення достовірності фінансової звітності, оскільки воно гарантує відображення активів за справедливою вартістю. Доведено доцільність упорядкування кореспонденції рахунків 10, 131, 152, 411, 746, 975, а також обґрунтовано необхідність деталізації рахунку 41 «Капітал у дооцінках» шляхом введення додаткових субрахунків другого порядку 4111 і 4112, а також виокремлення додаткових субрахунків 9751 і 7461. Така деталізація сприятиме підвищенню прозорості аналітичного обліку, зменшенню ризиків викривлення фінансової інформації та покращенню ефективності управління активами підприємства.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» : Закон від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 19.10.2025).

2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text (дата звернення: 19.10.2025).

3. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1 (дата звернення 19.10.2025)

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text (дата звернення 19.10.2025)

5. Облікові оцінки та зміни до НП(С)БО 6: як застосовувати. URL: https://egolovbuh.expertus.com.ua/10015051 (дата звернення: 19.10.2025).

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text (дата звернення 19.10.2025)

7. Дооцінка ОЗ/НМА в бухгалтерському обліку. Податки & бухоблік, № 43, Травень, 2019. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2019/may/issue-43/article-44642.html (дата звернення: 19.10.2025).

8. Дооцінка ОЗ і фінансовий результат. Журнали online – «Дебет-Кредит». URL: https://online.dtkt.ua/2016/24/52173 (дата звернення: 19.10.2025).

9. Кореспонденція рахунків бухгалтерського обліку операцій з основними засобами. URL: https://document.vobu.ua/wp-content/uploads/2021/06/nakaz-mfu-2003-09-30-561-dodat.pdf (дата звернення: 19.10.2025).

Мельник Катерина Петрівна,
д. е.н., професорка, професорка кафедри обліку і оподаткування
Волинського національного університету імені Лесі Українки

КАТЕГОРІЇ ЦИФРОВОГО АУДИТУ

Аудит, заснований на цифрових технологіях, є принципово новою категорією, аналогу якої не існувало в процесах організації контрольних процедур та формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень (рис. 1). Це аудит, орієнтований на майбутнє із забезпеченням нових можливостей в формуванні бази даних, об'єктивної для реального стану замовника та релевантної для процесу генерування управлінських рішень, яким властивий альтернативний характер відповідно до мінливості зовнішнього середовища.

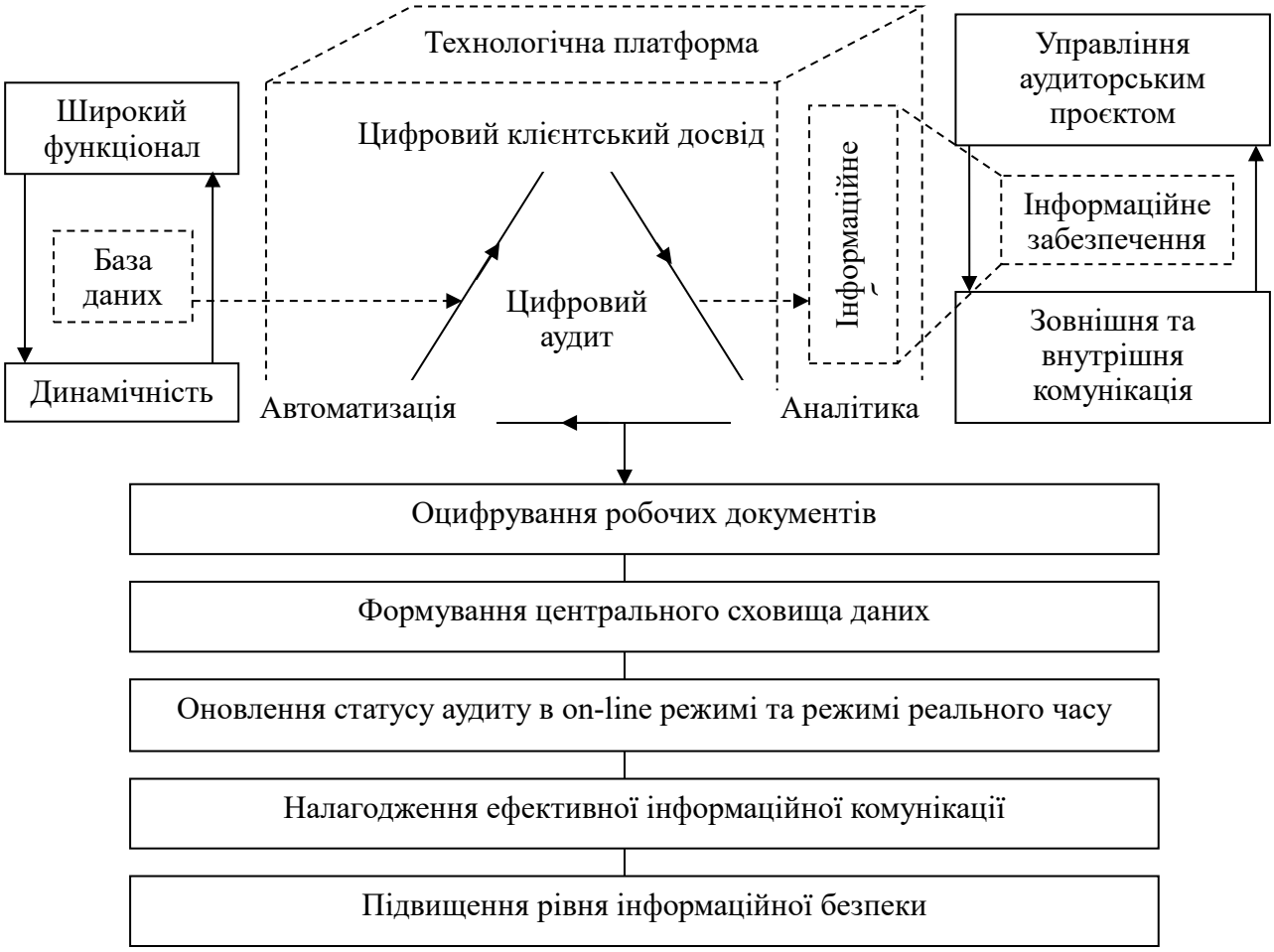

Рисунок 1 – Категорія цифрового аудиту*

Технологічна трансформація аудиту дозволяє підвищити ефективність інформаційних процесів, а отже, забезпечити якість аудиту в різних умовах проведення контрольних процедур. Сучасний аудит ґрунтується на нових методах, що базуються на інноваційних технологіях. Цифровий характер аудиту дозволяє підвищити якість та прозорість роботи аудиторської фірми, що, зокрема, досягається такими методами [1, С. 36-37]: систематизація обліку аудиторських перевірок та виконаних процедур; централізоване збереження даних всіх аудиторських процедур в одній базі; оперативна

підтримка користувачів (гарантійної, абонентської) та своєчасних оновлень програми у відповідності до змін законодавства; облік моніторингу аудиторської діяльності; розділений за правами доступ до системи та її функцій з будь-якого місця через Інтернет чи локальну мережу; моніторинг змін, що внесені в систему, та їхніх авторів; зручне планування аудиторської перевірки; облік та комплексний аналіз планово-фактичних показників перевірок на будь-якому етапі; багатокористувацька одночасна робота співробітників; формування централізованого інформаційного середовища.

Цифрова платформа аудиту є гарантом додаткових переваг, як-то, підвищення інформаційної безпеки, систематизації аудиторської перевірки, підвищення оперативності та якісності формування звітних документів, оптимізація процесу моніторингу впровадження рекомендацій з контролем отриманих результатів. Якщо порівнювати традиційну та цифрову моделі аудиту, то можна зробити висновок про розвиток інноваційних напрямів аудиторської перевірки, що більш відповідає сучасним потребам сталого розвитку, зокрема, розширення професійних компетенцій, які спрямовані на задоволення багатоцільових завдань клієнта та аудитора, орієнтир на досягнення балансу в підвищенні якості звіту та зниженні часу на його складання, доступність інноваційного інструментарію аудиторської перевірки, складання дорожніх карт аудиторської перевірки з урахуванням попереднього досвіду та ефективних моделей (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційної та цифрової моделей аудиту*

Параметри аудиту	**Традиційна модель аудиту**	**Цифрова модель аудиту**
Мета аудиторської перевірки	Контрольні дії, спрямовані на визначення фактичного стану підприємства-замовника	Перевірка діяльності підприємства-замовника на предмет сприяння його сталому розвитку, враховуючи специфічні риси та фактори, з розробкою пропозицій, що орієнтують на модифікацію стратегії
Програма аудиторської перевірки	Встановлена кількість аудиторських процедур, відповідно до яких здійснюється контрольна перевірка об’єктів аудиту і формується інформація для складання аудиторського висновку	Складання дорожньої карти, що передбачає комплексну консалтингову діяльність, спрямовану на якісні перетворення в діяльності підприємства з переходом на новий рівень інформаційного управління. Кожен з етапів дорожньої карти обговорюється з керівництвом підприємства та інтегрується з традиційною контрольною перевіркою як інноваційна складова
Оцінка ризиків	В традиційній моделі планування та оцінка ризиків здійснюється відповідно до усталеного алгоритму, що дає орієнтовний результат	В цифровій моделі суттєво розширені можливості щодо оцінки та планування ризиків, оскільки оброблюється більше інформації, а отже, охоплюються різні спектри діяльності
Методологія аудиторської перевірки	Сукупність загальних методів для отримання аудиторських доказів, достатніх для складання аудиторського висновку	Сукупність інноваційних методів та технологічних інструментів для підвищення якості інформаційного наповнення аудиторської перевірки з метою формування консультативної

		складової аудиторського висновку як плану стратегії сталого розвитку
Формування звітності	Складання традиційного аудиторського звіту з підсумками перевірки та пунктами висновків, за впровадженням яких потім здійснюється спостереження	У цифровій моделі аудиторський висновок трансформується у сумісний план дій, в якому аудитор та замовник виступають партнерами і які рівною мірою зацікавлені в досягненні сталого розвитку

** Розроблено автором*

Таким чином, побудова цифрової моделі аудиту обумовлено динамічним розвитком інноваційних технологій, що забезпечують розширення інструментів та способів обробки, передачі й зберігання інформації, її інтерпретацію з формуванням бази даних, релевантних для підготовки компетентного висновку.

Список використаних джерел

1. Кудирко О. М. Комп'ютеризація аудиту в Україні: актуальні проблеми та реальні перспективи. Економіка та держава. 2018. № 9. С. 34-38.

Мужевич Наталія Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри обліку і оподаткування Західноукраїнського національного університету

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ОБ'ЄКТИ ОПОДАТКУВАННЯ НЕРУХОМОГО МАЙНА, ЧЕРЕЗ ЯКІ ПРОВАДИТЬСЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

В умовах трансформації економіки України та підвищення ролі фіскальної політики держави особливого значення набуває формування достовірної, повної та аналітичної інформації про об'єкти оподаткування підприємства. Якісно організована система бухгалтерського обліку є основним джерелом податкової інформації, на основі якої визначається база оподаткування, розраховуються податкові зобов'язання та забезпечується своєчасне виконання обов'язків перед бюджетом. В свою чергу, активна цифровізація бухгалтерського обліку, запровадження електронної звітності та використання сучасних інформаційних систем змінюють підходи до обліку об'єктів оподаткування. Це зумовлює потребу у вивченні особливостей формування, систематизації та аналізу облікової інформації для забезпечення її достовірності та відповідності вимогам контролюючих органів в умовах динамічних змін податкового середовища.

Податкова система України характеризується періодичними змінами у законодавстві, що вимагає від підприємств оперативного реагування та вдосконалення методики формування даних про об'єкти оподаткування відповідно до вимог до п. 63.3 Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (далі – ПКУ) [1] та Порядку обліку платників податків і зборів, затвердженого наказом МФУ від 09.12.2011 р. № 1588 [2]. З цією метою бухгалтерською службою підприємства (фізичною особою-

підприємцем) подається форма №20-ОПП «Заява про об’єкти оподаткування або об’єкти, пов’язані з оподаткуванням або через які провадиться діяльність». Це зумовлює правильне адміністрування податків, отримання повної та достовірної інформації про об’єкти оподаткування або об’єкти, пов’язані з оподаткуванням, які підприємства (фізичні особи-підприємці) мають, орендують, використовують або через які здійснюють діяльність. Навіть у разі звільнення платника від сплати окремих податків, відповідний об’єкт все одно підлягає відображенню у формі № 20-ОПП.

Подання повідомлення за формою № 20-ОПП є важливим елементом податкового обліку та контролю, який забезпечує актуальність і повноту інформації про об’єкти оподаткування платників податків. Основна мета подання цієї форми – ідентифікація усіх об’єктів, через які здійснюється господарська діяльність або які можуть бути джерелом податкових надходжень.

Пунктом 3 статті 63 ПКУ передбачено, що «…з метою проведення податкового контролю платники податків підлягають реєстрації або взяттю на облік у контролюючих органах за місцезнаходженням юридичних осіб, відокремлених підрозділів юридичних осіб, місцем проживання особи (основне місце обліку), а також за місцем розташування (реєстрації) їх підрозділів, рухомого та нерухомого майна, об'єктів оподаткування або об'єктів, які пов'язані з оподаткуванням або через які провадиться діяльність (неосновне місце обліку)»[1]. Дана норма Податкового кодексу України встановлює такі обов’язки платників податків:

- ставати на облік у контролюючих органах як за основним, так і за неосновним місцем обліку;
- повідомляти контролюючий орган за основним місцем обліку про всі об’єкти оподаткування та об’єкти, пов’язані з оподаткуванням, відповідно до порядку обліку платників податків.

Повідомлення за формою № 20-ОПП має свої особливості щодо термінів подання, зокрема Заяву за даною формою потрібно подати у 10-денний строк: 10 робочих днів – з дня виникнення, зміни або припинення права власності чи користування об’єктом оподаткування (тобто з моменту, коли об’єкт фактично почали або перестали використовувати у діяльності), рис. 1.

До форми № 20-ОПП включаються такі об’єкти:

1) майнові об’єкти, що приносять дохід платнику податків (це об’єкти, які безпосередньо використовуються у господарській діяльності та забезпечують отримання прибутку. До них належать виробничі приміщення, склади, магазини, торгові павільйони, офіси, станції технічного обслуговування, транспортні засоби, обладнання, касові апарати (РРО/ПРРО), банківські термінали та інші об’єкти, пов’язані з отриманням доходу);

Примітка: * Обчислюються робочі, а не календарні дні.
**Якщо строк подання припадає на вихідний чи святковий день – останнім днем вважається перший робочий день після нього.
***Форма подається до податкової за основним місцем обліку (навіть якщо

Рисунок 1 – Терміни подання Заяви за формою 20-ОПП

2) майнові об’єкти, за якими потенційно може сплачуватися податок на майно (це об’єкти, які не завжди використовуються для здійснення господарської діяльності, проте підпадають під оподаткування відповідно до положень Податкового кодексу України. До таких належать земельні ділянки, житлова та нежитлова нерухомість, будівлі, споруди, приміщення, а також інші активи, що можуть бути об’єктами оподаткування податком на майно або платою за землю);

3) майнові об’єкти, що перебувають у власності або користуванні (в тому числі орендовані). У формі № 20-ОПП відображаються всі об’єкти, які знаходяться у користуванні платника податків, незалежно від форми власності. Це можуть бути як власні об’єкти, так і орендовані, передані у користування, на зберігання або за договорами суборенди. Платник повинен повідомляти податковий орган про кожен із таких об’єктів, якщо він використовується у господарській діяльності або може бути пов’язаний із оподаткуванням.

Нерухоме майно (основа матеріальної бази діяльності підприємств: офіси, склади, виробничі приміщення, торгові точки, будівлі, споруди тощо) є одним із ключових об’єктів оподаткування в системі податкових відносин. Його важливість зумовлена як значною часткою у структурі майнових активів суб’єктів господарювання, так і стабільністю надходжень до бюджетів усіх рівнів від податку на нерухоме майно. Чимало питань постає у практикуючих бухгалтерів щодо правильного відображення в Заяві за формою 20-ОПП об’єктів нерухомого майна, особливо тих, які здаються в оренду. Перш за все, у випадку оренди нерухомого майна форму подають обидві сторони – і орендодавець, і орендар (орендодавець – подає форму впродовж 10 днів після передачі майна, а орендар – упродовж 10 днів після отримання майна). Вважаємо, що для подачі інформації за формою 20-ОПП бухгалтера повинні орієнтуватись на Акт приймання-передачі майна, а не на дату договору оренди. Враховуючи той факт, що в індивідуальних консультаціях податківці вважають, що слід орієнтуватися на дату договору оренди, рекомендуємо договір оренди та Акт

приймання-передачі майна оформляти однією датою.

Наступний проблемний аспект, який виникає – як правильно відобразити інформацію, коли у будівлі частина приміщень здається в оренду, а частина не експлуатується. До прикладу, підприємство має нерухомість – будівлю площею 2000м^2, в оренду здано 700 м^2 офісних приміщень (є 3 орендарі, які відповідно орендують 250м^2; 270м^2; 180м^2), 1300 м^2 не експлуатується (це 20 окремих приміщень). Отже, відповідно до п. 8.4 Порядку № 1588 (наказ Мінфіну від 09.12.2011 р. № 1588) головний принцип подання форми № 20-ОПП – кожен окремий об'єкт оподаткування або об'єкт, пов'язаний з оподаткуванням (у тому числі окрема частина будівлі) подається окремим рядком у формі № 20-ОПП . Тобто податкова служба повинна чітко бачити, які приміщення експлуатуються, які здані в оренду, а які – ні (не експлуатуються). Таким чином доцільно подавати 23 рядки у формі № 20-ОПП: 3 рядки – по кожному орендованому приміщенню (окремий орендар – окремий запис); 20 рядків – по кожному не експлуатованому приміщенню.

Одним з дискусійних моментів є заповнення окремих граф форми 20-ОПП. Якщо інформація подається вперше, то в графу 2 «Код ознаки надання інформації» вноситься значення «1 – первинне надання інформації про об'єкти оподаткування». В графу 3 «Тип об'єкта оподаткування» (код – 378) – «Офіс» (з Довідника типів об'єктів оподаткування). Заначимо, що однією з досить важливих граф є 5 «Ідентифікатор об'єкта оподаткування». В наведеному вище прикладі для офісних приміщень ідентифікатор об'єкта оподаткування може бути: 37800001 – для офісу прощею 250м^2; 37800002 – для офісу прощею 270м^2; 37800003 – для офісу прощею 180м^2 і т. д. (враховуючи ще 20 приміщень, які не експлуатуються), де 378 – код типу об'єкта оподаткування відповідно до рекомендованого довідника типів об'єктів оподаткування. Вважаємо, що такий деталізований спосіб подання інформації по кожному приміщенню окремо дозволить в майбутньому достовірно вносити зміни в об'єкти оподаткування. У графі 14 «Стан об'єкта оподаткування» зазначаємо 9 «Здається в оренду» – для орендованих офісів та 3 «Тимчасово не експлуатується» – для кожного з 20 офісів, які не експлуатуються.

Отже, форма 20-ОПП є важливим інструментом обліку та податкового контролю, що забезпечує отримання податковими органами актуальної інформації про всі об'єкти оподаткування платників податків, через які здійснюється господарська діяльність або які можуть бути джерелом податкових надходжень. Зазначені пропозиції мають практичний характер, забезпечуючи підвищення точності та аналітичності поданої інформації, сприятимуть зручному коригуванню даних про об'єкти оподаткування в майбутньому, уникненню суперечностей із податковими органами та зменшенню ризиків податкових спорів.

Список використаних джерел:

1. Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

2. Порядок обліку платників податків і зборів, затверд. наказом МФУ від 09.12.2011 р. № 1588. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1562-11#Text

Назім Аліна Русланівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня
факультету обліку та податкового менеджменту,
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ БЛАГОДІЙНОЇ І ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ

У сучасних умовах динамічних кризових трансформацій, спричинених як внутрішніми економічними дисфункціями, так і зовнішньополітичними викликами, феномен благодійної та гуманітарної допомоги набуває все більшого системного значення в механізмах забезпечення економічної стійкості держав. Організована як етичний акт підтримки уразливих верств населення, ця допомога поступово трансформується в поліструктурний інструмент, який перетинає межі соціальної сфери та інтенсивно інтегрується в архітектоніку економічної безпеки. В українських умовах така трансформація відбулася особливо стрімко після початку повномасштабного збройного вторгнення. Воєнні дії загострили потребу в негайній мобілізації ресурсів не лише на державному рівні, а й через канали громадянського суспільства, міжнародних донорів, благодійних і гуманітарних організацій.

Законодавче поле України чітко розрізняє ці два поняття, фіксуючи їх не лише в категоріальному, а й у процедурному аспекті. Благодійна допомога трактується як добровільна безоплатна дія, що має сталу спрямованість на розвиток соціального середовища – охорони здоров'я, науки, освіти, культури. У той час, гуманітарна допомога є реакцією на надзвичайні ситуації, спрямованою на забезпечення базових умов життєдіяльності. Розмежування на рівні джерел, форм реалізації, механізмів визнання й правового оформлення створює чітку систему, в якій кожен тип допомоги виконує своє функціональне навантаження в загальній моделі економічної стійкості [1, с. 8].

Паралельно із правовим закріпленням, відбувається й інституційне впровадження допомоги як елементу фінансово-економічної підтримки. Обсяг внутрішньої благодійної допомоги тільки трьох найбільших благодійних фондів України у 2022 році перевищив 34 млрд. грн., в 2023році – 18,8 млрд. грн., 2024 – 24,1 млрд. грн. Цей показник свідчить про значну роль національних ініціатив щодо підтримки економіки в умовах глибокої турбулентності, рівень громадянської активності і зміщення акцентів у розумінні джерел економічної підтримки – з вертикальних (державних) до горизонтальних (громадських, міжнародних). Ще більш красномовним є масштаб зовнішньої гуманітарної допомоги – понад 27 млрд. доларів США щорічно. Аналіз показників означає, що механізми реагування на кризові ситуації вже давно переступили межі класичного бюджетного регулювання і перейшли в площину багаторівневого розподілу ресурсів.

Структурна оцінка гуманітарних грузів показує постійне оновлення форм допомоги залежно від фази кризи: під час пандемії COVID-19 домінували вантажі з медичними засобами, а в умовах збройної агресії – генератори, мобільні шпиталі, системи водоочищення, житлові модулі. Така варіативність і гнучкість форм підкреслює економічну адаптивність гуманітарного сектора, що діє паралельно до офіційних державних інструментів, доповнюючи їх у моменти пікових навантажень або фіскальних обмежень [2, с. 61].

Фінансова та юридична природа благодійної допомоги формує окремий вимір її економічного функціонування. Згідно з Податковим кодексом України, така допомога

оформлюється через договори дарування, акти прийому-передачі та обов'язковий бухгалтерський облік. Вона не є витратою в класичному сенсі, а трактується як безоплатна передача активів, що вимагає формалізації. Для неприбуткових організацій діє спрощений режим без податкового навантаження, тоді як для господарюючих суб'єктів допомога включається до бази оподаткування. Це створює складну систему економіко-правового регулювання, у якій благодійність інтегрована в податкову і фіскальну модель держави [3, с. 12].

На макрорівні благодійна та гуманітарна допомога перетворюються на інструмент стабілізації економіки, особливо в умовах порушеної логістики, руйнації інфраструктури та депопуляції. У 2022 році понад 13,5 мільйона українців отримали підтримку через міжнародні мережі. Паралельно діють цифрові внутрішні системи, які формують альтернативні канали з високою адаптивністю й оперативністю. Завдяки API-інтеграціям із банками, використанню блокчейн-верифікації транзакцій і відкритій аналітиці витрат вибудовується нова модель цифрового управління ресурсами, де допомога виконує не емоційну, а структурну функцію. В межах національної безпеки допомога підсилює стійкість населення та компенсує функціональний вакуум у споживчій системі. В умовах, коли державні механізми перевантажені або зруйновані, гуманітарні канали стають єдиним джерелом базових ресурсів. У структурі ООН в Україні діє 11 кластерів, кожен із яких відповідає за окрему сферу – від медицини до житла – й регулярно звітує про охоплення, нестачі й ефективність. Використання геоаналітики забезпечує точне планування маршрутів, автоматичну корекцію постачання та концентрацію зусиль на ліквідації дефіциту, що засвідчує вбудованість гуманітарної системи в широку економіко-логістичну модель.

Благодійна і гуманітарна допомога в Україні зараз служить важливим поліструктурним інструментом економічної стійкості, який компенсує нефункціональність зруйнованої інфраструктури та забезпечує життєздатність населення і сектору оборони, діючи паралельно до державних фінансових механізмів.

Список використаних джерел

1. Дорошенко М. Новий бюджетний облік. Благодійна та гуманітарна допомога. *ibuhgalter.net.* 2022. URL: https://ibuhgalter.net/articles/1122 (дата звернення: 27.09.2025)

2. Гудзь А.О. Класифікація форм і видів благодійної діяльності в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 1. С. 61–64.

3. Брик Я.А. Говорун Н.В. Дементьєв В.В. Лащук О.М. Мельник О.В. Потій О.В. Скитьова Г.С. Тищенко М.П. Школа волонтерів. Київ. 2016. 166 с.

***Пухальський Вадим Валентинович**, к. е.н., доцент,*
доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ЗАВДАННЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ДІЯЛЬНОСТІ КРЕДИТНИХ СПІЛОК В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У звіті Національного банку України (НБУ) за 2024 р. зазначено, що «у 2024 р. тривало звуження сектору кредитних спілок. Обсяг їх активів скоротився за рік на 5% переважно за рахунок падіння активів «пайових» спілок. Водночас зменшилася й кількість установ. Протягом року з реєстру виключено 29 спілок. Через труднощі у 2022-2024 рр. внаслідок повномасштабного вторгнення 12 установ скористалися наданим регулятором правом «заморозити діяльність». На кінець року загальний обсяг активів становив 60% довоєнного рівня» [1]. Згідно офіційних даних НБУ за жовтень місяць кількість кредитних спілок в Україні налічує 88 учасників, що становить 11% від загальної кількості небанківських фінансових [2].

Однак, незважаючи на це, кредитні спілки і по нині відіграють значну роль у забезпеченні фінансової стабільності, розвитку підприємництва та забезпечення фінансової доступності для широких верств населення. Кредитні спілки мають тривалий період свого становлення та розвитку і вважаються найстарішими серед фінансових установ, які почали надавати та надають фінансові послуги не тільки населенню, але і, згідно, нововведеному в дію з 01.01.2024 р. Закону України «Про кредитні спілки» фізичним особам-підприємцям, фермерським господарствам, кооперативам, релігійним організаціям, об'єднанням співвласників багатоквартирних будинків та мікропідприємствам за умови дотримання визначених у законодавстві вимог [3]. Такі зміни висувають нові кількісні та якісні вимоги до кредитних спілок як учасників ринку фінансових послуг.

Крім того Постанова НБУ «Про затвердження Правил подання звітності про активні операції» № 9 від 18.01.2024 р. визначає обов'язкове подання з 01.06.2025 р. кредитними спілками звітності про активні операції [4], які включають:

- надання кредитів членам кредитної спілки та іншим кредитним спілкам; розміщення коштів на рахунках у банках;
- розміщення коштів у вклади (депозити) в об'єднаній кредитній спілці;
- здійснення інвестицій у державні цінні папери;
- здійснення інвестицій у пайовий капітал об'єднаної кредитної спілки;
- здійснення інших видів активних операцій, не заборонених законом або нормативно-правовими актами НБУ [3].

Враховуючи вищезазначене, а також дію Законів України: «Про кредитні спілки» (№ 3254-IX), «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (№ 996-XIV) [5]. та «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» (№ 2258-VIII) кожна кредитна спілка зобов'язана не тільки вести фінансовий облік своєї діяльності, але подавати звітність разом з аудиторським висновком.

Різноманітні теоретичні аспекти мети, завдань, організації та побудови обліку діяльності кредитних спілок розглядаються в працях вітчизняних науковців. Незважаючи на це, питання завдань обліку кредитних спілок в сучасних умовах у зв'язку з одного боку із зменшенням кредитного портфеля, скороченням операційних доходів, зростанням адміністративних витрат, а з іншого розширенням видів фінансових послуг, які надають кредитні спілки потребують подальшого дослідження.

Насамперед розглянемо, які види фінансових послуг може надавати кредитна спілка своїм членам. До основних фінансових послуг, які надають кредитні спілки належать – це кредитування та залучення депозитів (вкладів) від своїх членів на підставі ліцензій на відповідні фінансові послуги. Однак, новим Законом України (№ 3254-IX) передбачається також:

- відкриття та обслуговування рахунків;
- проведення платіжних операцій;
- здійснення емісії платіжних карток;
- на підставі отриманої відповідної ліцензії НБУ, може здійснювати торгівлю валютними цінностями та переказ коштів без відкриття рахунку [3].

Згідно Закону України (№ 996-XIV) ст. 3 п. 1 метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [5]. Звідси сформулюємо основні завдання фінансового обліку:

- безперервне, суцільне спостереження та документальне оформлення господарських операцій та явищ, які виникають в ході господарської діяльності суб'єктів господарювання;
- формування достовірної, своєчасної інформації та надання її для внутрішніх і зовнішніх користувачів щодо фінансового стану, результатів діяльності та руху грошових коштів, створення бази для планування, контролю та аналізу діяльності підприємства.

Саме від правильно поставлених завдань фінансового обліку залежить грамотна організація та побудова обліку на підприємстві. Крім того важливо враховувати той факт, що завдання фінансового обліку модифікуються на кожному етапі економічного розвитку, так, як система фінансового обліку є динамічною та постійно розвивається.

Не нехтуючи основні завдання, які притаманні для фінансового обліку загалом сформулюємо завдання фінансового обліку діяльності кредитних спілок в сучасних умовах.

Враховуючи вектор руху України до поширення в усі сфери життєдіяльності цифрової економіки, пропонуємо як одне із важливих завдань – диджиталізацію фінансового обліку і звітності **у** сфері кредитних спілок, що дозволить підвищити ефективність, точність і швидкість виконання облікових операцій, а також зменшити кількість ручної праці та ймовірність помилок.

Наступне завдання полягає щодо ведення достовірного обліку власного майна, оскільки кредитна спілка відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном відповідно до законодавства. У даному контексті слід деталізувати завдання обліку в розрізі таких об'єктів як фінансові та матеріальні активи, нерегулярні та резервні фонди.

Вести облік членських внесків у розрізі їх видів: (вступний внесок; обов'язковий пайовий внесок; додаткові пайові внески; інші цільові внески, передбачені статутом кредитної спілки).

Формувати та своєчасно відображати у фінансовому обліку усі зміни щодо пайового, резервного та регулятивного капіталу.

Нове завдання фінансового обліку полягає в тому, щоб належно обслуговувати рахунки, відкриті своїм клієнтам з метою проведення платіжних операцій.

Ще одне нове завдання – це здійснення емісії платіжних карток. Вирішення цього завдання неможливе без вирішення вище названого.

Вважаючи той факт, що кредитні спілки можуть здійснювати торгівлю валютними цінностями та переказ коштів без відкриття рахунку, лише за умови отриманої відповідної ліцензії НБУ. У контексті цього доречно виділити ще одне важливе завдання фінансового обліку діяльності кредитних спілок – це дотримання законодавства щодо торгівлі валютними цінностями, своєчасного та повного відображення в обліку і звітності.

Дотримуватися черговості щодо використання доходів для покриття своїх витрат та достовірно відображати їх в обліку.

Формувати, своєчасно подавати фінансову звітність та звіт про управління до НБУ.

Таким чином, модифікація завдань фінансового обліку діяльності кредитних спілок в сучасних умовах обумовлена наступними об'єктивними чинниками: по-перше, динамічним розвитком фінансового обліку в сучасних умовах, і особливо, в умовах цифровізації економіки; по-друге, розширенням видів надання фінансових послуг кредитними спілками; по-третє, зміною суб'єктного складу одержувачів фінансових послуг, що надаються кредитними спілками і суттєво впливає на задоволення їх інформаційних потреб.

Список використаних джерел:

1. Річний звіт НБУ 2024: : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (дата звернення 14.10.2025).

2. Кількість учасників фінансового ринку залишилася майже незмінною у вересні – НБУ. https://fintechinsider.com.ua/kilkist-uchasnykiv-finansovogo-rynku-zalyshylasya-majzhe-nezminnoyu-u-veresni-nbu/ (дата звернення 14.10.2025).

3. Про кредитні спілки : Закон України у редакції від 07.08.2025 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text (дата звернення 15.10.2025).

4. Про затвердження Правил подання звітності про активні операції : Постанова Правління Національного банку України № 9 від 18.01.2024 р.: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_18012024_9 (дата звернення 15.10.2025).

5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. у редакції від 03.09.2024: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення 15.10.2025).

Рябчук Оксана Григорівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри обліку та аудиту Державного податкового університету
Савченко Вікторія Анатоліївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня,
Державного податкового університету

РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО АУДИТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Міжнародний аудит виступає одним із фундаментальних інструментів забезпечення довіри в умовах глобалізованої економіки: він підвищує порівнянність фінансової звітності, зменшує інформаційну асиметрію між емітентами капіталу й інвесторами та сприяє ефективному функціонуванню транснаціональних угруповань бізнесу. У сучасних умовах, коли стандарти аудиторської практики постійно оновлюються, а цифрові технології змінюють методи перевірки, роль міжнародного аудиту стає не лише контрольною, а й сервісною: аудит забезпечує умови для доступу на міжнародні ринки капіталу та зниження вартості фінансування. Ці процеси супроводжуються активною уніфікацією стандартів і практик на рівні міжнародних регуляторних органів, що підсилює значення аудиту як ключового чинника інтеграції бізнесу у світову економіку.

Надання довіри є ключовою функцією міжнародного аудиту для міжнародного бізнесу. Інвестори й кредитори приймають рішення, головним чином спираючись на зіставні та надійні фінансові дані; аудиторський звіт за міжнародними стандартами істотно підвищує ймовірність прийняття позитивного інвестиційного рішення. Крім того, уніфікація стандартів сприяє порівнянності звітності компаній із різних країн, що полегшує аналіз, порівняння ризиків і встановлення однакових критеріїв оцінки при угодах M&A, міжнародному лізингу чи кредитуванні. Останні огляди щодо ступеня впровадження міжнародних стандартів показують, що країни, які послідовно імплементують ці стандарти, отримують кращий доступ до міжнародного капіталу [2].

Міжнародний аудит також виконує превентивну роль у протидії шахрайству, корупції та фінансовим зловживанням у транснаціональних ланцюгах постачання. Якісні аудиторські процедури, контрольні інструменти та взаємодія з внутрішніми аудитами та аудиторськими комісіями дозволяють своєчасно виявляти аномалії, підозрілі операції та слабкі місця у системі управління ризиками. Дослідження міжнародних організацій показують, що інституційне зміцнення ролі аудиторських інститутів і налагодження співпраці між аудиторськими структурами підвищують ефективність контролю й знижують рівень корупційних ризиків у бізнес-середовищі [3].

Цифрова трансформація аудиту – ще одна важлива лінія розвитку, яка впливає на роль аудиту в міжнародному бізнесі. Інструменти аналізу великих даних, автоматизований вибір зразків, т**ехнології інтелектуальної аналітики** платформи для електронного обміну інформацією дають можливість проводити більш глибокий та оперативний аналіз, зменшуючи час і вартість процедур. Водночас це висуває вимоги до оновлення навичок аудиторів, інвестицій у IT-інфраструктуру та осмислення етичних і професійних ризиків, пов’язаних із використанням автоматизованих процедур. Міжнародні рекомендації наголошують на балансі між інноваціями та

збереженням професійних стандартів, оскільки технології змінюють, але не замінюють потребу у професійному судженні аудитора [1].

Практична важливість міжнародного аудиту для транснаціональних корпорацій проявляється також у забезпеченні відповідності регуляторним вимогам різних юрисдикцій та у спрощенні процедур консолідованої звітності. Для компаній, що планують лістинг на міжнародних біржах або залучення довгострокового фінансування, аудиторський висновок, складений відповідно до міжнародних стандартів, часто є обов'язковою умовою. У свою чергу регулятори та інвестори вимагають підвищеної прозорості та гарантій щодо якості роботи аудиторів, що стимулює посилення нагляду за аудиторською діяльністю і розвиток системи забезпечення якості на національному рівні [4].

Разом із перевагами існують і обмеження: неоднорідність впровадження міжнародних стандартів у різних країнах, різний рівень розвитку аудиторської інфраструктури, ризики залежності від локальних практик і потенційні етичні проблеми при поширеному використанні автоматизованих систем. Для подолання цих бар'єрів потрібні узгоджені міжнародні ініціативи, технічна допомога і програми підвищення кваліфікації, які б дозволили більш глибоко інтегрувати національні системи аудиту в міжнародний простір і забезпечити однакові очікування щодо якості аудиту [5].

Міжнародний аудит є ключовим елементом інфраструктури міжнародного бізнесу: він підвищує довіру на ринках, сприяє доступу до капіталу, знижує інформаційну асиметрію і виконує важливу превентивну роль у виявленні зловживань. Сучасні виклики – цифровізація процесів, потреба в уніфікації стандартів і підвищенні якості нагляду – вимагають координації зусиль міжнародних і національних органів та інвестицій у розвиток професійних компетенцій аудиторів. Використання міжнародних стандартів аудиту й інтеграція сучасних технологій, поєднані з гарантіями якості й етичності, дозволять зробити аудит ефективним механізмом підтримки стабільності і прозорості міжнародного бізнесу. Для практичного бізнесу це означає активну адаптацію внутрішніх систем обліку й управління ризиками до вимог міжнародних стандартів і роботу з аудиторськими партнерами, здатними забезпечити високоякісне міжнародне аудиторське покриття.

Аналіз основних наслідків впливу міжнародного аудиту на забезпечення функціонування міжнародного бізнесу подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Вплив міжнародного аудиту на забезпечення функціонування міжнародного бізнесу

Аспект міжнародного бізнесу	Вплив міжнародного аудиту	Наслідки
Фінансова прозорість	Перевірка достовірності фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів (IFRS, ISA).	Підвищення довіри інвесторів, партнерів, кредиторів.
Управління ризиками	Виявлення фінансових, правових та операційних ризиків у транснаціональних компаніях.	Зниження ймовірності фінансових втрат і шахрайства.
Дотримання законодавства	Оцінка відповідності діяльності міжнародним нормам, стандартам і податковим вимогам.	Уникнення штрафів, санкцій і репутаційних втрат.

Аспект міжнародного бізнесу	Вплив міжнародного аудиту	Наслідки
Інвестиційна привабливість	Наявність аудиторського висновку підвищує довіру потенційних інвесторів.	Залучення додаткового капіталу, розширення ринків.
Корпоративне управління	Перевірка ефективності внутрішнього контролю та управлінських процесів.	Підвищення якості прийняття рішень і прозорості управління.
Міжнародна репутація	Забезпечення відповідності стандартам провідних аудиторських фірм (Big Four).	Зміцнення іміджу компанії на глобальному ринку.
Оптимізація бізнес-процесів	Надання рекомендацій щодо вдосконалення фінансових і операційних процедур.	Підвищення ефективності, зменшення витрат.
Етичні стандарти	Сприяння формуванню культури доброчесності та відповідальності.	Підвищення рівня корпоративної етики та стійкого розвитку.

Джерело: розроблено авторами

Отже, міжнародний аудит відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування міжнародного бізнесу. Він сприяє підвищенню фінансової прозорості, ефективності управління та довіри з боку інвесторів і партнерів. Завдяки аудиту компанії можуть мінімізувати ризики, забезпечити дотримання міжнародних стандартів і зміцнити свою репутацію на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements (2023–2024) IAASB. URL : https://surl.li/fveyex. (дата звернення: 23.10.2025).

2. International Federation of Accountants (IFAC). International Standards: 2024 Global Adoption Snapshot IFAC. URL: https://surl.li/jybefk. (дата звернення: 23.10.2025).

3. OECD. Regional Business Integrity Survey 2024. OECD. 2024. URL: https://surl.li/tvbcte. (дата звернення: 23.10.2025).

4. World Bank. Business Ready (B-READY) 2024 report. World Bank. 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/businessready. (дата звернення: 23.10.2025).

5. International Monetary Fund (IMF). Annual Report 2024. IMF. 2024. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2024/. (дата звернення: 23.10.2025).

Скорохід Володимир Любомирович,
здобувач вищої освіти другого рівня факультету фінансів та обліку
Західноукраїнського національного університету
*Наукова керівниця – **Гуменна-Дерій Марія Василівна,***
д. е.н., доцентка, професорка кафедри обліку і оподаткування
Західноукраїнського національного університету

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ В ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ

Малий бізнес є важливим рушієм економічного розвитку України, проте його ефективне функціонування неможливе без належної організації бухгалтерського обліку. З огляду на обмежені фінансові та трудові ресурси суб'єктів малого підприємництва, законодавством передбачено низку спрощень, які мають на меті зменшення адміністративного навантаження. Однак, саме такі спрощення зумовлюють специфічні організаційно-методологічні особливості обліку, що потребують наукового осмислення і розроблення практичних рекомендацій.

Організація системи бухгалтерського обліку в малих підприємствах України характеризується високою варіативністю та залежить від низки ключових аспектів:

1. Обрана система оподаткування. Це є найважливішим фактором, що визначає складність і обсяг обліку. Оподаткування малого бізнесу в Україні здійснюється за двома основними моделями: 1) загальна система оподаткування; 2) спрощена система оподаткування, обліку та звітності (єдиний податок). Малі підприємства на загальній системі сплачують: податок на прибуток (18 %); ПДВ (20 %); військовий збір (5 %); податки на зарплату (ЄСВ, ПДФО). Така система вимагає повного бухгалтерського обліку згідно з НП(С)БО або МСФЗ та детальної фінансової звітності.

Для спрощеної системи діють чотири групи платників єдиного податку. Для малих підприємств-юридичних осіб найчастіше використовується третя група (9 336 тис грн доходу на рік), де ставка становить: 5 % доходу (без ПДВ) або 3 % доходу (з ПДВ).

Переваги спрощеної системи: простота обліку (достатньо книги обліку доходів); відсутність податку на прибуток; мінімальна звітність (1 раз на квартал); швидка взаємодія з податковими органами через електронні сервіси.

Про переваги та недоліки спрощеної системи оподаткування суб'єктів малого бізнесу в обліковому вимірі детально описано у статті Пиріжок С. Є. і Олійник Л. Г. [1]. Зокрема, на їхню думку, «питання оподаткування в Україні, а саме: механізм оподаткування, спрощення процедури та її зрозумілість, зниження податкового тиску, є актуальним завданням для держави з метою розвитку малого і середнього підприємництва» [1, с. 244].

Обрання системи оподаткування залежить від виду діяльності, кількості контрагентів, необхідності співпраці з бюджетними установами чи нерезидентами, а також від бажання підприємства реєструватися платником ПДВ. Малі підприємці (ФОП або юридичні особи з обмеженими ресурсами та обсягами) відзначаються специфічними потребами у спрощеності ведення обліку, в зменшенні витрат на адміністрування і гнучкості.

2. Організаційно-правова форма. Різні організаційно-правові форми мають різні вимоги до обліку. Для фізичних осіб-підприємців (ФОП) облік максимально спрощений, часто зводиться до ведення лише обліку доходів/витрат для податкових

цілей. Юридичні особи зобов'язані вести бухгалтерський облік згідно з Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (НП(С)БО), навіть якщо вони є платниками Єдиного податку (хоча можуть подавати спрощену звітність).

3. Обсяг діяльності та ліміти доходу. Рівень доходу визначає можливість віднесення до певної групи спрощеної системи (1, 2, 3 групи), а також впливає на вимоги до подання фінансової звітності (мікропідприємства, малі підприємства). Кількість найманих працівників впливає на можливість перебування на певній групі Єдиного податку і вимагає організації кадрового і зарплатного обліку (нарахування зарплати, ЄСВ, ПДФО, військовий збір).

4. Наявність валютних операцій та зовнішньоекономічної діяльності. Участь у зовнішньоекономічної діяльності чи наявність валютних рахунків ускладнює облік, вимагаючи додаткового ведення обліку курсових різниць.

5. Наявність статусу платника ПДВ. Статус платника податку на додану вартість значно ускладнює облік, адже вимагає: ведення детального обліку податкового кредиту і податкових зобов'язань; складання та реєстрації податкових накладних; щомісячного/щоквартального подання податкової декларації з ПДВ.

6. Обрана форма ведення обліку. Ручна (паперова) форма часто використовується ФОП 1-2 груп з мінімальною кількістю операцій. Автоматизована (комп'ютерна) форма використання спеціалізованих бухгалтерських програм (для прикладу, «1С: Підприємство», M.E.Doc чи хмарні сервіси) є необхідним для юридичних осіб та ФОП із середнім і великим обсягом операцій. Хоча спрощена система обліку теоретично дозволяє ручне ведення регістрів, але на практиці для забезпечення швидкості та точності звітності (особливо електронного подання), більшість суб'єктів малого підприємництва використовують спеціалізоване або хмарне програмне забезпечення. Це сприяє уніфікації процесів та автоматичному формуванню податкової звітності. На нашу думку, оптимізацію обліку треба розпочинати з чіткого і деталізованого формування облікової політики. Облікова політика суб'єктів малого підприємництва має передбачати максимальне використання усіх законодавчо дозволених спрощень, а саме: вибір спрощеного методу оцінки запасів (для прикладу, ФІФО або середньозважена собівартість); становлення мінімально допустимої вартісної межі для визначення малоцінних необоротних матеріальних активів (з метою їхнього одноразового списання); чітке визначення критеріїв для ведення аналітичного обліку, що дає змогу швидко трансформувати дані фінансового обліку у податковий. Також рекомендується використовувати гібридну модель організації обліку, що поєднує: 1) внутрішній первинний облік, коли керівник або менеджер самостійно веде облік первинних документів (рахунки, акти, виписки); 2) зовнішній синтетичний облік та звітність. Передача даних зовнішньому бухгалтеру-аутсорсеру для формування звітів і комунікації з контролюючими органами. Це дає змогу зберегти оперативний контроль за первинними даними та гарантувати професійну підготовку фінансової і податкової звітності.

Отже, виходячи з наведених вище особливостей, організація бухгалтерського обліку в підприємствах малого бізнесу України набуває специфічного, оптимізованого характеру, який детермінований, насамперед, законодавчо закріпленою можливістю застосування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності. Цей вибір дає змогу суб'єктам господарювання мінімізувати адміністративне навантаження і зменшити витрати на ведення обліку, замінюючи складну систему податку на прибуток та ПДВ єдиним податком, а повний фінансовий облік – спрощеними обліковими реєстрами. Для малих підприємств, що залишаються на загальній системі, передбачені

значні преференції у вигляді скороченої фінансової звітності, що підкреслює державну політику щодо стимулювання підприємницької діяльності шляхом зниження вимог до обліково-звітного процесу. Таким чином, організаційна структура обліку в малому бізнесі є функціонально орієнтованою на фіскальні потреби та внутрішній контроль, зберігаючи при цьому ключові принципи достовірності та безперервності.

Список використаних джерел:

1. Пиріжок С. Є., Олійник Л. Г. Переваги та недоліки спрощеної системи оподаткування суб'єктів малого бізнесу: обліковий вимір. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. Вип. 33. С. 240–258. DOI: 10.26642/pbo-2015-3(33)-240-258.

2. Податковий кодекс України. Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.

Фаріон Володимир Ярославович,
к. е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Західноукраїнського національного університету

КЛАСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків, цифровізації економіки та інтеграції України у міжнародний економічний простір особливої актуальності набуває питання класифікації фінансових інструментів. Від правильності класифікації залежить достовірність відображення фінансового стану підприємства, прозорість його звітності та ефективність управлінських рішень. На практиці бухгалтери часто стикаються з труднощами щодо визначення, до якої категорії належить конкретний інструмент – фінансового активу, зобов'язання чи власного капіталу.

Щодо класифікації фінансових інструментів Садчикова І. В. та Садчиков В. С. зазначають, що вона «може здійснюватися за різними критеріями, що дозволяє краще зрозуміти їх природу, функції та ризики» [1].

Так, у науковій літературі виділяють декілька підходів до класифікації фінансових інструментів – економічний, юридичний, функціональний та обліковий.

Економічний підхід передбачає групування фінансових інструментів залежно від їхнього впливу на формування доходів, витрат і фінансових ризиків. Щодо даного підходу Дегтярьова І. Б., Мельник О. І. та Романченко Я.В. зазначають, що він «розглядає фінансові інструменти як засоби перерозподілу капіталу та управління ризиками» [2]. Садчикова І. В. та Садчиков В. С. підкреслюють, що «він є більш широким і гнучким, але його недоліком може бути відсутність чіткої правової бази для ідентифікації всіх видів інструментів, що може призвести до проблем з їх регулюванням та обліком» [1].

З юридичної точки зору, класифікація фінансових інструментів ґрунтується на характеристиках контракту, його формі та сторонах, між якими він укладений. Недоліком є те, що він не завжди враховує всі операції, які за економічним змістом належать до фінансових, але не мають чітко встановленої юридичної форми (наприклад, окремі усні угоди чи складні інструменти, у яких економічна сутність

переважає над правовою) [1].

Функціональний підхід базується на ролі, яку відіграє фінансовий інструмент у фінансовій системі (інвестування, хеджування, фінансування, розподіл ризику тощо). Недоліком даного підходу, як зазначають Садчикова І. В. та Садчиков В. С., «може бути складність універсальної класифікації, оскільки один і той же інструмент може виконувати різні функції для різних учасників ринку» [1].

В обліковому аспекті класифікація фінансових інструментів є системою, що забезпечує узгодженість між економічним змістом операцій та їхнім відображенням у бухгалтерському балансі.

Так, у національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти» [3] фінансові інструменти поділяють на: «фінансові активи, фінансові зобов'язання, інструменти власного капіталу і похідні фінансові інструменти» [3]. Водночас ця класифікація не повністю узгоджена з вимогами МСФЗ [4], що створює певні розбіжності у трактуванні. На практиці це проявляється, наприклад, у різному підході до оцінки похідних інструментів або визначення моменту їх визнання.

Слід погодитися із твердженням Захарін С.В., що «класифікацію фінансових інструментів може здійснюватися за різними критеріями, що дозволяє краще зрозуміти їх природу, функції та ризики» [5].

Зважаючи на це, на нашу думку, слід виокремити такі класифікаційні ознаки фінансових інструментів з позиції обліку: за економічним змістом: фінансові активи, фінансові зобов’язання, інструменти власного капіталу; за джерелом виникнення: первинні (боргові, пайові, грошові) та похідні (деривативи); за метою використання: інвестиційні, хеджувальні, спекулятивні; за строками обігу: короткострокові та довгострокові; за рівнем ризику: безризикові, помірно ризикові, високоризикові.

Така класифікація фінансових інструментів, на нашу думку, дозволяє адаптувати міжнародний досвід до потреб української облікової практики, не порушуючи її концептуальних засад.

Слід також відзначити, що в умовах цифрової трансформації обліку фінансових операцій класифікація фінансових інструментів має бути інтегрованою з автоматизованими системами обліку. Це дозволить, на нашу думку, оперативно визначати категорію інструменту, оцінювати його справедливу вартість, ризики та вплив на фінансовий результат підприємства. Використання технологій штучного інтелекту, блокчейну у фінансовому обліку відкриває нові можливості для побудови гнучких класифікаційних моделей, що враховують ринкову динаміку та індивідуальні стратегії управління активами.

У системі бухгалтерського обліку класифікація фінансових інструментів виконує не лише аналітичну, а й методологічну функцію – вона визначає правила їх оцінки та розкриття у звітності. У зв’язку з цим, виникає потреба у побудові такої класифікаційної моделі, яка б поєднувала вимоги МСФЗ і НП(С)БО з принципами бухгалтерського обліку: переваги сутності над формою, послідовності, повноти та порівнянності.

Враховуючи це, на нашу думку, слід використовувати інтегровану класифікацію фінансових інструментів, що базуватиметься на поєднанні трьох ключових критеріїв:

1. Економічна сутність операції – чи спрямована вона на фінансування, інвестування або управління ризиком.
2. Модель управління активом або зобов’язанням – утримання для отримання грошових потоків, продаж, хеджування тощо.

3. Характер очікуваних грошових потоків – фіксовані, змінні або залежні від ринкових факторів.

Такий підхід дозволяє забезпечити логічну узгодженість між економічною природою фінансових інструментів, їх обліковою класифікацією та впливом на фінансову звітність.

На відміну від традиційних класифікацій, які здебільшого мають теоретичний характер, запропонована модель є прикладною, оскільки може бути реалізована в цифрових облікових системах. Її застосування дозволить автоматизовано визначати категорію фінансового інструменту, формувати відповідні проводки, оцінювати справедливу вартість і ризики.

Таким чином, удосконалення класифікації фінансових інструментів у системі бухгалтерського обліку є необхідною умовою підвищення достовірності, порівнянності та аналітичної цінності фінансової звітності. Запропонований підхід узгоджується з міжнародною практикою, відповідає вимогам цифрової економіки та сприяє формуванню сучасної методології обліку фінансових інструментів.

Список використаних джерел:

1. Садчикова І. В., Садчиков В. С. Сутність та класифікація фінансових інструментів. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № 15. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17127263

2. Дегтярьова І. Б., Мельник О. І., Романченко Я.В. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. *Mechanism of Economic Regulation*. 2014. № 3. С. 18-27.

3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти»: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.2001 № 559. URL: https://zakon.help/law/559.

4. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf

5. Захарін С.В. Фінансові інструменти управління інвестиційною діяльністю у регіоні. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 102-108.

Фоміна Тетяна Володимирівна
кандидатка економічних наук, доцентка
Центральноукраїнського національного технічного університету
Золойко Олена Валентинівна
здобувачка вищої освіти другого рівня
Центральноукраїнського національного технічного університету

ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Обліково-аналітична інформація є ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, адже її якість, актуальність і точність визначають ефективність роботи та фінансову стійкість будь-якого підприємства. Необхідність формування обліково-аналітичної інформації аграрними підприємствами зумовлена специфікою їх діяльності та потребою в ефективному управлінні ресурсами,

фінансовими результатами і ризиками.

Виробничий процес на аграрних підприємствах має сезонний характер: періоди активного виробництва (посівна, збір урожаю, кормозаготівля); періоди зменшення виробничої активності (зимовий період). Сезонність діяльності впливає на нерівномірний розподіл доходів і витрат, а також відображення доходів у фінансовій звітності за окремими періодами (таблиця 1).

Таблиця 1 – Вплив особливостей діяльності аграрних підприємств на формування обліково-аналітичної інформації

Особливість	**Характеристика впливу**	
Сезонність	Розподіл витрат – витрати на посівну кампанію (насіння, добрива, паливо) формуються на початку сезону, а доходи – після збору урожаю	
	Формування резервів – необхідність створення резервів на оплату праці, ремонт техніки, закупівлю палива в періоди міжсезоння	
Облік доходів і витрат	Доходи	Основні доходи – від продажу сільськогосподарської продукції
		Інші доходи – дотації, субсидії, оренда обладнання або техніки
	Витрати	Прямі витрати (насіння, добрива, корми)
		Непрямі витрати (амортизація техніки, оренда землі, адміністративні витрати)
Облік біологічних активів	Облік біологічних активів здійснюється за НП(С)БО 30 «Біологічні активи»	
	Правильна класифікація	Поточні біологічні активи – тварини на відгодівлі, посіви
		Довгострокові біологічні активи – сади, виноградники, худоба основного стада
	Оцінка активів	За справедливою вартістю з урахуванням очікуваних витрат на продаж
		Або за собівартістю (у разі відсутності ринку для справедливої оцінки)
	Періодичне переоцінювання вартості посівів, худоби, що впливає на баланс підприємства	
	Використання програмного забезпечення «Агроконтроль» для управління біологічними активами та обліку земельних ресурсів	
Облік земельних ресурсів	Земля є основним активом аграрних підприємств	
	Земля у власності відображається у складі необоротних активів	
	Орендована земля – в обліку відображаються витрати на оренду та пов'язані витрати (податки, орендна плата).	

Основними бухгалтерськими рахунками, що використовуються для формування облікової інформації аграрними підприємствами є: 20 «Виробничі запаси» для обліку насіння, добрив, кормів; 21 «Поточні біологічні активи» для обліку тварин на відгодівлі і посівів; 23 «Виробництво» для відображення витрат на виробництво продукції; 31 «Рахунки в банках» для обліку руху грошових коштів; 36 «Розрахунки з покупцями

та замовниками» для обліку дебіторської заборгованості за реалізацію продукції; 79 «Фінансові результати» для формування фінансового результату діяльності та визначення об'єкта оподаткування податком на прибуток, якщо фермерське господарство перебуває на загальній системі оподаткування. Основним рахунком для обліку податкових розрахунків є 64 «Розрахунки за податками і платежами», який передбачений для обліку нарахувань і сплати податків до бюджету та визначення податкових зобов'язань.

Аграрні підприємства ведуть аналітичний облік для відстеження витрат на окремі види культур або тварин, аналізу рентабельності окремих виробничих напрямків та управління грошовими потоками і планування фінансових ресурсів.

Аналітична інформація формується на основі синтетичного обліку для прийняття управлінських рішень. Основними показниками для аналізу діяльності аграрних підприємств є доходи від продажу сільськогосподарської продукції; витрат на оплату праці, придбання насіння, добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів; нарахованих і сплачених податків. У частині податкового навантаження аграрні підприємства аналізують відсотки податків у загальних витратах і їх структуру та співвідношення податкових зобов’язань і доходів.

Ми повністю погоджуємось із думкою Подолянчук О., Коваль Н. і Гудзенко Н., що незалежно від форми організації аграрних підприємств «для всіх їх типів актуальною проблемою є необхідність адаптації бухгалтерського обліку до системи міжнародних стандартів, які стають невіддільною складовою національного бухгалтерського обліку. Незважаючи на спрощеність ведення обліку, він має бути одночасно простим, зрозумілим та інформативним» [1, с. 7].

Формування обліково-аналітичної інформації є важливим процесом також і для забезпечення ефективного адміністрування податків, що сплачуються аграрними підприємствами. Така інформація є основою для виконання податкових зобов’язань, підготовки фінансової звітності, аналізу фінансового стану, а також для прийняття управлінських рішень.

Отже, особливості діяльності аграрних підприємств значною мірою впливають на формування облікової інформації. Ведення достовірного та своєчасного обліку дозволяє аграрним підприємствам контролювати витрати та доходи, оптимізувати податкове навантаження, підвищувати ефективність управління фінансовими ресурсами, забезпечувати відповідність вимогам податкового та бухгалтерського законодавства України.

Список використаних джерел:

1. Подолянчук О.А., Коваль Н.І., Гудзенко Н.М. Облік в фермерських господарствах : навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 374 с.

Халімончук Катерина Анатоліївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня Державного податкового університету
Науковий керівник: ***Новікова Олена Павлівна,***
старший викладач кафедри обліку та аудиту
Державного податкового університету

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ У ЗАПОБІГАННІ ШАХРАЙСТВУ ТА КОРУПЦІЇ ЧЕРЕЗ ІДЕНТИФІКАЦІЮ АНОМАЛІЙ У ГРОШОВИХ ПОТОКАХ

У сучасному нестабільному економічному середовищі, де ризики шахрайства та корупції постійно зростають, ефективне управління фінансовими ресурсами та їх захист стають першочерговим завданням. Роль фінансового обліку, що дозволяє детально фіксувати всі грошові потоки, набуває особливої актуальності як первинний фільтр та система раннього попередження. Саме завдяки системній ідентифікації аномалій – невідповідностей, нелогічних або раптових змін у русі коштів – фінансовий облік виступає потужним інструментом, що дозволяє виявити потенційні зловживання ще до того, як вони наберуть значних масштабів. Такий проактивний підхід є критично важливим для мінімізації фінансових втрат, захисту репутації організації та забезпечення її стабільності, а також для підвищення загальної прозорості та підзвітності, що є невід'ємною вимогою в умовах глобалізації та європейської інтеграції України.

Фінансовий облік відіграє критично важливу роль у системі корпоративної безпеки та управління, виступаючи первинним і найнадійнішим джерелом інформації, необхідної для запобігання шахрайству та корупції шляхом ідентифікації аномалій у грошових потоках. Якісно організована система фінансового обліку створює не просто базу даних про економічні операції, а формує необхідну стратегічну облікову комунікацію, забезпечуючи повноту та достовірність інформації для прийняття управлінських рішень та ефективного контролю. Облікові дані, зокрема щодо руху грошових коштів, є ключовим індикатором потенційних зловживань, оскільки більшість шахрайських схем, що стосуються привласнення активів чи незаконних витрат, неминуче залишають фінансовий слід у системі виплат, надходжень або внутрішніх переказів [2, с. 71].

Ефективна система фінансового обліку є фундаментальним інструментом у боротьбі з корупцією, виступаючи як структурований механізм для прозорої реєстрації, класифікації та узагальнення економічної інформації. Її якість безпосередньо зумовлює відкритість фінансових операцій підприємства, що значно ускладнює приховування будь-яких неправомірних дій.

Прозорість досягається неухильним дотриманням ключових облікових принципів: достовірності, повноти, своєчасності та пріоритету сутності над формою. Останній принцип гарантує, що облік відображає справжній економічний зміст господарських операцій, а не лише їх формальну документацію. Тому будь-які корупційні схеми, чи то нецільове використання коштів, хабарництво, чи маскування незаконних платежів, змушені проходити через офіційні облікові записи. Це створює незгладимий аудиторський слід, який є ключовим для виявлення зловживань під час контрольних процедур.

Крім того, фінансовий облік сприяє антикорупційній діяльності, забезпечуючи керівництво та зовнішні зацікавлені сторони (інвесторів, регуляторів) повною і актуальною картиною фінансового стану та руху активів, що унеможливлює значні

необґрунтовані фінансові маневри, оскільки вони негайно відобразяться у звітності. Таким чином, формалізована та принципова структура фінансового обліку функціонує як потужний дисциплінуючий фактор, що обмежує можливості зловмисників та надає ефективний інструментарій для як внутрішнього, так і зовнішнього контролю [3, с. 23].

Надійний облік встановлює систему внутрішнього контролю, яка базується на чітких правилах документального оформлення, авторизації та розмежування повноважень, зменшуючи можливості для одноосібного несанкціонованого управління грошовими потоками. Саме через фінансові рахунки, особливо рахунки грошових коштів (30, 31) та розрахунків (36, 68), можна відстежити та проаналізувати аномалії, які можуть вказувати на шахрайство, наприклад, нетипові за обсягом або призначенням платежі, регулярні транзакції на рахунки, не пов'язані з основною діяльністю, або завищення сум витрат [2, с. 74].

Ідентифікація аномалій у грошових потоках за допомогою облікових даних базується на порівнянні фактичних операцій зі встановленими бюджетами, нормативами та історичними даними, що дозволяє швидко виявити відхилення та підозрілі патерни. Наприклад, бухгалтерські записи можуть виявити схеми «мертвих душ» (фіктивних працівників) через аномальні виплати заробітної плати або схеми "відкатів" через незвично високі та нелогічні платежі постачальникам, які реєструються на рахунках обліку витрат, а потім кореспондуються з банківськими рахунками [3, с. 22].

Для підвищення ролі фінансового обліку в цій сфері необхідне вдосконалення системи контролю шляхом запровадження сучасних автоматизованих інструментів аналізу, які можуть в режимі реального часу відслідковувати великі масиви даних та сигналізувати про виявлені аномалії, тим самим перетворюючи облік на превентивний механізм [2, с. 77].

Таким чином, фінансовий облік переходить від функції простої реєстрації до функції активного контролю та стратегічного захисту фінансових інтересів організації, стаючи невід’ємною частиною антикорупційного комплаєнсу та фінансової безпеки. Цей механізм не тільки попереджає про потенційні загрози, а й забезпечує керівництво об'єктивною інформацією для прийняття своєчасних та обґрунтованих рішень, що мінімізує ризики втрат, захищає репутацію та підвищує інвестиційну привабливість. Він є фундаментальною опорою для формування культури доброчесності, підзвітності та прозорості в організації, що відповідає найвищим стандартам корпоративного управління та європейської інтеграції [1, с. 59].

Отже, можна зробити висновок, що фінансовий облік відіграє критично важливу та багатогранну роль у запобіганні шахрайству та корупції, особливо через свою здатність ідентифікувати аномалії у грошових потоках. Завдяки системному і неухильному дотриманню принципів достовірності, повноти, своєчасності та переваги сутності над формою, фінансовий облік створює високий рівень прозорості всіх фінансових операцій підприємства. Саме ця прозорість дозволяє ефективно ідентифікувати аномалії – будь-які нелогічні, невідповідні або несанкціоновані зміни у русі коштів, які можуть бути прихованими проявами шахрайських чи корупційних схем, таких як нецільове використання коштів, хабарництво або маскування незаконних платежів.

Виявлення таких відхилень є сигналом раннього попередження, що дозволяє вчасно вжити коригувальних заходів, мінімізувати потенційні фінансові втрати, запобігти репутаційним збиткам та забезпечити дотримання законодавства. Фінансовий облік не лише формує незгладимий аудиторський слід для

ретроспективного аналізу, а й забезпечує стратегічні комунікації, надаючи керівництву та зовнішнім зацікавленим сторонам повну та об'єктивну картину фінансового стану та руху активів. Це унеможливлює значні необґрунтовані фінансові маневри без негайного відображення у звітності. Таким чином, добре налагоджений фінансовий облік є не просто технічною функцією, а стратегічним активом, що активно протидіє корупції та шахрайству, зміцнюючи довіру до фінансової інформації та забезпечуючи стабільність і доброчесність функціонування будь-якої організації.

Список використаних джерел:

1. Гринь В. П. Система фінансового обліку як засіб стратегічних облікових комунікацій: сучасний стан і перспективи розвитку. *Економіка, управління та адміністрування.* 2020. №4(94). С. 55-61.
2. Шикун В., Булик Д. Фінансове шахрайство на підприємствах та методи його запобігання. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2023. №1. С. 70-79.
3. Зубрик А. О. Фінансовий облік та боротьба з корупцією: шляхи вдосконалення системи контролю та відкритості. *Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України*: матеріали студентської науково-теоретичної конференції. Миколаїв: МНАУ, 20-22 березня 2024. С. 21-24.

Шевчук Володимир Олександрович,
доктор економічних наук, професор, голова Наукового товариства Імені Сергія Подолинського

ОБЛІКОВА ПАРАДИГМА, ЗАСНОВАНА НА ПИТОМО УКРАЇНСЬКОМУ МИСЛЕННІ: РЯТІВНІ ІННОВАЦІЇ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ

Розгортаючи повномасштабну війну, ворог під виглядом денаціоналізації та демілітаризації України мав намір стерти нас з лиця землі і тотально знищити. Здатність нації протидіяти ворожим намірам зумовила необхідність «вжитися думкою у категорію субстанції» [1, с. 378]. Це положення українського інтелектуала М.Руденка започаткувало новаторські підходи до парадигми даного дослідження, принципово відмінні від решти існуючих підходів. Адже субстанція за М. Руденком – це духоматерія, своєрідний симбіоз матеріалізації духу та одухотворення матерії.

Підхід, пропонований М. Руденком, спричинив низку подальших парадигм, покликаних розкривати духовно-інтелектуальну силу нації. Саме ця сила являє собою складову субстанції, котра є не менш важливою від мілітарної складової. Як художник слова, М. Руденко змалював її у вигляді метафоричних дерев, одне з яких (із поживними плодами) посадив Ф.Кене, а друге (плоди якого отруйні) – А.Сміт [1, с. 311]. Зважаючи на те, що уявні плоди – це знання, український інтелектуал започаткував парадигму дихотомії знань: ті, які вирощені на дереві, котре посадив Ф.Кене, є життєствердними, тобто рятівними, а ті, що виросли на дереві, посадженому А.Смітом - є смертоносними.

Пропонована парадигма потребує принципово нового розкриття сутності основоположних сенсів економіко-філософського мислення та господарювання.

Відповідні підходи відкривають дихотомію досліджуваних знань і типологію ключових наукових економічних шкіл.

Ті з шкіл, котрі засновані на природничих засадах (Класичні континентальні школи фізіократії; Українська наукова школа фізичної економії; Сучасні світові школи фізико-економічної науки), продукують життєствердні знання, тоді, як інші, що мають політико-економічну природу (Класична школа; Марксизм; Неокласична школа; Кейнсіанство; Інституціоналізм), є продуцентами смертоносних знань. Спільно з класичною континентальною школою фізіократів українська наукова школа фізичної економії формує крону першого дерева загальнолюдської економіко-філософської культури [2, с. 722-725]. Разом європейська школа фізіократів та українська наукова школа фізичної економії мають тривалість існування, що перевищує чверть тисячоліття.

З огляду на те, що д-р С.Подолинський є основоположником як національної наукової школи фізичної економії, так і сучасної світової фізико-економічної науки, створений ним економічний доробок являє собою питомо українське знання. Беручи до уваги рятівний характер світової фізико-економічної науки, це знання слід вважати загальнолюдським.

Згідно із пропонованим підходом основоположними є життєствердні знання. Тож новітні парадигмальні підходи до обліку мають бути розвинутими в рамках життєствердних знань, а саме. Завдяки створеним акад. В.І.Вернадським ученням про гео-, біо- та ноосферу, з'являється необхідність розгляду обліку як функції ноосферного управління. У той же час облік слід трактувати як інтелектуальний блокчейн, котрий на додаток до віддзеркалення даних та інформації також оперує знаннями. Дедалі тісніше прив'язуючи облік до природничих засад мислення та господарювання, його належить розглядати як функцію формування релевантних для управління життєствердних знань, інформації і даних.

Спираючись на ці положення, постає необхідність новітнього дослідження об'єкта обліку, адекватного окресленим природничим засадам. Життєствердні знання вказують на підходи, що мають бути покладеними в основу обліку, заснованого на природничих засадах (табл.).

Таблиця1 – Розкриття сутності економічного знання, заснованого на природничих засадах

Субстантивний підхід	***Дефінітивний підхід***
Відповідь на основне питання економії як науки	Визначення сутності сучасної світової економічної науки

Перший підхід, що випливає з відповіді на так зване основне питання економії як науки, умовно іменуватимемо субстантивним. Адже надання відповіді на це питання вже згаданий М. Руденко вбачав у з'ясуванні джерела (субстанції) додаткового продукту [1, с. 103]. Дихотомія «наповненості» обліку, заснованого на природничих чи політико-економічних засадах, зумовлюється тим, що є джерелом додаткового продукту: природа чи людська праця.

Другий підхід вважатимемо дефінітивним, бо в його основу кладемо сформульоване М. Руденком визначення економії як «науки, від якої залежить життя на Землі" [1, с. 481]. В епоху ноосфери слово «залежить» стає запорукою протидії

екзистенційним викликам людству, воно визначає рятівну еколого-економічну спрямованість безпечного планетарного розвитку.

Положення, на основі яких належить розглядати господарський устрій, адекватний викликам воєнного та повоєнного періодів, в українській економічній думці викладені понад три десятиліття тому. Доведено, що «всі суспільні інститути й сама державність» формуються «у залежності від того, як ми розуміємо природу додаткової вартості». Тоді ж вказано і зворотний причинно-наслідковий зв'язок: бо своєю чергою «від того, як сформована держава, залежить існування або … відсутність» додаткової вартості [1, с. 383].

Відтоді наведені фундаментальні засади інституційної парадигми, імплементовані у національний і світовий інтелектуальний обіг у 80-х роках XX ст., продовжують вимагати наукового аналізу сутності додаткової вартості із питомо українських позицій. У контексті досліджуваної проблематики стає дедалі необхіднішим "розпізнавання" абсолютної додаткової вартості як об'єкта обліку, оскільки чинна облікова практика чи теорія обліку цього не передбачають [3].

Тож однією із найперших передумов обліку є адекватна дефініція додаткової вартості, передовсім абсолютної додаткової вартості, котра згідно з досліджуваними вимогами має визначатися на природничій, а не політико-економічній основі. Звернення до природничих засад інституційної парадигми потребує осягнення принципово нової економічної категорії - енергії прогресу, під якою слід розуміти біологічну енергію, яку щорічно виробляє хліборобство [1, с. 128].

Необхідно також брати до уваги дефініцію, за якою енергія прогресу визначається як фізичний аналог абсолютної додаткової вартості [1, с. 364, 366]. У біоенергетичному розумінні цю енергію уособлюють зерно і солома. Викладене означає: фундаментальні засади досліджуваної категорії потребують природничого тлумачення як енергії прогресу, так і похідних від неї економічних категорій, зокрема, моделі енергетичного бюджету д-ра С.Подолинського, енергетичної моделі сучасної цивілізації М.Руденка тощо.

Як фізичний аналог абсолютної додаткової вартості, енергія прогресу є джерелом капіталотворення: її отримання забезпечує реальний суспільно-господарський прогрес завдяки кільком різновидам капіталів – абсолютному, який своєю чергою включає постійний капітал, та відносному. В українській економічній думці доведено, що абсолютний капітал як симбіоз землі, зерна, соломи, худоби та органічних добрив - це найбільше багатство людства. Саме він створює передумови запровадження рятівної моделі розвитку, у т.ч. сталого розвитку, спрямованого на забезпечення життєдіяльності і захист інтересів сучасних та майбутніх поколінь.

У той же час цей різновид капіталу являє собою вартість, здатну продукувати додаткову вартість. Пріоритетною метою використання кожного з існуючих різновидів капіталів є примноження енергії прогресу. Поряд із наведеними положеннями додатковими аргументами на користь запровадження управління енергією прогресу та похідними від неї економічними категоріями є надання релевантної облікової інформації з метою забезпечення керованості моделей енергетичного бюджету, енергетичної моделі сучасної цивілізації та ін.

Відтак пропонований фізико-економічний підхід до рекапіталізації енергії прогресу належить перетворювати у стратегію нарощування абсолютної додаткової вартості. Визначальними напрямами національної економічної стратегії у воєнний час і повоєнному періоді мають бути мобілізація існуючих можливостей та упущених вигід з метою примноження біоенергетичного потенціалу аграрної сфери. Інформаційне

забезпечення їх виявлення має стати реальним економічним пріоритетом обліку, здійснюваного на природничих засадах.

Список використаних джерел

1. Руденко М. Енергія прогресу. Вибрані праці з економії, філософії і космології. – К.: Кліо, 2015. 680 с.

2. Шевчук В. Українська наукова школа фізичної економії / У кн.: Економічна енциклопедія, т. 3. - Тернопіль: Академія, 2002. – 952 с.

3. Куцик П., Шевчук В., Дерун І. STEM і становлення новітньої парадигми бухгалтерського обліку // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2022, Том 4 (45).

Шерстюк Олександр Леонідович
доктор економічних наук, доцент,
провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування
Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДПРИЄМСТВ

Формування фінансових резервів, як правило, здійснюється на підставі припущень управлінського персоналу, які стосуються безпосередньо облікових підходів щодо ідентифікації, оцінювання та розкриття інформації щодо змісту та результатів окремих видів господарських операцій в системі бухгалтерського обліку, у фінансовій, податковій та управлінській звітності. Реалізація більшості таких припущень передбачається існуючими концептуальними основами ведення бухгалтерського обліку та підготовки фінансової звітності через механізм створення та використання фінансових резервів.

Припущення управлінського персоналу підприємства стосуються подій, які можуть відбутися в майбутньому. Такі припущення ґрунтуються на оцінюванні трендів, які мають місце у міжнародних та національних економічних системах, суспільному розвитку, галузях діяльності, а також у функціонуванні самого підприємства. Відповідні припущення, у більшості випадків, формуються на підставі оцінювання вартісних, кількісних та якісних показників, що були ідентифіковані в минулому протягом попередніх періодів, з подальшим проектуванням їх поведінки в майбутньому.

Зважаючи на це, аналітичне оцінювання формування фінансових резервів має передбачати необхідність ідентифікації чинників, які впливатимуть на оптимальний розмір резервів, що мають бути сформовані, на спосіб і алгоритм формування, а також визначення характеру та оціночної величини такого впливу. На нашу думку, до чинників, які визначають аспекти формування підприємствами фінансових резервів, можуть бути віднесені інтереси суспільства, вимоги чинного законодавства, параметри ринків ресурсів та збуту продукції підприємства, а також інтереси його власників та параметри функціонування.

Інтереси суспільства формалізуються, насамперед, через формальні (громадські об’єднання, органи управління, організації, що виконують представницькі функції тощо) та неформальні (відносини між підприємством та місцевою громадою, спосіб

впливу діяльності підприємств на розвиток галузі і територій тощо) інститути, які висувають власні професійні, споживчі, соціальні, екологічні та інші види вимог, дотримання яких асоціюється управлінським персоналом з необхідність врахування певних обмежень господарської діяльності, необхідністю визнання додаткових витрат та модифікації алгоритмів використання прибутку. З іншого боку, участь підприємства в діяльності суспільних груп та інститутів, які представляють їх інтереси, може сприяти підприємству в отриманні доступу до окремих територіальних та галузевих ринків, узгодженому з іншими суб'єктами господарювання вирішенню проблем діяльності, розробці певних її стандартів.

Вимоги чинного законодавства, на нашу думку, мають різнобічний вплив на формування резервів підприємств. Зокрема, це стосується самої необхідності формування, встановлення вимого щодо способів, джерел та алгоритмів формування, способів забезпечення тощо. Водночас, чинне законодавство забезпечує існування універсального підходу щодо формування та розкриття в інтересах зацікавлених осіб інформації щодо формування резервів, а також врахування впливу відповідних процедур на об'єкти оподаткування.

Підприємство незалежно від галузі діяльності та географічної локалізації завжди потребує забезпечення свого функціонування ресурсами праці, матеріальними та фінансовими ресурсами. Ринки, на яких підприємство їх отримує, можуть характеризуватися існуванням чинників сезонних коливань, фізичних обмежень ресурсів, обумовлених природними та іншими обставинами, різними засобами державного впливу і регулювання тощо. Зазначене обумовлює виникнення ризиків нерівномірного у часі, неповного за обсягом і несвоєчасного з огляду на виробничі потреби отримання підприємством необхідних ресурсів, що може стати причиною понесення додаткових витрат та зниженням величини фінансових результатів.

Водночас, ринки збуту можуть мати такі ж джерела ризиків, як і ринки ресурсів, проте вплив таких ризиків спрямований на можливість підприємства продати власну продукцію споживачам. Як наслідок, можуть мати місце сезонні коливання попиту, неритмічність збуту, як наслідок – неможливість визначення точного обсягу продукції, яку готові придбати споживачі, що обумовлює виникнення додаткових витрат, пов'язаних з її зберіганням у складських приміщеннях, тимчасовим зупиненням експлуатації окремих об'єктів основних засобів або навпаки – виникає потреба у терміновому отриманні додаткових.

Виникнення ризиків, обумовлених зазначеними чинниками, вимагає від підприємства необхідної реакції, яка б дозволила попередити, нейтралізувати або компенсувати негативний вплив окреслених чинників. Насамперед, в існуванні відповідної реакції зацікавлені власники підприємства, які очікують отримати економічний або інший вид зиску від його діяльності. Саме тому, зменшення негативного впливу зовнішніх обставин на результати функціонування суб'єкта господарювання має на меті, в підсумку, захист інтересів власників, і формування фінансових резервів є одним з механізмів такого захисту.

З іншого боку, можливість формування резервів визначається сукупністю параметрів діяльності самого підприємства. Серед них, на наше переконання, найважливішим є поведінка управлінського персоналу в умовах необхідності реалізації очікувань власників підприємства за обставин обмеження наявних ресурсів. Такі обмеження накладають на управлінський персонал обов'язки щодо передбачення можливих негативних наслідків діяльності, їх своєчасного виявлення, ідентифікації та

оцінювання з подальшою розробкою і впровадженням алгоритмів нейтралізації або компенсації, в тому числі – через механізм формування резервів.

Модель формування резервів підприємства під впливом різних видів чинників представлена на рис. 1.

В контексті аналізу формування фінансових резервів під впливом чинників, наведених на Рис.1, важливими є такі показники як період часу, протягом якого відповідні резерви мають бути сформовані, їх вартісна величина, а також джерела формування.

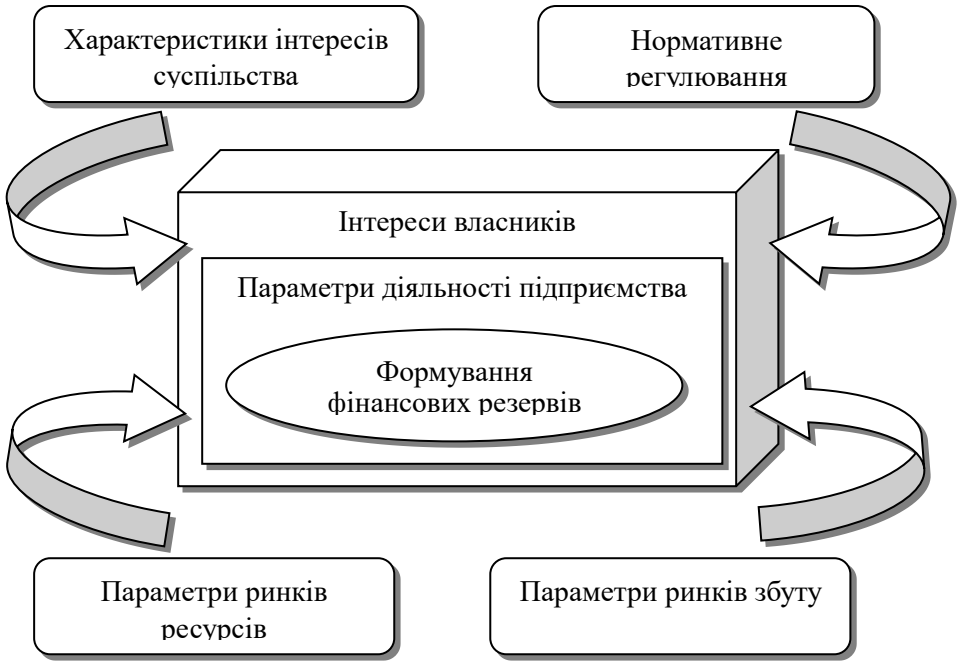

Рисунок 1 – Модель формування фінансових резервів підприємства*

Таким чином, формування фінансових резервів підприємства здійснюється під впливом низки зовнішніх та внутрішніх чинників, врахування змісту і характеру впливу яких сприятиме уповноваженим особам у вирішенні завдань управління ризиками діяльності. Таке врахування, на нашу думку, забезпечить оптимізацію процедур прийняття управлінських рішень стосовно алгоритмів формування резервів, визначення періоду їх формування та обсягу, якого буде достатньо для можливого компенсування негативного впливу підприємницького та іншого виду ризиків.

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 9

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАКОНОДАВСТВА У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Бразілій Наталія Миколаївна,
к. е.н., доцентка, доцентка кафедри обліку, аналізу і оподаткування
Черкаського Державного технологічного університету

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність теми наукового дослідження обумовлена сучасними викликами, з якими стикається світова економіка, зокрема в контексті забезпечення сталого розвитку. У глобалізованому світі питання екологічної, соціальної та економічної відповідальності стають дедалі важливішими для бізнесу. Податкове законодавство відіграє ключову роль у формуванні стимулів для підприємств щодо впровадження екологічно чистих технологій та соціально відповідальних практик. Зміни в податковій політиці можуть суттєво вплинути на фінансову звітність підприємств, оскільки нові податкові норми можуть змінити структуру витрат, інвестиційні рішення та загальну фінансову стратегію компаній. В Україні, де економіка перебуває в стадії трансформації, необхідність адаптації податкового законодавства до вимог сталого розвитку стає особливо актуальною. Це дозволить не лише покращити конкурентоспроможність національних підприємств, але й сприятиме формуванню прозорої та відповідальної бізнес-середовища. Вивчення впливу трансформації податкового законодавства на фінансову звітність підприємств є важливим для розробки рекомендацій щодо оптимізації податкових механізмів з метою підтримки сталого розвитку. Таким чином, дане дослідження має значний практичний і теоретичний потенціал, оскільки воно може стати основою для подальших реформ у сфері податкової політики та обліку в Україні, сприяючи інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність бізнесу.

Останні дослідження у сфері трансформації податкового законодавства як інструменту підтримки сталого розвитку та його впливу на фінансову звітність підприємств виявляють численні аспекти, які потребують детального аналізу. Вчені акцентують увагу на необхідності інтеграції екологічних і соціальних чинників у податкову політику, що може суттєво змінити підходи до фінансового обліку і звітності. Однією з основних проблем є недостатня адаптація податкового законодавства до сучасних викликів сталого розвитку, що призводить до нерівномірного розподілу ресурсів і уповільнення інвестицій у екологічно чисті технології [1]. Дослідники також зазначають, що існуючі податкові пільги часто не стимулюють підприємства до впровадження сталих практик, а навпаки, можуть створювати умови для зловживань. Ще одним дискусійним питанням є вплив нових податкових норм на фінансову звітність, оскільки зміни в податкових ставках і правилах можуть суттєво змінити структуру витрат підприємств, їх ліквідність і загальну фінансову стабільність. Багато

дослідників підкреслюють важливість прозорості у фінансовій звітності, що може допомогти залучити інвесторів, зацікавлених у соціально відповідальному бізнесі. Проте, існує ризик, що недостатня чіткість у формулюваннях податкових норм може призвести до плутанини та неоднозначності в обліку і звітності [2]. Також важливо враховувати регіональні особливості при трансформації податкового законодавства, оскільки різні країни можуть мати різний рівень розвитку економіки та екологічної свідомості. У цілому, дослідження в цій сфері підкреслюють необхідність комплексного підходу до реформування податкової системи, що дозволить не лише сприяти сталому розвитку, але й забезпечити стабільність та прозорість фінансової звітності підприємств [3].

Метою дослідження є аналіз трансформації податкового законодавства як інструменту підтримки сталого розвитку та вивчення його впливу на фінансову звітність підприємств. У рамках цього дослідження передбачається виявлення основних тенденцій змін у податковій політиці, які сприяють досягненню цілей сталого розвитку, а також оцінка того, як ці зміни відображаються у фінансовій звітності підприємств. Завданням є дослідити взаємозв'язок між податковими реформами та фінансовими показниками підприємств, зокрема, виявити, як нововведення у податковому законодавстві можуть впливати на інвестиційні рішення, управлінські практики та стратегії сталого розвитку бізнесу. Крім того, важливим завданням є аналіз наслідків трансформації податкового законодавства для фінансової прозорості підприємств і вивчення ролі державної політики у формуванні сприятливого середовища для реалізації принципів сталого розвитку через податкові механізми.

Дослідження трансформації податкового законодавства як інструменту підтримки сталого розвитку та його впливу на фінансову звітність підприємств є багатогранним і вимагає системного підходу. Основними аспектами цього дослідження є аналіз податкової політики та її вплив на сталий розвиток, взаємозв'язок між податковими реформами та фінансовою звітністю, фінансова прозорість і відповідальність, державна політика та підтримка сталого розвитку, а також освіта та підвищення обізнаності. Визначення основних цілей сталого розвитку – економічного, соціального та екологічного аспектів – та їх інтеграція в податкову політику є важливими для забезпечення ефективності реформ. Розробка податкових пільг для підприємств, що реалізують екологічні проекти або інвестують у соціально важливі ініціативи, а також впровадження "зелених" податків, які стимулюють зменшення викидів забруднюючих речовин, можуть стати дієвими інструментами [2]. Дослідження впливу змін у податковому законодавстві на фінансові результати підприємств та аналіз кореляцій між податковими ставками, інвестиційними рішеннями і фінансовою звітністю дозволяють сформулювати рекомендації щодо адаптації фінансової звітності до нових умов оподаткування. Оцінка рівня прозорості фінансової звітності підприємств у контексті нових податкових вимог і аналіз ролі держави у забезпеченні прозорості податкових механізмів є ключовими для підвищення відповідальності підприємств через контроль за дотриманням податкового законодавства. Розгляд ролі держави у формуванні сприятливого середовища для реалізації принципів сталого розвитку через податкові механізми, а також оцінка ефективності державних програм у сфері оподаткування допоможуть створити стратегії, що поєднують податкову політику з іншими економічними інструментами [3]. Підвищення обізнаності підприємств щодо нових податкових законодавчих ініціатив і їхніх наслідків є важливим аспектом, що включає проведення навчальних програм і семінарів, а також створення інформаційних ресурсів для бізнесу. Таким чином, комплексний підхід до аналізу трансформації

податкового законодавства в контексті сталого розвитку передбачає інтеграцію різних аспектів, включаючи економічні, соціальні та екологічні фактори, а також активну участь усіх зацікавлених сторін – держави, бізнесу та суспільства [2].

На основі проведеного дослідження трансформації податкового законодавства як інструменту підтримки сталого розвитку можна сформулювати кілька загальних висновків. Податкове законодавство повинно бути адаптоване до цілей сталого розвитку, що включає економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це дозволить створити сприятливе середовище для підприємств, які впроваджують екологічно чисті технології та соціально відповідальні ініціативи. Запровадження податкових пільг для підприємств, які реалізують проекти у сфері екології та соціального розвитку, є ефективним інструментом для стимулювання інвестицій у ці сфери. "Зелені" податки можуть сприяти зменшенню викидів і заохочувати сталий бізнес. Зміни в податковому законодавстві можуть суттєво впливати на фінансові результати підприємств, тому необхідно розробити рекомендації щодо адаптації фінансової звітності до нових умов оподаткування, щоб забезпечити прозорість і відповідність новим вимогам. Підвищення рівня прозорості фінансової звітності є важливим аспектом для забезпечення відповідальності підприємств, і державні механізми контролю за дотриманням податкового законодавства повинні бути посилені для запобігання ухиленню від сплати податків. Держава повинна активно формувати сприятливе середовище для реалізації принципів сталого розвитку через податкові механізми, адже ефективність державних програм у сфері оподаткування є критично важливою для досягнення цілей сталого розвитку. Важливо також проводити навчальні програми та семінари для підприємств з метою підвищення їх обізнаності щодо нових податкових ініціатив і їхніх наслідків, оскільки це сприятиме кращому розумінню можливостей та ризиків, пов'язаних із змінами в податковому законодавстві. Необхідно застосовувати комплексний підхід до аналізу трансформації податкового законодавства, який враховує різні аспекти сталого розвитку та залучає всі зацікавлені сторони – державу, бізнес і суспільство. Ці висновки можуть слугувати основою для подальших досліджень та практичних рекомендацій у сфері податкової політики та сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Озеран, А. (2024). Інформація про сталий розвиток у звіті про управління. *Сталий розвиток економіки*, (2(49), 282-287. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-45

2. Ганусич, В. О., & Шімон, В. (2025). Зміна облікової парадигми: трансформація принципів бухгалтерського обліку та фінансової звітності в контексті сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (19). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-09-05

3. Котвицька, Н., Романенко, О., & Башота, Д. (2024). Фінансова прозорість та податкова політика в умовах економічної трансформації україни. *Економіка та суспільство*, (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-13

Ігнатенко Олександр Павлович,
доктор наук з державного управління, кандидат екномічних наук, доцент
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАКОНОДАВСТВА В СФЕРІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ

Захист водних ресурсів та екосистем ЄС і забезпечення доступу всіх європейців до чистої питної води та води для купання. Чиста вода – рушійна сила життя. Це важливий ресурс для людей і природи, а також для регулювання клімату. Вона також має вирішальне значення для економіки, сільського господарства та виробництва енергії.

Вода стикається з багатьма труднощами, включаючи забруднення промисловими хімікатами, пестицидами, поживними речовинами та фармацевтичними препаратами, а також зміну клімату.

Повені, посухи, лісові пожежі, забруднення та неефективне управління водними ресурсами забирають життя, загрожують постачанню продовольства та порушують роботу економіки та транспортних мереж. Тому водна стійкість є питанням безпеки ЄС та готовності до криз.

Основні закони, що регулюють сферу водопостачання та водовідведення ЄС: Рамкова директива про водні ресурси, Директива про повені, Директива про очищення міських стічних вод, Директива про питну воду, Директива про воду для купання, Рамкова директива про морську стратегію, Директива про нітрати.

Рамкова директива про водні ресурсів [1] забезпечує основу для водної політики в Європі, встановлюючи правила, що захищають водні ресурси, прісноводні та солоні екосистеми, а також забезпечують чистоту питної води та води для купання.

Європейська стратегія водостійкості до 2025 року [2] спрямована на боротьбу з дефіцитом води, покращення управління водними ресурсами, розширення доступу до чистої води, стимулювання інновацій та відновлення порушеного водного циклу. Це захистить громади та наше цінне біорізноманіття, а також зміцнить економіку ЄС.

У ЄС лише 37% поверхневих водних об'єктів досягають доброго екологічного стану, 85% місць для купання мають відмінну якість води, понад 90% міських стічних вод обробляються відповідно до стандартів ЄС.

Головна мета ЄС — забезпечити всім європейцям доступ до якісної та достатньої кількості води, а також гарантувати хороший стан усіх водних об’єктів на всьому континенті. Правила ЄС спрямовані на забезпечення сталого управління водними ресурсами в довгостроковій перспективі, зменшення забруднення води та захист водних екосистем.

Стратегія водостійкості до 2025 року зосереджена на трьох цілях:

1. Відновлення та захист водного циклу як основи водопостачання, від джерела до моря. Ефективне впровадження чинної нормативної бази ЄС, включаючи Рамкову директиву про водні ресурси, Директиву про управління повенями та Регламент про відновлення природи, є ключовим. Потрібні подальші зусилля для захисту ресурсів, підвищення сталості, покращення утримання води на суші та вирішення проблеми забруднюючих речовин у питній воді.

2. Побудувати водно-розумну економіку для підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та розвитку водного господарства

ЄС: покращити ефективність використання води та стале управління водними ресурсами. Рекомендація «Водоефективність понад усе» містить керівні принципи для скорочення споживання води та встановлює загальноєвропейську мету покращити ефективність використання води до 2030 року.

3. Забезпечити чисту та доступну воду та санітарію для всіх, а також розширити можливості споживачів для забезпечення стійкості до водних ресурсів: доступ до безпечної питної води та санітарії є правом людини. Необхідна підтримка для забезпечення чистою водою та санітарією деяких регіонів та вразливих груп населення, а також для покращення очищення води для видалення небезпечного забруднення, патогенів та хвороб.

Високоякісна, безпечна та достатня питна вода є важливою для громадського здоров'я та благополуччя. Окрім споживання, ми також використовуємо її для багатьох інших цілей, таких як миття, прибирання, гігієна або поливання рослин.

Більшість людей, які проживають у ЄС, вже мають дуже хороший доступ до високоякісної питної води, частково завдяки понад 30-річній політиці ЄС щодо якості питної води. Ця політика гарантує, що вода, призначена для споживання людиною, може споживатися безпечно, що призводить до високого рівня захисту здоров'я.

Основними стовпами політики ЄС щодо питної води є:

- захищати здоров'я людини, забезпечуючи якість води, призначеної для споживання людиною;
- забезпечити контроль якості питної води за допомогою стандартів, заснованих на найновіших наукових даних;
- забезпечити ефективний та результативний моніторинг, оцінку та забезпечення дотримання вимог щодо якості питної води;
- надавати європейцям адекватну, своєчасну та доречну інформацію;
- покращити доступ до води, призначеної для споживання людиною.

Забезпечення належного очищення стічних вод для захисту довкілля та здоров'я людей. Міські стічні води є одним з основних джерел забруднення води, якщо їх не збирати та не очищувати відповідно до правил ЄС.

Вони є часто забрудненими бактеріями, вірусами, шкідливими хімічними речовинами, включаючи мікрозабруднювачі, та перевантаженням поживними речовинами, які, якщо їх не очищати та викидати в довкілля, впливають на наше здоров'я та пошкоджують наші річки, озера та прибережні води.

З моменту прийняття Директиви ЄС про очищення міських стічних вод [3] у 1991 році якість європейських річок, озер та морів радикально покращилася. За допомогою фінансування ЄС держави-члени створили системи збору та очисні споруди міських стічних вод.

6,6 млрд євро економічних вигод на рік до 2045 року, 30 354 міських очисних споруд, що працюють у ЄС, 10 мільйонів європейців досі не мають доступу до базових санітарних послуг.

Переглянута Директива про очищення міських стічних вод, яка набула чинності 1 січня 2025 року, захищає здоров'я людини та довкілля від впливу неочищених міських стічних вод. Вона вимагає від країн ЄС забезпечити належний збір та очищення стічних вод у містах та селищах з економічною ефективністю. Її метою є:

- Покращення якості води шляхом суворішого очищення води та включення нових забруднювачів;
- Зміцнення принципу ЄС «забруднювач платить», забезпечивши, щоб ті, хто відповідає за забруднення, несли витрати на його відновлення;

- Розвиток циклічності шляхом повторного використання води та відновлення цінних ресурсів зі стічних вод;
- Вирішення проблеми зміни клімату шляхом скорочення викидів парникових газів очисними спорудами та адаптації міст до сильних опадів;
- Забезпечення доступу до санітарії для всіх, особливо для найбільш вразливих та маргіналізованих верств населення.

Слід відмітити, що в ЄС також регулюються питання щодо: забезпечення чистої та високоякісної води для купання по всій Європі; захисту узбережжя, морів та океанів Європи; захисту вод від забруднення, спричиненого нітратами із сільськогосподарських джерел; запобігання та пом'якшення наслідків дефіциту води та посух у ЄС.

В Україні були прийняті нові закони в сфері водопостачання та водовідведення:

- Закон України «Про водовідведення та очищення стічних вод» (прийнято у січні 2023 року, набрання чинності у серпні 2023);
- Зміни до Закону України «Про питну воду та питне водопостачання» (прийнято у січні 2023 року, набрання чинності у серпні 2023).

Зокрема, новий закон у сфері водовідведення був направлений на врегулювання правовідносин щодо функціонування централізованої системи водовідведення. Однак, питання нецентралізованого водовідведення, що більше притаманні сільській місцевості, та поверхневого (дощового) водовідведення потребують більш детального дослідження та підготовки пропозицій щодо змін та доповнень у новий Закон України «водовідведення та очищення стічних вод».

Прийняті нові закони, а також підзаконні акти до них, які щойно затверджено або ще розробляються, потребують подальшої імплементації.

Слід зазначити, що із прийняттям нових законів відбувається також перегляд національних стратегічних документів в сфері водопостачання та водовідведення:

- Водна стратегія України на період до 2050 року (схвалена Урядом у грудні 2022 року);
- Державна цільова економічна програма енергетичної модернізації підприємств водопостачання та водовідведення, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2030 року.

Список використаних джерел:

1. Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2000 establishing a framework for Community action in the field of water policy. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/60/2014-11-20/eng (дата звернення: 31.10.2025).
2. Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social Committee and the Committee of the regions european water resilience strategy. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025DC0280&qid=1750857768458 (дата звернення: 31.10.2025).
3. Council Directive 91/271/EEC of 21 May 1991 concerning urban waste-water treatment. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31991L0271 (дата звернення: 31.10.2025).

Kravchenko Svitlana Anatoliivna
Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Research Fellow of the Department of Entrepreneurship, Cooperation and Agro-Industrial Integration, National Research Center "Institute of Agrarian Economics"

FEATURES OF AMENDMENTS TO THE LAWS AND CERTAIN LEGISLATIVE ACTS OF UKRAINE REGARDING THE SIMPLIFICATION OF CONDITIONS FOR CONDUCTING BUSINESS ACTIVITIES AND ACHIEVING THE GOALS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The specifics of amendments to the Laws and certain legislative acts of Ukraine regarding the simplification of conditions for conducting economic activities and the implementation of sustainable development goals reflect the comments (or editorial amendments, or conclusions) of the following Draft Laws of Ukraine. In particular, according to letter No. 07-05/77 dated 9 June 2025 to the National Scientific Centre 'Institute of Agrarian Economics' at the request of the Verkhovna Rada Committee on Education, Science and Innovation (letter No. 04-24/20-2025/129830 dated 04.06.2025), the following comments were provided on the Law of Ukraine 'On Foreign Economic Activity' dated 16 April 1991 No. 959-XII, Article 16 'Licensing of Foreign Economic Operations', in particular, regarding: 'Licensing of exports of goods shall be introduced in Ukraine in the event of' in paragraph 5, after the words "trademarks", add the word 'brand'; 'Licensing of imports of goods shall be introduced in Ukraine in the event of' in paragraph 6 after the words "trademarks" add the word 'brand'; the text contains data relating to subordinate legislation: the list of documents to be attached to the Application for an export (import) licence and the contents of the Application.

Also, in accordance with letter No. 07-05/86 dated 30 June 2025 to the National Scientific Centre 'Institute of Agrarian Economics' at the request of the Verkhovna Rada Committee on Education, Science and Innovation (letter No. 04-24/20-2025/149736 dated 29 June 2025) to the draft Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding State Support for Combatants, Persons with Disabilities as a Result of War and Family Members of the Fallen (Missing in Action, Deceased) Defenders of Ukraine in the conduct of personal peasant or farm management and entrepreneurial activity" (reg. No. 13376 dated 17 June 2025) provided the following comments on the Laws of Ukraine:

a) 'On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection' (Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 1993, No. 45, p. 425, as amended), Article 15-2 "State Support for Combatants, Persons with Disabilities as a Result of War, Family Members of the Fallen (Missing in Action, Deceased) Defenders of Ukraine', in particular, regarding: 'State support' in paragraph 2, after the words 'development and approval of state target programmes', add the words 'and financial grant projects"; 'State support' in paragraph 2, after the words 'through lending,' add the words 'or subsidising'; 'Electronic communication database' in paragraph 1, after the words 'in the areas of organic,' add the words 'and accurate'; Add the words 'integration of producer associations and' after the words "processing" in paragraph 1 of 'Electronic communication databases';

b) 'On State Support for Agriculture in Ukraine' (Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 2004, No. 49, p. 527, as amended), Article 2, paragraph 2.26, in particular, regarding: 'Producers of agricultural products' in paragraph 1, after the words 'natural persons', add the words 'entrepreneurs'; 'Producers of agricultural products' in paragraph 1, after the words "farm", add the words 'family farm';

c) ‘On the development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine’ (Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 2013, No. 3, Article 23, as amended), Article 23, paragraph 1, in particular, regarding: ‘Facilitating access to programmes’ in paragraph 3, after the words ‘regional programmes’, add the words ‘implementation of digital transformations’; ‘Facilitating access to programmes’ in paragraph 3, after the words ‘development programmes’, add the words ‘innovative and’ [1, p. 86-97].

The draft law of Ukraine ‘On Amendments to the Law of Ukraine ’On Agricultural Cooperation‘ regarding official associations of agricultural producers’ (registered under No. 13390 on 20 June 2025) was supported. Adding a separate section to the current Law of Ukraine ‘On Agricultural Cooperation’ is indeed the optimal legal solution. The draft law introduces definitions of official associations of agricultural producers, requirements for their status, the procedure for their formation and the direction of their activities. In accordance with letter No. 07-05/90 dated 7 July 2025 to the National Scientific Centre ‘Institute of Agrarian Economics’ at the request of the Verkhovna Rada Committee on Education, Science and Innovation (letter No. 04-24/20-2025/153348 dated 3 July 2025), the following editorial amendments were provided to the draft Law of Ukraine ‘On Amendments to the Law of Ukraine ’On Agricultural Cooperation‘ regarding official associations of agricultural producers’ (reg. No. 13390 dated 20.06.2025):

a) in paragraph 1, subparagraph 2, in the second sentence: after the word ‘official,’ add the word “current”; replace the words ‘(including marketing)’ with the words ‘(including logistics and marketing)’; after the words ‘which meets the requirements for official’, add the words ‘registered’;

b) in Article 34, paragraph 1: in subparagraph 1, after the words ‘its adaptation,’ add the words ‘to crisis conditions’; in subparagraph 2, after the words ‘produced by members,’ add the words ‘of this association’; in subparagraph 3, after the words ‘optimisation of production costs for’, replace and add the words ‘reducing production costs and improving and/or increasing product quality’; in subparagraph 4, after the words ‘innovative practices’, add the word ‘socio-economic’; after the words ‘market development,’ add the word ‘products’; after the words ‘in which members’, add the words ‘of this association’; in subparagraph 5, after the words ‘promoting the use by members’, replace and add the words ‘of this association in the production of products of methods aimed at ensuring environmental safety and healthy development of animals’; in subparagraph 6, after the words ‘produced by members,’ add the words ‘of this association’; in subparagraph 7, before the words ‘improving the quality’, insert the words ‘responsible waste management and’; instead of the words ‘by-products and production waste in particular’, replace and supplement with the words ‘production by-products for protection’; in subparagraph 8, replace the words ‘promoting the production of alternative’ with the words ‘promoting the development of organic production and/or alternative’; in subparagraph 10, after the words ‘consultations for members,’ add the words ‘of this association’; after the words ‘insurance mechanisms,’ add the words ‘environmental risks’; add subparagraph 11 – ‘promoting the development of joint distribution, logistics and marketing technologies and the implementation of digital platforms’; add subparagraph 12 – ‘promoting technical assistance or training for family farmers, private farms or individual entrepreneurs’;

c) in Article 34, paragraph 3: in subparagraph 2, after the words ‘deprivation of membership,’ add the words ‘of this association’; in subparagraph 3, after the words ‘promotion of members' products’, add the words ‘of this association’; in subparagraph 5, after the words ‘financial reporting to members’, add the words ‘of this association’.

The draft law of Ukraine 'On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Simplification of Conditions for Conducting Business Activities' (reg. No. 13554 dated 28 July 2025) was also supported. Creating a favourable environment for business development and reducing the administrative burden on entrepreneurs by abolishing ineffective, institutionally outdated instruments of state regulation of economic activity is the optimal legal solution. In accordance with letter No. 07-05/105 dated 8 August 2025 to the National Scientific Centre 'Institute of Agrarian Economics' at the request of the Verkhovna Rada Committee on Education, Science and Innovation (letter No. 04-24/ 20-2025/181404 dated 06.08.2025), the following conclusions were provided regarding the draft Law of Ukraine 'On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Simplification of Conditions for Conducting Economic Activity' (reg. No. 13554 dated 28.07.2025):

The draft Law of Ukraine 'On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Simplification of Conditions for Conducting Economic Activity' proposes to abolish 63 instruments as outdated, irrelevant, duplicative, and burdensome for business, particularly in the following areas:

- ✓ agricultural complex, forestry, hunting, fisheries and wildlife, 23 instruments are proposed for abolition, in particular, permission to cut down seed trees and plus trees; permission to hunt game animals for scientific purposes, relocate them to new habitats, and collect bird eggs; extract from the State Register of Certified Surveyors; permission to build land reclamation systems and individual engineering infrastructure facilities; insurance of grain accepted for storage under a simple or double warehouse receipt against the risks of accidental death, damage or loss, etc.;
- ✓ foreign economic activity, investment policy, cultural heritage, innovation, education and cinematography: 12 instruments are proposed for abolition, in particular, the conclusion on the right to conduct negotiations (general, open, one-time conclusion); state registration of agreements (contracts) on joint investment activities with the participation of a foreign investor; licence to conduct educational activities in the field of extracurricular education; permission to establish a territorially separate structural unit of a foreign higher education institution; permission to use metal detectors or any other search equipment or relevant technology at cultural heritage sites, etc. [2, p. 10-27].

From a financial and economic point of view, the implementation of the draft Law of Ukraine 'On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Simplification of Conditions for Conducting Economic Activity' will not affect the revenues and expenditures of the state and/or local budgets. The implementation of the draft Law of Ukraine 'On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Simplification of Conditions for Conducting Economic Activity' will have a positive impact on the interests of business entities and state authorities.

References

1. *Kravchenko, S.* (2025). Analysis of the organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law. *Moderní aspekty vědy :* LX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 86-97. https://doi.org/10.52058/60-2025.

2. *Kravchenko, S., Malik, M., & Shpykuliak, O.* (2025). Development of integration structures in the agricultural sector of the economy in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 32(2), 10-27. https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.10.

Костяшкін Іван Олександрович
доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри трудового, земельного та господарського права
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ДО ПИТАННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку, підсумковим документом якого визначено: «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [1], що передбачає 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань. Забезпечення цілей сталого розвитку безперечно вимагає досягнення балансу ефективного використання природних ресурсів та їх збереження для наступних поколінь. При цьому базовим природним ресурсом виступає земля, яка згідно Конституції України [2] є основним національним багатством.

Використання земель за будь-яких умов має задовольняти потреби як самих користувачів, так і суспільства в цілому, досягаючи балансу між приватними та суспільними інтересами. Зміст ефективного землекористування можна трактувати по-різному: від отримання найвищого прибутку до пріоритетної охорони земель у процесі їх використання. Однак, як перше, так і друге передбачає в кінцевому випадку вжиття заходів щодо підтримання та відновлення якісного стану земель, оскільки лише за таких умов можна досягти високої рентабельності сільськогосподарського виробництва у тривалому часовому проміжку, і водночас саме такі заходи забезпечуватимуть її охорону. Тобто безперечним є той факт, що найбільш ефективне землекористування буде тоді, коли досягнення максимального зиску відбувається за умови недопущення погіршення як самих земель та природних об’єктів, що на них розміщені, так і вжиття заходів щодо покращення властивостей ґрунтів, коли йдеться про сільськогосподарське виробництво. Відтак продуктивне та результативне використання земель, тобто таке, що спрямоване на досягнення мети правового регулювання у цій сфері та задоволення матеріальних, духовних та інших життєзабезпечувальних потреб людини і громадянина, народу, держави, юридичних осіб, відбувається за неодмінного здійснення комплексу заходів, спрямованих на відновлення та поліпшення родючості ґрунтів [3, с.46].

Розкриваючи правове забезпечення підвищення родючості ґрунтів, С. В. Хомінець [4, с.146], вказує на попередні заходи, які включають організацію моніторингу, планування раціонального використання та охорони земель, заходи економічного стимулювання до здійснення дій для підвищення родючості ґрунтів, запровадження контролю за дотриманням законодавства у зазначеній сфері. У свою чергу серед правових форм підвищення родючості ґрунтів автор виділяє оптимізацію структури сільськогосподарського землекористування, (що охоплює заходи щодо консолідації земель, консервації деградованих, малопродуктивних та техногенно забруднених земель, утворення та охорони екологічно стійких агроландшафтів) і розробку та впровадження науково обґрунтованої системи землеробства, (заходи меліорації земель, дотримання правил сівозмін, запровадження ґрунтозахисних технологій обробки ґрунту тощо).

Методологія такого землекористування повинна забезпечити уникнення як економічного (максимальне збільшення продуктивності та прибутковості земельних

угідь), так і екологічного (відновлення агроландшафтів за параметрами природних систем) «екстремізму» [5, с.61]. Інакше кажучи, концепція сталого розвитку передбачає формування такої системи господарювання, яка будується на засадах збалансованого поєднання економічних та екологічних критеріїв її розвитку[6, с.90].

Правове регулювання передбачає для суб'єктів підприємницької діяльності певні параметри свободи як господарського використання землі, так і економічно необхідного розпорядження нею з метою створення умов для отримання та зростання прибутку. Роль права відповідно полягає в тому, щоб обмежити сільськогосподарського підприємця в отриманні прибутку за рахунок використання землі способами та методами, що призводять до погіршення її природних властивостей. Однак, трактуючи такий підхід, маємо зазначити, що погіршення природних властивостей земель у свою чергу призведе до зниження віддачі, а відтак – і прибутковості земель. Тобто такими діями законодавець не просто забезпечує збереження земель, але й гарантує стабільність в отриманні прибутку тими підприємцями, обмеження діяльності яких встановлено відповідними правовими нормами[4, с.146].

Тобто правове регулювання ефективного використання земельних ресурсів, зокрема земель сільськогосподарського призначення, як стверджує В. І. Андрейцев, характеризується чіткою векторною спрямованістю на виконання системи зобов'язань та заборон для суб'єктів, які використовують зазначені землі, земельні ділянки і наявні ґрунти, яким кореспондують відповідні правові можливості щодо ефективного господарювання на цих угіддях, збереження їх продуктивної якості з метою вирощування та отримання безпечної сільськогосподарської продукції. У свою чергу, пріоритетний зобов'язально-заборонний режим використання зазначених ресурсів зобов'язує правосуб'єктних осіб підпорядкувати надані законом права виконанню імперативно-правових приписів з метою подальшого збереження та відновлення природної продуктивності цих ресурсів як необхідної умови ефективного використання сільськогосподарських угідь[3, с.45].

Разом з тим, переважна більшість сільськогосподарських товаровиробників не дотримується сучасних охоронних технологій обробітку ґрунтів, не забезпечує необхідних заходів щодо збереження ґрунтового покриву і підвищення його родючості, що призводить до погіршення ґрунтового покриву, зменшення гумусного шару[4, с.37].

Відтак сукупність правових приписів, що визначають обов’язки громадян у сфері збереження та відтворення земель, а також заходи юридичної відповідальності як традиційний метод охорони земель, потребує суттєвого доповнення шляхом підняття правової, агротехнічної культури громадян та господарюючих суб’єктів, які мають розуміти ту виняткову соціальну цінність землі, яка полягає, перш за все, в її корисних властивостях як об’єкта природи. Адже без підвищення рівня правосвідомості громадян можна нівелювати найпрогресивніші правові норми. Безпосередньо пов’язане із досягненням відповідного рівня правосвідомості є запровадження договірних відносин та відносин соціального партнерства, які мають надати господарюючим суб’єктам чіткі орієнтири щодо використання тих чи інших земельних ділянок[7, с.441].

Правове регулювання використання земель сільськогосподарського призначення повинно бути диференційованим залежно від природних умов, ґрунтового покриву, що передбачає необхідність його локалізації. Свого часу пропозиції щодо локального правового регулювання в сфері обробітку ґрунтів висловлював В. В. Носік, який обстоював ідею «стандартів підприємств» – з метою встановлення обов’язкових агротехнічних правил для окремих землекористувачів[8, с.14]. На даному етапі правого

регулювання земельних відносин передумовою ефективності забезпечення сталого сільськогосподарського землекористування є розширення сфери договірного регулювання земельних правовідносин. Це відповідає внутрішній логіці права та історичній тенденції розширення сфери застосування договору і набуває особливої актуальності в умовах гарантування права приватної власності на землю та розвитку ринкових перетворень у досліджуваній сфері.

Перелік використаних джерел :

1. «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», URL:https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyy-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku

2. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL:https://zakon.rada.gov.ua

3. Андрейцев В. І. Земельне право і законодавство суверенної України: Актуальні проблеми практичної теорії / В. І. Андрейцев. – К. : Знання, 2005. –446с.

4. Хомінець С. В. Правове забезпечення підвищення родючості грунтів : монографія / С. В. Хомінець; під заг. ред. проф. М. В. Шульги. – Харків: Фінарт, 2015. – 169с.

5. Огінський А. Загальна характеристика еволюції систем сільського господарства на території України / А. Огінський // Економіка України. – 2000. – № 11. – С. 55-62..

6. Кулинич П. Ф. Правові проблеми охорони і використання земель сільськогосподарського призначення в Україні : монографія / П. Ф. Кулинич. – К. : Логос, 2011. – 688 с.

7. Костяшкін І. О. Правове забезпечення соціальної функції права власності на землю в Україні. Монографія / І. О. Костяшкін. Київ-Хмельницький. Хмельницький університет управління та права, 2016. 429 с.

8. Правове регулювання раціонального використання земель сільськогосподарських підприємств агропромислового комплексу (на матеріалах Української РСР): автореф. дис. ... канд. юрид. наук / Носик В. В. – Київ, 1986. – 23 с.

Налуцишин Віктор Володимирович,
д. юр. н., професор, професор кафедри кримінального права та процесу
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПРАВОВІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ

Незважаючи на міжнародні зусилля, що вживаються в рамках Паризької угоди про клімат та Порядку денного в галузі сталого розвитку, прийнятого ООН [1], злободенними є проблеми сталого розвитку на фоні виникнення нових викликів безпеці в міжнародних відносинах.

У звіті Всесвітнього економічного форуму 2023 року зазначено, що з десяти найгостріших глобальних загроз на найближчі роки перші чотири належать до екологічних і кліматичних ризиків. Крім них, занепокоєння викликають соціальні та геополітичні ризики [2].

Кліматичні зміни мають інерційний характер і триватимуть протягом найближчих 20-30 років незалежно від зусиль щодо скорочення викидів парникових газів. Документи Міжурядової групи експертів зі зміни клімату (Intergovernmental Panel on Climate Change — IPCC) 2022 року засвідчують, що глобальне потепління відбувається швидше, ніж передбачалося раніше [3; 4].

Крім кліматичних та екологічних загроз, наростають соціально-економічні ризики, до яких останнім часом додалися геополітичні загрози. Заявлений раніше курс на сталий розвиток наразі перебуває під загрозою зриву.

У працях зарубіжних авторів досліджуються питання формування поняття права сталого розвитку та його юридичного закріплення в суспільних і комерційних відносинах. В одній із перших праць на цю тему, виконаній на замовлення Європейської Комісії, М. Деклеріс (M. Decleris) розглядає сталий розвиток одночасно як проблему економічного зростання без шкоди для природи і як необхідність відновлення гармонії людини і природи, порушеної ринковими відносинами останнього часу, коли матеріальні цінності стояли вище нематеріальних пріоритетів [5].

Постійно зростаюче споживання природних ресурсів об'єктивно приводить людство до усвідомлення необхідності вжиття заходів, у тому числі в сфері права, щодо захисту навколишнього середовища.

Передумови для формування міжнародного екологічного права вперше матеріалізувалися в Стокгольмській декларації ООН 1972 р., після якої були висловлені нові ініціативи в галузі охорони навколишнього середовища. Зокрема, були висунуті тези про право людей на гармонійні умови життя та закладені основи збалансованого підходу до вирішення екологічних проблем.

Поняття *сталого розвитку* вперше було сформульовано в доповіді Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» 1987 р., де воно було визначено як «...розвиток, що забезпечує задоволення потреб нинішнього покоління і не підриває при цьому можливості задоволення потреб майбутніх поколінь». Надалі це визначення багаторазово підтверджувалося на конференціях ООН, і в 2015 р. було прийнято 17 цілей в галузі сталого розвитку (ЦСР) в рамках Порядку денного в галузі сталого розвитку на період до 2030 р.

Основні складові сталого розвитку: екологія (E - Environment), соціальний розвиток (S - Social) і корпоративне управління (G - Governance) - увійшли до національних стратегій та державних планів розвитку багатьох країн як стратегічні стимулюючі мотиви.

Зростання значущості цих питань вимагає формування доктрини права сталого розвитку та прийняття нових правових норм, зокрема щодо низько-вуглецевого регулювання, розвитку відновлюваних джерел енергії та розробки нових підходів до соціальної політики.

Зміни, що відбуваються під впливом глобальних процесів, вимагають трансформації сформованих раніше нормативних систем для відображення нових соціально-суспільних відносин.

Кожна зі сфер суспільних відносин регулюється своїми галузями права, але в сукупності вони створюють окрему галузь - право сталого розвитку.

Єдиних універсальних міжнародно-правових норм регулювання сталого розвитку до цього часу не розроблено, але існують окремі інструменти для конкретних сфер суспільного життя. Наприклад, в галузі екології такими засобами є законодавча система, що контролює ступінь забруднення навколишнього середовища парниковими газами та відходами від людської діяльності. У соціальній сфері до інструментів

правового регулювання варто віднести вимоги щодо безпеки праці та стандарти соціального розвитку. У корпоративному управлінні ними можна вважати стандарти бухгалтерського обліку, розкриття нефінансової інформації та управління ризиками.

В останні роки до природних та техногенних ризиків додалися загрози, пов'язані зі свідомими, але безвідповідальними діями геополітичного характеру. Згідно з ЦСР 16, з огляду на те, що конфлікти та слабкість інститутів влади становлять загрозу сталому розвитку, держави повинні прагнути до запобігання конфліктам та повсюдного забезпечення прав людини, безпеки та правосуддя.

Збройна агресія росії створює безпрецедентні загрози сталому розвитку світової спільноти. У зв'язку із широкомасштабним вторгненням ставиться принципове питання про можливий перегляд правового регулювання та поширення його на сферу військових конфліктів.

Оскільки подібні рішення приймаються, як правило, після невдалих спроб досягнення компромісу мирними засобами, то такі ситуації можуть виникати і в майбутньому і ставати предметами суперечок з приводу легітимності військових операцій, і правові основи сталого розвитку не зможуть їх запобігати. Таким чином, військово-політичні конфлікти можуть ставати предметом правового регулювання відносин сталого розвитку, хоча раніше вони були предметами міжнародного публічного права.

Список використаних джерел:

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року.. Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року. URL: https://docs.un.org/ru/A/RES/70/1 (дата звернення: 12 жовтня 2025 року)

2. World Economic Forum. The Global Risks Report 2023.18th Edition. Insight Report. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/ (дата звернення: 12 жовтня 2025 року)

3. Climate Change 2022. Impacts, Adaptation and Vulnerability. Sixth Assessment Report. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2 (дата звернення: 12 жовтня 2025 року)

4. Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. URL: https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-3 (дата звернення: 12 жовтня 2025 року)

5. European Commission, Directorate-General for Environment. Decleris M. The law of sustainable development: General principles, Publications Office, 2000. URL: https://www.pik-potsdam.de/avec/peyresq2003/talks/0917/sillence/background_literature/sustlaw.pdf (дата звернення: 12 жовтня 2025 року)

Пунда Олександр Олегович
доктор юридичних наук, професор, професор кафедри права
Хмельницького національного університету

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку української економіки визначається необхідністю глибокого оновлення системи господарювання, фінансових і фіскальних інститутів, що покликані забезпечити стійке відновлення держави після руйнівних наслідків війни. Одним із ключових чинників цієї трансформації є система оподаткування малого бізнесу, яка виступає не лише фіскальним інструментом наповнення бюджету, а й дієвим механізмом економічного стимулювання підприємницької активності, створення робочих місць та розвитку локальних економік.

У період відновлення національної економіки особливої актуальності набуває переосмислення ролі податкової політики як інструменту не лише регулювання, а й підтримки та відновлення малого бізнесу — основи економічної самодостатності територіальних громад. В умовах воєнних і післявоєнних викликів трансформація систем оподаткування має забезпечити баланс між фіскальними інтересами держави та потребами підприємців у спрощених, гнучких і стимулюючих формах оподаткування.

Досвід європейських країн свідчить, що саме альтернативні податкові режими (спрощена система, податкові канікули, податкові кредити для відновлення бізнесу) є важливим каталізатором економічного відродження, оскільки дозволяють адаптувати податкове навантаження до рівня економічної активності суб’єктів господарювання, підтримати їх ліквідність та стимулювати інвестиційну активність.

В українських реаліях така трансформація потребує комплексного підходу — модернізації правових засад оподаткування, цифровізації процесів адміністрування податків, запровадження гнучких механізмів фіскальної підтримки підприємців у регіонах, найбільш постраждалих від війни. Відтак, аналіз і розвиток альтернативних систем оподаткування малого бізнесу в контексті економічного відновлення України є важливою умовою формування стійкої, соціально орієнтованої та конкурентоспроможної економіки.

Альтернативні системи оподаткування становлять інструмент лібералізації економічних відносин і підвищення фінансової самостійності підприємців. Їх запровадження створює можливість для суб’єктів малого бізнесу самостійно обирати оптимальні податкові умови господарювання, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мінімізувати податкові ризики. Такий підхід розширює простір економічної свободи підприємців, посилює їхню мотивацію до розвитку бізнесу, оптимізації витрат і раціонального використання ресурсів. Отже, застосування альтернативних систем оподаткування доцільно розглядати як один із дієвих резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності та формування сприятливого податкового клімату в період відновлення національної економіки [1].

Альтернативність систем оподаткування визначається низкою фундаментальних чинників, що відображають лібералізацію податкових відносин і розширення економічної свободи підприємців.

По-перше, одна й та сама діяльність, що здійснюється економічним агентом, може оподатковуватися лише за однією системою — загальною або альтернативною.

Це створює вибір, який дозволяє суб'єктам господарювання оптимізувати свої податкові зобов'язання відповідно до масштабів і специфіки діяльності.

По-друге, кожна з визначених законодавством підсистем є реальною альтернативою загальній системі оподаткування, оскільки передбачає обмежений перелік податків і зборів, обов'язкових до сплати. Обрання однієї з таких систем звільняє платника від низки фіскально обтяжливих платежів, сприяючи зниженню податкового навантаження та підвищенню фінансової гнучкості бізнесу.

По-третє, перехід на альтернативну систему, як правило, є результатом самостійного рішення платника податків, що реалізує принцип диспозитивності у сфері оподаткування та посилює автономію підприємця в прийнятті управлінських рішень.

Важливою функцією альтернативних систем є економічно-стимулююча роль, яка дозволяє державі гармонізувати інтереси всіх учасників податкових відносин. Через диференційовані податкові режими держава може заохочувати розвиток тих сфер діяльності, що відповідають стратегічним пріоритетам відновлення національної економіки, сприяти інвестиціям, раціональному використанню ресурсів та зростанню зайнятості. Водночас, податкова політика виконує і стримувальну функцію, обмежуючи діяльність у секторах, що не сприяють сталому економічному розвитку [2].

У сучасних умовах підприємства та фізичні особи-підприємці отримують реальну можливість обирати між загальним та альтернативним режимом оподаткування, що забезпечує індивідуалізацію податкового підходу та оптимізацію фінансових потоків. Правильний вибір системи дозволяє не лише зменшити податкове навантаження, а й спрямувати ресурси на інноваційний розвиток, модернізацію виробництва чи соціальні ініціативи.

Міжнародна практика свідчить, що у більшості розвинених країн малий та середній бізнес визначаються як окрема категорія державного регулювання, що потребує гнучкого фіскального підходу. Для таких суб'єктів застосовуються податкові пільги, спрощені форми звітності, зниження ставок і спеціальні стимули для інвестицій. Альтернативні режими оподаткування ґрунтуються на принципах визначеності, достатності, еластичності, соціальної справедливості та економічної обґрунтованості, що робить їх ефективним інструментом економічної підтримки та прозорого адміністрування.

Досвід провідних економік демонструє, що альтернативні системи оподаткування є особливо результативними на етапах структурної трансформації держави, коли необхідно стимулювати ділову активність і забезпечити відновлення виробничого потенціалу. Водночас, їх надмірне або тривале застосування без належного контролю може створювати ризики податкової оптимізації, що межує з ухиленням від сплати податків.

В умовах воєнного стану в Україні було запроваджено низку антикризових податкових рішень [3; 4], забезпечили тимчасову фінансову гнучкість для суб'єктів малого бізнесу, дозволивши їм зберегти робочі місця, підтримати мінімальний рівень ділової активності та уникнути масового банкрутства у критичний період.

Подальший розвиток податкової системи України має орієнтуватися на інтеграцію територіального підходу — урахування рівня економічних втрат і потреб відновлення окремих регіонів. Застосування територіально-диференційованих податкових пільг та режимів сприятиме активізації економічної діяльності у зруйнованих війною громадах і формуванню локальних центрів відновлення.

Водночас трансформація податкової системи повинна розглядатися як складова моделі сталого відновлення, орієнтованої на баланс економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. У сучасних умовах податкова політика повинна не лише забезпечувати фіскальну стабільність держави, а й відігравати проактивну роль у формуванні поведінкових стимулів для бізнесу, спрямованих на розвиток екологічно безпечного та соціально орієнтованого виробництва.

У цьому контексті перспективним напрямом є інтеграція "зелених" фіскальних інструментів у систему альтернативного оподаткування. Йдеться, зокрема, про податкові знижки, пільгові ставки та податкові кредити для підприємств, що впроваджують енергоефективні технології, переходять на відновлювані джерела енергії, здійснюють екологічну модернізацію виробництва або сертифікують свою діяльність за стандартами ESG. Такі механізми здатні стимулювати інноваційну активність малого бізнесу, сприяти формуванню культури ресурсоефективності та підвищувати конкурентоспроможність українських підприємств у європейському економічному просторі.

Водночас, зелене оподаткування може виконувати регулятивну функцію, забезпечуючи поступовий перехід до кліматично нейтральної економіки. Впровадження диференційованих ставок екологічних податків, відрахувань за викиди вуглецю чи утилізацію відходів створює передумови для реалізації принципу "забруднювач платить", водночас акумулюючи ресурси для фінансування програм декарбонізації, відновлення екосистем та розвитку зеленої інфраструктури.

Модернізована податкова система має поєднувати елементи фіскальної гнучкості, інноваційного стимулювання та екологічної відповідальності, що дозволить не лише підтримати процес економічного відновлення, а й сформувати довгострокову модель сталого розвитку України в контексті Європейського зеленого курсу (EU Green Deal) [5].

Таким чином, альтернативні системи оподаткування мають розглядатися не лише як механізм оптимізації податкових зобов'язань, а як інструмент структурної відбудови національної економіки, що поєднує фіскальну гнучкість із соціальною справедливістю та орієнтацією на сталий розвиток. Їх ефективне застосування сприяє відновленню підприємницького потенціалу, підвищенню фінансової стійкості малого бізнесу, розширенню можливостей для інвестиційної та інноваційної активності, а також формуванню партнерських відносин між державою та бізнесом на засадах довіри та прозорості.

У сучасних умовах це потребує глибокої цифровізації податкового адміністрування, розвитку електронних сервісів для підприємців, спрощення процедур звітності й підвищення рівня податкової культури. Важливою складовою трансформації виступає інтеграція "зелених" фіскальних стимулів, які заохочують бізнес до впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій.

Реалізація такого підходу дозволить сформувати нову архітектуру податкової системи України, зорієнтовану на економічну відбудову, кліматично нейтральну трансформацію та зміцнення фінансової автономії територіальних громад, що стане важливою передумовою довгострокової стійкості національної економіки в європейському вимірі.

Список використаних джерел:

1. Іванов Ю.Б. Альтернативні системи оподаткування. Монографія. Харків:

ХДЕУ-Торнадо, 2003. 517 с.

2. Аністратенко Ю. І. Правове регулювання оподаткування малого та середнього бізнесу в Україні. Дис. на здобуття наукового ступеня д. ю. н. зі спеціальності 12.00.07. Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2017. 34 с

3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України № 2120-IX від 15.03.2022 р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20

4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства на період воєнного стану: Закон України № 2142-IX від 24.03.2022 р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20

5. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Руцька Дарина Андріївна,
здобувачка вищої освіти другого рівня,
Державного торговельно-економічного університету

ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

Ефективне формування та використання фінансових ресурсів Пенсійного фонду України є важливим для забезпечення стабільності та ефективності пенсійної системи країни в умовах соціально-економічних трансформацій. Пенсійний фонд є ключовою ланкою в системі соціального захисту населення, адже забезпечує належний рівень життя пенсіонерів через виплати пенсій та інших соціальних виплат. Враховуючи демографічні зміни, такі як старіння населення, зменшення кількості працюючих осіб на фоні збільшення числа пенсіонерів, питання ефективного формування та використання фінансових ресурсів Пенсійного фонду стає особливо важливим для збереження фінансової стабільності та доступності пенсій.

Формування та використання фінансових ресурсів є важливою складовою частиною соціальної політики будь-якої країни, оскільки від них залежить рівень життя громадян після виходу на пенсію, стабільність соціальної системи та економічне благополуччя держави. Фінансові ресурси Пенсійного фонду України мають особливі значення, оскільки вони визначають можливості для забезпечення соціального захисту населення, виконання зобов'язань перед пенсіонерами та забезпечення стабільності економічної системи країни. Джерелами формування Пенсійного фонду є страхові внески, інвестиційний дохід, кошти Державного бюджету України та цільових фондів а також фінансові санкції та адміністративні стягнення, благодійні внески, інші надходження [1].

Сучасний стан формування пенсійної системи не дозволяє їй повною мірою реалізувати своє соціальне призначення. Фактично, система пенсійного захисту громадян базується на першому рівні, який для держави є неефективним і фінансово обтяжливим. Пенсійна система досі залишається по суті солідарною [2].

В часи фінансових та демографічних трансформацій (старіння населення та зменшення працездатного населення), ефективне використання фінансових ресурсів стає критично важливим для запобігання дефіциту в системі та забезпечення пенсіонерів необхідними виплатами. Дефіцит бюджету Пенсійного фонду України покривається переважно за рахунок коштів Державного бюджету України. Відповідно до положень Бюджетного кодексу України діє принцип субсидіарної відповідальності держави [3].

Враховуючи сучасні економічні та соціальні виклики, Пенсійний фонд України потребує постійної адаптації до відповідних умов, зокрема через удосконалення системи фінансування, запровадження відповідних джерел надходжень і оптимізацію витрат, щоб забезпечити своєчасну виплату пенсій та соціальних допомог для громадян.

За відсутності обов'язкового накопичувального пенсійного страхування недержавне пенсійне страхування в спромозі дати можливість заощадити кошти на пенсію [4]. Пенсійний фонд України здійснює у межах повноважень, передбачених законом, контроль за цільовим використанням коштів Пенсійного фонду України, інших коштів, призначених для виплати пенсій.

Використання фінансових ресурсів Пенсійного фонду України впливає на стабільність соціального забезпечення та економічну рівновагу і займають важливе місце в системі соціально-економічного розвитку країни. Використовують кошти пенсійного фонду на виплату пенсій, надання соціальних послуг, фінансування адміністративних витрат, оплату послуг з виплати та доставки пенсій та на формування резерву коштів Пенсійного фонду України.

Фінансова спроможність пенсійної системи є запорукою матеріального добробуту пенсіонерів. Впровадження та реалізація пенсійних реформ, має за мету збільшення надходжень до Пенсійного фонду України, щоб забезпечити належний рівень життя населення, що має право на пенсії.

Високий рівень занятості населення і низький рівень безробіття здатні забезпечити стабільний фінансовий стан пенсійної системи. Важливим фактором, що має прямий вплив на стабільні надходження до Пенсійного фонду є рівень оплати праці найманих працівників і співвідношення приросту заробітної плати та пенсійних виплат.

В процесі розробки стратегії пенсійного забезпечення в Україні, варто враховувати ефективність використання багаторівневої моделі пенсійної системи, що в умовах трансформаційних економічних перетворень дозволить забезпечити фінансову стабільність.

Ефективне управління ресурсами, збалансування бюджету Пенсійного фонду України та своєчасне реагування на виклики дозволять забезпечити гідний рівень пенсійного забезпечення та соціальної підтримки громадян України. Старіння населення та зменшення працездатного населення ставлять під загрозу стабільність Пенсійного фонду, тому необхідно постійно адаптувати систему пенсійного забезпечення до умов фінансової системи та соціальних та економічних трансформацій в країні.

Список використаних джерел:

1. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування. Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text

2. Гаврилюк В. До питання формування сучасної пенсійної системи України в умовах глобальних викликів. Економіка та суспільство, 2023. №51. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-28

3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 2456-17#Text.

4. Про недержавне пенсійне забезпечення. Закон України від 09.07.2003 № 1057-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text.

Сахно Оксана Олександрівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня Державного податкового університету
Юр'єва Поліна Борисівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики
Державного податкового університету

ІНСТИТУЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Концепція сталого розвитку передбачає формування такої моделі суспільного устрою, в якій економічне зростання поєднується із соціальною справедливістю та збереженням природної середовища. У центрі цієї моделі — якісне інституціональне забезпечення, яке визначається узгодженістю рішень, стабільністю правил та спроможністю суспільства до самоорганізації. Для України, де регіональні відмінності у рівні економічного розвитку та ефективності управління є суттєвими, саме інституційна складова стає вирішальним фактором реалізації цілей сталого розвитку.

Ефективність інститутів виявляється у здатності місцевих владних структур забезпечувати координацію дій між державою, бізнесом та громадянським суспільством, створюючи умови для довіри, прозорості та інноваційної активності. Через інституційні механізми відбувається трансформація стратегічних намірів у конкретні проєкти — від формування «зелених» кластерів до розбудови соціально-відповідального підприємництва. Водночас нерівномірність інституційного розвитку регіонів зумовлює різницю в темпах досягнення цілей сталого розвитку, що потребує глибшого осмислення структурних, нормативних та поведінкових факторів, що формують реальну дієвість регіональних інституцій.

Європейський Союз сформував одну з найпослідовніших у світі моделей регіональної політики, що ґрунтується на принципах солідарності, децентралізації та багаторівневого врядування. Її стратегічна мета — зменшення регіональних диспропорцій розвитку через поєднання економічного зростання, соціальної згуртованості та екологічної стійкості.

Від початку 1970-х років інституційна система регіональної політики ЄС еволюціонувала від підтримки депресивних територій до комплексної політики «економічної, соціальної та територіальної згуртованості», закріпленої у Маастрихтському та Лісабонському договорах. Ключову роль у цій системі відіграють інституції, здатні забезпечити узгодженість рішень і прозорість управлінських процесів. Європейська комісія визначає стратегічні напрями та контролює

використання коштів структурних і інвестиційних фондів, а Комітет регіонів виконує консультативну функцію, забезпечуючи участь місцевого самоврядування у формуванні політики. Водночас у державах-членах діє система партнерства між центральними урядами, регіональними адміністраціями, бізнесом і громадянським суспільством, що формує горизонтальну вертикаль співпраці та обмін найкращими практиками управління [3].

Особливістю європейської моделі є чітке розмежування компетенцій між рівнями влади та застосування принципу субсидіарності, який передбачає прийняття рішень на тому рівні, де їх можна реалізувати найбільш ефективно. Таке багаторівневе управління створює умови для ефективного використання ресурсів, запровадження інновацій та розвитку «розумних» регіонів, орієнтованих на цифрову трансформацію та екологічну нейтральність. Фонди ЄС, зокрема Європейський фонд регіонального розвитку та Європейський соціальний фонд, виступають інструментами, що перетворюють стратегічні цілі на конкретні проєкти сталого розвитку.

Для України, яка перебуває у процесі децентралізації та імплементації принципів європейського врядування, досвід ЄС має безпосереднє значення. В українських умовах інституційна ефективність часто обмежується слабкістю механізмів координації між рівнями влади, низьким рівнем довіри та недостатньою участю громадянського суспільства у стратегічному плануванні. У цьому контексті європейська практика демонструє, що саме інституційна сталість — наявність стабільних правил, механізмів партнерства та прозорого моніторингу — є передумовою сталого розвитку регіонів. Впровадження системи програмно-цільового управління, розвитку регіональних агенцій, формування кластерів інноваційного та «зеленого» зростання може сприяти узгодженню економічних, соціальних і екологічних інтересів у межах українських регіонів. Таким чином, перехід від адміністративного управління до моделі інституційного партнерства та спільного планування з громадою стане ключовим чинником наближення України до європейських стандартів регіональної політики та досягнення цілей сталого розвитку [1].

Вплив Глобальних цілей сталого розвитку на формування інституційного забезпечення інвестиційної та регіональної політики України зумовлюється необхідністю подолання регіональних диспропорцій і переходу до збалансованої моделі розвитку. Досвід Європейського Союзу показує, що ефективність реалізації сталого розвитку залежить від багаторівневої координації інституцій, чіткого розподілу компетенцій між центральною владою, регіонами та громадами, а також наявності фінансових механізмів, орієнтованих на інновації, екологізацію та соціальну інтеграцію [2].

В Україні післявоєнна відбудова визначає потребу у створенні подібної системи «мультирівневого врядування», що передбачає посилення ролі територіальних громад у стратегуванні сталого розвитку, розширення їхніх фінансових можливостей та підвищення інституційної спроможності. Місцеві органи влади, регіональні агентства, громадські організації та наукові установи мають виступати активними учасниками формування політики, розробляючи проєкти, що поєднують економічні, соціальні й екологічні цілі.

Ключовими чинниками інституційної реалізації ЦСР стають ефективна система управління, прозоре бюджетне фінансування, диверсифікація джерел інвестицій і запровадження екологічних критеріїв оцінки інвестиційних програм. На державному рівні доцільно створювати спеціалізовані агентства з координації реалізації ЦСР та залучення міжнародної допомоги. На регіональному рівні — розвивати «зелені»

сектори економіки, стимулювати інноваційність малого бізнесу й формувати сталі інфраструктурні рішення. Інституційна адаптація європейських підходів дозволить Україні поєднати цілі економічного зростання, енергетичної безпеки та екологічної збалансованості. Така модель сприятиме формуванню сучасної системи регіонального управління, у якій синергія державних, місцевих і громадських інституцій стане основою стійкої повоєнної відбудови та інтеграції до європейського простору сталого розвитку.

Таким чином, інституційна спроможність стає центральним детермінантом переходу України до моделі сталого розвитку, у якій регіональна політика перетворюється з адміністративного інструмента перерозподілу ресурсів на механізм формування нової якості зростання. Європейський досвід доводить, що сталість — це не результат декларацій, а наслідок взаємодії між рівнями влади, бізнесом і суспільством, де кожен інституційний рівень виконує чітку функцію у створенні спільної вартості.

Для України важливо не лише імплементувати формальні стандарти ЄС, а й виробити власну архітектуру врядування, здатну забезпечити прозорість і адаптивність до викликів післявоєнного розвитку. Саме через інституційне оновлення — від підвищення довіри до мережевих структур управління — можлива поява екосистеми сталого розвитку, у якій стратегічні цілі трансформуються у довготривалі зміни якості життя й державного управління.

Список використаних джерел:

1. Політика регіонального розвитку. *Міністерство розвитку громад та територій України. URL:* https://mindev.gov.ua/ (дата звернення 29.10.2025)

2. Лакас В. Вплив глобальних цілей сталого розвитку на формування інституційного забезпечення інвестиційної регіональної та національної політики. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №2 (49). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-23 (дата звернення 29.10.2025)

3. Ремболович В. Інклюзивний розвиток як стратегічний орієнтир модернізації національної економіки України. Економіка і регіон, № 3(98), 2025. С. 27–37. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3896 (дата звернення 29.10.2025)

Томашук Інна Вікторівна,
докторка філософії з економіки, доцентка,
доцентка кафедри економіки та підприємницької діяльності
Вінницького національного аграрного університету

ІНСТИТУЦІЙНІ ПІДХОДИ ЯК ОСНОВА ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОСТУПУ

Сучасна економіка дедалі більше визначається динамікою інноваційних процесів, що формують конкурентоспроможність країн, регіонів і окремих секторів господарства. В умовах глобалізації та цифрової трансформації роль інституційних підходів набуває особливого значення, оскільки саме вони забезпечують формування сприятливого середовища для розвитку інновацій, створення стимулів до підприємницької активності та ефективну взаємодію між наукою, бізнесом і державою. Інституції - формальні та неформальні правила, норми й організації - виступають фундаментом, який визначає можливості реалізації інноваційного потенціалу суспільства.

Інституційна підтримка інноваційного поступу передбачає цілісну систему механізмів, що охоплюють нормативно-правове регулювання, фінансово-економічні інструменти, освітню та наукову політику, а також розвиток інфраструктури знань [2]. Від ефективності цих інститутів залежить темп модернізації національної економіки, здатність адаптуватися до викликів екологічних, технологічних і соціальних трансформацій.

Сучасний етап інноваційного розвитку України характеризується активним пошуком ефективних інституційних механізмів, здатних забезпечити системну підтримку науково-технологічних трансформацій. Інституційні підходи в цій сфері спрямовані на поєднання державного регулювання з ринковими стимулами, формування інноваційної екосистеми та інтеграцію в європейський простір знань [1]. Ключовими рисами сучасних інституційних практик є посилення ролі держави у створенні сприятливого інвестиційного клімату для інновацій, запровадження механізмів державно-приватного партнерства, розвиток мережі технопарків, бізнес-інкубаторів і кластерів, а також удосконалення правової бази для захисту інтелектуальної власності.

Особливістю українського інституційного середовища є поступовий перехід від фрагментарної підтримки інновацій до побудови комплексної інноваційної інфраструктури, зорієнтованої на регіональний розвиток і міжнародну кооперацію [4]. Значна увага приділяється розвитку людського капіталу, цифровізації управлінських процесів та впровадженню принципів відкритої науки. Водночас викликами залишаються низький рівень фінансування наукових досліджень, інституційна інерція та потреба у гармонізації національної інноваційної політики з європейськими стандартами.

Таблиця 1 – SWOT-оцінка інституційних механізмів забезпечення інноваційного розвитку держави

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
• Наявність законодавчої бази, що регулює інноваційну діяльність (закони про інновації, науку, технопарки тощо).	• Недостатня узгодженість між державними інституціями, що реалізують інноваційну політику.

• Державна підтримка розвитку стартапів, інноваційних кластерів, наукових парків.	• Обмежене фінансування наукових досліджень і низький рівень венчурного інвестування.
• Поступове впровадження принципів державно-приватного партнерства в інноваційній сфері.	• Інституційна інерція та бюрократичні бар'єри у впровадженні інноваційних ініціатив.
• Формування елементів інноваційної інфраструктури (інкубатори, акселератори, платформи знань).	• Недостатній рівень цифровізації державного управління та низька інтеграція ІТ-рішень у публічну сферу.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
• Інтеграція до Європейського дослідницького простору та участь у міжнародних інноваційних програмах (Horizon Europe тощо).	• Можливе посилення зовнішньої залежності від міжнародних донорів і технологічних партнерів.
• Залучення приватного сектору до формування інноваційної політики через партнерські платформи.	• Нестабільність політичного та економічного середовища, що стримує інноваційну активність.
• Розвиток регіональних інноваційних екосистем і кластерів.	• Відтік кваліфікованих кадрів за кордон та зниження інноваційного потенціалу.
• Використання цифрових технологій для оптимізації державного управління та прозорості інституцій.	• Недовіра суспільства до державних інституцій і низька ефективність реалізації стратегій.

Джерело: [1, 2, 3, 4, 5]

Таблиця 2 – Пропозиції щодо оптимізації інституційних засад державної підтримки інновацій

№	*Напрям удосконалення*	*Зміст пропозицій*	*Очікувані результати*
1	*Посилення координаційної ролі держави*	Створення єдиного стратегічного центру управління інноваційним розвитком для узгодження дій держави, науки та бізнесу.	Підвищення узгодженості політики, ефективне використання ресурсів.
2	*Розвиток державно-приватного партнерства*	Розширення мережі інноваційних хабів, технопарків, венчурних фондів і кластерів.	Активізація інноваційної діяльності, трансфер технологій, комерціалізація наукових розробок.
3	*Оптимізація нормативно-правової бази*	Гармонізація законодавства з європейськими стандартами, спрощення процедур патентування та фінансування інновацій.	Підвищення прозорості, правового захисту та довіри до інституцій.
4	*Фінансово-інституційна підтримка*	Впровадження податкових стимулів, грантових програм, розвиток венчурного інвестування.	Зростання інвестицій в інновації, активізація підприємницької ініціативи.
5	*Розвиток людського капіталу*	Підтримка STEM-освіти, академічної мобільності, повернення молодих учених із-за кордону.	Формування висококваліфікованих кадрів для інноваційної економіки.
6	*Цифровізація управлінських процесів*	Створення електронних платформ для моніторингу та оцінки інноваційних проєктів.	Підвищення ефективності управління, зменшення бюрократії, прозорість рішень.

7	*Підтримка регіональних інноваційних екосистем*	Розвиток технопарків, індустріальних і наукових кластерів у регіонах.	Децентралізація інновацій, зростання територіальної конкурентоспроможності.
8	*Міжнародна інтеграція*	Активна участь у європейських інноваційних програмах (Horizon Europe тощо), зміцнення науково-технологічного партнерства.	Підвищення міжнародного іміджу держави, доступ до новітніх технологій.

Джерело: [1, 2, 5]

Інституційні підходи відіграють ключову роль у забезпеченні інноваційного поступу держави, формуючи основу для розвитку науково-технологічного потенціалу та стимулювання підприємницької активності. Однак ефективність їх реалізації значною мірою залежить від рівня узгодженості державної політики, стабільності інституційного середовища та готовності суспільства до інноваційних змін. Системне поєднання державних і ринкових механізмів може стати вирішальним чинником для побудови сталої інноваційної економіки.

Список використаних джерел:

5. Інституції, що забезпечують підтримку інноваційної діяльності. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9e09cb5a-4c6e-4bc2-8445-4a4e1ebdbd76&title=InstitutsiiSchoZabezpechuiutPidtrimkuInnovatsiinoiDiialnosti

6. Линдюк А., Бойко В. Інституційна підтримка інноваційного розвитку підприємницької діяльності у територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-24

7. Мульска О. П., Воронко О. С., Виговський П. О. Методичні підходи до емпірики поступу інноваційної діяльності: аспект інституційного середовища. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2024. № 79. С. 18-26.

8. Пискливець В. Інституційні засади інноваційного розвитку сільського підприємництва України в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство.* 2025. №78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-102

9. Томашук І.В., Германюк Н.В., Коваль Н.І. Інституційні стратегії розвитку інновацій як інструменти сталого економічного зростання. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2025. №1. С. 113-128. DOI: 10.37128/2411-4413-2025-1-8

Шкіндер Анастасія Миколаївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня
науковий керівник: ***Кучеркова Світлана Олександрівна,***
кандидатка економічних наук, доцентка, кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

До реформи Україна налічувала 11520 територіальних громад, з яких більше 10 тисяч сільських. У 92% сільських громад проживало менше 3 тисяч жителів. Була вибудована чітка вертикаль влади — сільські громади підпорядковувалися районній раді, районна — обласній, область — Києву. В результаті в центр стікалися і всі податки, а потім розподілялися по всій Україні у формі видатків. Таким чином, до сіл гроші не доходили роками, тому проблеми не вирішувалися. Не було доріг, освітлення, інфраструктура руйнувалася. За відсутності роботи, молодь з села виїжджала. І вкінці кінців села старіли і вимирали [2, с. 204].

Реформа децентралізації — це реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, що розпочалася у 2014 році, передбачала передачу значної частини повноважень і ресурсів від центральних органів влади на місцевий рівень. Над нею працювали весь рік, аби привести все до проєкту, який розвиватиметься в період з 2015 по 2020 роки і далі працюватиме налагоджено. Метою цієї реформи стало забезпечення спроможності громад самостійно вирішувати свої нагальні проблеми, використовуючи надані ресурси. У цьому контексті важливою одиницею адміністративно-територіального устрою стали «об'єднані територіальні громади» (ОТГ), тобто, добровільне об'єднання жителів сільської, селищної або міської ради, які межують між собою. Завдяки свободі вибору, таке об'єднання можуть ініціювати як голови та депутати місцевої влади, так і самі жителі [2, с. 206].

Ці територіальні громади наділялися повноваженнями, завдяки яким податки не підуть в державну казну, а залишатимуться на місцях, де будуть безпосередньо і розподілені між членами в межах певної громади. Тобто кожна територіальна громада (далі - ТГ) має можливість і отримує права на ті кошти, які вони самі і збирають.

Так, постановою Верховної Ради України від 17 липня 2020 року [4] у складі областей по всій Україні було виділено всього 1469 територіальних громад, які включають 409 міських громад, 435 селищних та 625 сільських громад.

Аналіз основних показників фінансової спроможності місцевих бюджетів у 2024 році показав, що бюджетна система України діяла в умовах постійного дефіциту державного бюджету, тоді як місцеві бюджети залишалися відносно стабільними. Загальний річний дефіцит перевищив 1,36 трлн грн, що свідчить про значний тиск на державні фінанси.

На цьому фоні ситуація з місцевими бюджетами виглядала помірковано: доходи та видатки протягом року змінювалися передбачувано й залишалися під контролем, без суттєвих коливань. За підсумками року вони навіть продемонстрували невеликий профіцит у 7,7 млрд грн. [1]. У 2024 році державний бюджет України продемонстрував рекордне зростання власних доходів (без урахування трансфертів) — на 41,1% порівняно з попереднім роком: із 1 221,4 млрд грн до 1 723,3 млрд грн. Основними чинниками такого приросту стали кілька ключових рішень та тенденцій.

Передусім, у 2024 році до державного бюджету було централізовано зарахування податку на доходи фізичних осіб із військовослужбовців, який раніше надходив до

місцевих бюджетів. Це дало суттєвий приріст державних доходів, однак водночас скоротило фінансові можливості громад, особливо тих, що розташовані в тилу.

Крім того, зросли надходження від податку на прибуток підприємств, що стало наслідком активізації роботи оборонно-промислового комплексу.

Ще одним вагомим фактором стало підвищення ставки податку на прибуток для банківського сектору. Це рішення забезпечило додаткові надходження до бюджету, оскільки банки отримували високі прибутки завдяки підвищеним обліковим ставкам, валютним операціям і доходам від облігацій внутрішньої державної позики.

Місцеві бюджети в умовах 2024 року залишилися без реальних важелів впливу на приріст доходів. Зростання доходів загального фонду без трансфертів становило лише 2,1% (від 441,9 млрд грн до 451,1 млрд грн), що практично означає стагнацію. Причини криються як у структурних обмеженнях системи, так і в політичних рішеннях щодо перерозподілу ресурсів на користь центру. По суті, місцеве самоврядування втратило найбільш динамічну частину ПДФО - податок з військових - без отримання належної компенсації. Водночас базові бюджетоформуючі джерела залишаються вразливими до воєнних впливів: бізнес скорочує діяльність, робочі місця зникають або переміщуються, а податкові платежі за єдиним податком чи орендною платою часто зменшуються або відтерміновуються.

Аналіз основних загальних показників виконання місцевих бюджетів у 2024 році показав, що основним джерелом доходів залишається податок на доходи фізичних осіб, який забезпечив 257,5 млрд грн, або 57,1% усіх надходжень загального фонду [1]. Водночас саме за цим податком зафіксовано найбільше скорочення — на 11,0% (31,9 млрд грн) порівняно з 2023 роком. Причиною такого зниження стало централізоване зарахування ПДФО із військовослужбовців до державного бюджету, що суттєво зменшило фінансову спроможність територіальних громад.

Разом із тим, інші основні джерела надходжень продемонстрували позитивну тенденцію. Єдиний податок збільшився на 23,9% (+13,3 млрд грн), що свідчить про поступове відновлення малого бізнесу та підприємницької активності. Плата за землю зросла на 13,9% (+4,8 млрд грн), а надходження від акцизного податку — на 24,3% (+5,4 млрд грн) [1].

Зростання місцевих податків і зборів на 19,8% (+19,8 млрд грн) частково компенсувало втрати по ПДФО, проте не змогло змінити загальну картину стагнації. У структурі доходів 2024 року помітна висока залежність від ПДФО (понад половина надходжень), що робить місцеві бюджети вразливими до будь-яких змін у нормативному регулюванні цього податку.

За даними Міністерства фінансів України, протягом січня - вересня 2025 року до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 374,1 млрд грн, [3] що на 50,3 млрд грн більше, ніж за аналогічний період 2024 року, що переважно забезпечується надходженням ПДФО. Це свідчить про поступове відновлення ринку праці та економічної активності у більш безпечних регіонах. Разом з тим, у низці прифронтових та деокупованих областей зафіксовано спад доходів: середні втрати там становлять від одного до дванадцяти відсотків. Найбільше скорочення відбулося за рахунок ПДФО та плати за землю, що є наслідком зупинки бізнесу та відтоку населення. У деяких громадах падіння перевищує 20 відсотків, що створює ризики для виконання поточних зобов’язань місцевих бюджетів.

Основні джерела доходів місцевих громад у 2025 році:

податок на доходи фізичних осіб — 214,1 млрд грн;

єдиний податок — 55,9 млрд грн;

плата за землю — 33,6 млрд грн;
акцизний податок — 26,7 млрд грн;
податок на прибуток підприємств приватного сектору — 18,1 млрд грн;
податок на нерухоме майно — 9,5 млрд грн. [3].

Найвищі темпи зростання доходів у порівнянні з попереднім роком зафіксовано у Київській (+23,8%), Івано-Франківській (+22,4%), Львівській (+21,5%), Волинській (+21,2%) та Закарпатській (+21,2%) областях.

Підвищення економічної активності в цих регіонах зумовлене, передусім, переміщенням внутрішньо переміщених осіб та бізнесу з територій, що зазнали бойових дій або тимчасової окупації.

Водночас найнижчі показники доходів спостерігаються у Донецькій, Луганській, Херсонській, Харківській та Запорізькій областях — через складну безпекову ситуацію та суттєві обмеження економічної діяльності.

Загалом, завдяки оперативній адаптації місцевого самоврядування, державних інституцій та бізнесу до умов воєнного часу, громадам вдалося збільшити доходи загального фонду на 15,5% порівняно з 2023 роком. Це дозволило місцевим органам влади зберегти фінансову стійкість і забезпечити виконання пріоритетних завдань — від підтримки соціальної сфери до відновлення критичної інфраструктури.

Така ситуація підкреслює необхідність комплексного оновлення системи бюджетного планування та посилення фінансової самостійності місцевого рівня - з орієнтацією на стимулювання економічного розвитку й ефективніше управління ресурсами.

Отже, ефективне функціонування територіальних громад можливе за умов стабільної податкової бази, раціонального управління фінансами та тісної взаємодії держави й місцевої влади. Зміцнення фінансової спроможності громад є стратегічним напрямом розвитку України, що сприяє підвищенню якості життя населення, відновленню інфраструктури та формуванню сильного місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 р. [Електронний ресурс]: URL: https://decentralization.ua/news/19387

2. Кучеркова С. Проблеми розподілу видатків бюджету між селами ОТГ/*Acta Academiae Beregsasiensis. Economics* : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ. Берегове, 2025. Вип. 9 (2025). 356 с. с.203-214 URL:DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-203-214

3. Місцеві бюджети зросли: за 9 місяців 2025 року громади отримали понад 374 млрд грн [Електронний ресурс]: https://decentralization.ua/news/20059

4. Постанова Верховної ради України «Про утворення та ліквідацію районів» від 17 липня 2020 року № 807-IX [Електронний ресурс]: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text

Яворська Тетяна Іванівна
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економіки і бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Трансформація звітності вітчизняних підприємств відповідає національним зобов'язанням з реалізації Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР), та передбачає адаптацію нормативно-правової бази під міжнародні стандарти та національні стратегії. Ця адаптація пов'язана в першу чергу з організацією дієвого Моніторингу щодо досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР). Методи моніторингових досліджень при реалізації стратегії сталого розвитку дають можливість визначити, чи наближається країна до сталого розвитку, чи, навпаки, віддаляється від досягнення його цілей.

Головною метою функціонування моніторингу переходу до сталого розвитку є забезпечення органів управління об'єктивною і своєчасною інформацією про процеси в економічній, соціальній сферах та виявлення антропогенних складових зміни стану довкілля. Засади моніторингу національних індикаторів Цілей сталого розвитку відповідно до встановлених базовою Національною доповіддю «Цілі сталого розвитку: Україна» орієнтирів та індикаторів були визначені Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 686-р «Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку».

У 2020 році проведено перший Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні, в якому зокрема, крім інших результатів, було наведено підсумки моніторингу ЦСР та аналіз ключових тенденцій адаптації ЦСР в Україні [1]. Останній моніторинговий звіт розроблено Державною службою статистики України (далі – Держстат) з використанням даних державних статистичних спостережень, інформації органів державної влади та наукових установ і міжнародних організацій і проведено у 2021 році [2].

З початку повномасштабного вторгнення росії, тобто з 2021 року і по теперішній час, моніторингових спостережень прогресу щодо досягнення ЦСР в Україні не проводилося. Відповідно не було створено ефективну систему моніторингу прогресу виконання Цілей сталого розвитку для забезпечення прозорості, порівнянності та підзвітності державної політики і програм.

Незважаючи на війну, для відновлення надходження своєчасної інформації та покращення моніторингу сталого розвитку, у 2024 році було прийнято низку законодавчих актів. Зокрема, це Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1190-р «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні», яке затвердило оновлені завдання щодо досягнення Цілей сталого розвитку на період до 2030 року та індикатори їх досягнення і відмінило розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 686 "Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку", яке діяло до 1 січня 2025 року [3].

Цьому також посприяло набуття Україною 23 червня 2022 року статусу кандидата на членство в Європейському Союзі, яке викликало, серед інших, необхідність приведення вітчизняного законодавства в питаннях сталого розвитку у відповідність до вимог європейського законодавства. В Україні відбувся процес оновлення завдань по 17 цілях сталого розвитку з урахуванням воєнного стану,

практики роботи міністерств і Держстату. Розроблені завдання відображають три напрямки концепції ESG (Environmental, Social, Governance) на рівні національної політики та спрямовані на інтеграцію принципів сталого розвитку в усі сфери держави і бізнесу. Вони передбачають забезпечення підтримки не тільки економічного добробуту, але й екологічного та соціального благополуччя. Зараз є 101 національне завдання (було 86) і 309 індикаторів, які будуть характеризувати їх досягнення, або недосягнення. Відповідно, неформально, індикатори досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР) можна розглядати як практичні інструменти для реалізації концепції ESG в Україні [3].

Директива (ЄС) 2022/2464 стала одним із останніх нормативно-правових актів, які врегульовують питання звітності зі сталого розвитку в ЄС. Вона передбачає корпоративне звітування зі сталого розвитку, що вимагає від певного переліку компаній включити в окремий розділ свого звіту про управління, інформацію необхідну для розуміння впливу компанії на питання сталого розвитку і інформацію про вплив сталого розвитку на розвиток, ефективність та конкурентоспроможність компанії. Директива є обов'язковою для впровадження в Україні, що міститься у Звіті Європейської Комісії за 2023 рік.

Оскільки моніторинг передбачає своєчасне і належне інформування про особливості й наслідки взаємодії людей з довкіллям, у 2024 році Урядом прийнято Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку, яка передбачає запровадження в Україні у 2025 році регулювання щодо складання звітності із сталого розвитку за Європейськими стандартами (ESRS) та її подальшого подання та оприлюднення.

У межах даної Стратегії Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Порядком подання фінансової звітності для великих підприємств передбачено необхідність підготовки та оприлюднення звіту, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики його діяльності. Цей звіт не є складовою фінансової звітності, він визначає доступ до нефінансової інформації підприємства, що є ключовим фактором забезпечення його сталого розвитку, підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності. Малі та середні підприємства можуть подавати звіти добровільно. Звіти будуть інтегровані в систему бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Реалізація Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку дозволить досягти наступних результатів:

- забезпечити відповідність законодавства України у сфері звітування зі сталого розвитку вимогам законодавства ЄС;
- складати, подавати та оприлюднювати підприємствами звітність по сталому розвитку разом з аудиторським звітом, який підтверджує відповідність звітності вимогам Європейських стандартів звітності із сталого розвитку (ESRS);
- отримувати користувачами звітності про сталий розвиток достовірної інформації, необхідної для об'єктивної оцінки екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємств та їх впливу на навколишнє середовище;
- створювати для українських підприємств рівні умови із підприємствами ЄС на міжнародному ринку капіталів;
- збільшити обсяг залучених інвестицій в підприємства, які подають та оприлюднюють звітність по сталому розвитку [4].

Отже, законодавчі зміни впровадження звітності про сталий розвиток підприємств дозволить подолати такі перешкоди до впровадження стратегій сталого розвитку:

- невідповідність чинних норм оновленим завданням Цілей сталого розвитку та розрив між стратегічними документами і практичними механізмами реалізації;
- обмежені інституційні можливості та дефіцит координації між відомствами, що уповільнює імплементацію змін;
- відсутність економічних стимулів для бізнесу при переході на низьковуглецеві технології та обмежена доступність фінансування ESG-проєктів;
- нечітка та недостатня правова визначеність у сфері оцінки впливу на довкілля та механізмів забезпечення відповідальності за невиконання стандартів сталого розвитку.

Динамізм національного і глобального економічного середовища висуває необхідність вирішення багатьох завдань, які вимагають адекватної інформації для підтримки оптимальних рішень в управлінні економічними процесами. Для забезпечення прозорості, відповідальності бізнесу та доступу до міжнародних ринків, Україна активно вдосконалює процес запровадження звітності зі сталого розвитку, орієнтуючись на європейські стандарти та цілі сталого розвитку ООН. На інформації про сталий розвиток і тенденції його змін базується розробка стратегій сталого розвитку населених пунктів (селищ, міст), районів, областей, країн. Тому забезпечення своєчасною і якісною інформаційно-аналітичною базою системи управлінських рішень є одним з головних завдань у контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Перший Добровільний національний огляд Цілі сталого розвитку: Україна. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a0fc2a99-ada3-4a6d-b65b-cb542c3d5b77&title=DobrovilniiNatsionalniiOgliadSchodoTsileiStalogoRozvitkuVUkraini
2. Моніторинговий звіт Цілі сталого розвитку: Україна, 2021. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf
3. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 29 листопада 2024 р. № 1190-р «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні». URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/531421___778020
4. Стратегія забезпечення підприємствами звітності про сталий розвиток. https://mof.gov.ua/storage/files/UKR_Presentation_Strategy%20of%20sustainability%20reporting.pdf.

Ярмоленко Юрій Юрійович,
кандидат економічних наук

ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ВІДШКОДУВАННЯ ПДВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Поєднання інтересів держави у фіскальній площині та фінансових потреб платників податків залишатиметься найактуальнішої проблемою у фінансово-економічної сфері сьогодення, яка найбільш загострилась після лютого 2022 року, в умовах повномасштабного вторгнення агресора на терени нашої держави. З одного боку, потрібно збільшувати витрати оборонного бюджету за рахунок податкових доходів з метою захисту національної безпеки та збереження територіальної цілісності, з іншого – не втрати рівень розвитку економіки, інвестицій, підтримувати соціальний напрямок в країні та інші галузі, незважаючи на значний потік фінансових вливань з боку союзних держав, Європейської спільноти, Світового банку, МВФ, міжнародних організацій та фінансових установ. Так, за даними Міністра фінансів України, оприлюдненими посадовцем у вересні 2025 року в Копенгагіні Україна за три з половиною роки повномасштабної війни отримала понад 145 млрд доларів міжнародної фінансової допомоги [1], що відповідає сумі державного та гарантованого державою зовнішнього боргу перед іноземними кредиторами станом на 1 вересня поточного року [2]. При тому зазначимо, що фінансування військової галузі переважно здійснюється за рахунок внутрішніх джерел, значну частку яких становлять доходи державного бюджету, в т.ч. за рахунок найвагомішого платежу – податку на додану вартість (ПДВ).

Однак, як обґрунтовано доводить Н.Ткачук, протягом останніх років процес виконання Державного бюджету України ускладнився внаслідок загострення ризиків мобілізації доходів і здійснення видатків на фінансування армії [3, с.313-314], що ,на нашу думку, є однією із причин зростання у 2022 та 2024-2025 роках невідшкодованих сум бюджетної заборгованості з ПДВ [4]. За таких обставин безперечно незайвим буде пошук інших внутрішніх джерел фінансування витрат оборонного бюджету, в т.ч. за рахунок ефективного та раціонального використання останніх, усунення проявів корупції та наживи в цій сфері. Одночасно доцільно також звернути увагу на зворотний процес у забезпеченні надходжень з ПДВ як відшкодування (повернення, компенсація) з бюджету сплаченого суб'єктами господарювання податку.

Незважаючи на обмеженість публікацій з повернення з бюджету ПДВ за його специфічності, недостатності транспарентності (прозорості) у механізмі відшкодування, про що ми неодноразово наголошували у попередніх публікаціях, зокрема [5] актуальність останнього не знімається з порядку денного, особливо зараз, в умовах воєнного стану.

Відтак виникає зрозуміле питання: яким чином бюджетні кошти з оплаченого податкового кредиту з ПДВ, отримані господарюючими суб'єктами з державного бюджету, мають бути направлені на потреби Збройних Сил (ЗСУ)? Загальновідомо, що частина фінансових ресурсів через різні волонтерські організації і небайдужих громадян добровільно спрямовується на військову допомогу як пожертва. Однак цього недостатньо. Ще п'ять років тому автор наголошував, що уряд в особі фінансових інституцій (Мінфін, Податкова та Казначейська служби) не узагальнює у зворотному напрямі інформацію від платників податків про цільове використання бюджетного відшкодування з ПДВ, в т.ч. направлених й на військові цілі, одночасно запропонувавши

превентивне спостереження та моніторинг за цільовим використанням повернутих з бюджету сум у великих розмірах [6, с.12]. Що змінилось за цей час з даного питання? Практично нічого.

Проте простежується тенденція зменшення частки відшкодованих сум у сумі збору з ПДВ, яка у 2022 -2025 роках не перевищує 20 % (табл.1). Так, якщо у попередніх періодах відповідний показник визначено в інтервалі 20,0 – 32 %, то в умовах військового стану знаходиться в діапазоні меншим 20 % (15-18%), що можна пояснити намаганням уряду якомога оперативніше наповнювати бюджет, стримуючи повернення ПДВ підприємствам. Натомість, в умовах воєнних дій, доцільне повернутися до одного із «найболючих» проблем у фінансовій сфері як зловживання з ПДВ, оскільки вони набули нових форм, поряд із існувавшими раніше «старими» схемами в оподаткуванні («вигодонабувачами», «транзитерами», «скрутками» тощо). Наприклад, відбуваються порушення податкового законодавства в операціях поставок військовим частинам пального за нульовою ставкою податку. Так, правоохоронцями встановлено, що посадові особи однієї із військових прикордонних частин «у вартість закупівель пального безпідставно включали ПДВ. Через це на рахунки постачальника було зайво перераховано понад 1,5 млн грн бюджетних коштів, якими компанія незаконно заволоділа»[7].

Таблиця 1 – Динаміка відшкодування ПДВ в Україні (млн грн)*

Рік	Загальний збір з ПДВ	Відшкодовано ПДВ грошовими коштами	Сальдо (залишилось у бюджеті ПДВ)	Частка відшкодованого ПДВ у сумі збору, %
2000	11828	2387	9441	20,2
2005	47110	13306	33804	28,2
2010	126988	40672	86316	32,0
2011	172873	42779	130094	24,7
2012	184786	45958	138827	24,9
2013	181716	53447	128269	29,4
2014	189240	50216	139024	26,5
2015	246857	68405	178452	27,7
2016	329911	94405	235506	28,6
2017	434041	120060	313981	27,7
2018	506167	131659	374508	26,0
2019	530591	151901	378690	28,6
2020	543709	143109	400600	26,8
2021	696190	159701	536489	22,9
2022	551643	84642	467001	15,3
2023	713176	132379	580797	18,6
2024	891654	157198	734456	17,6
2025 (за 8 міс.)	663028	116457	546871	17,5

*Примітка. *Розраховано та згруповано автором за даними Мінфіну, ДПС та ДКУ*

Безумовно, якщо б існував автоматизований механізм відстеження учасників логістичного ланцюга ризикованих операцій (платник ПДВ – неплатник податку) з метою правомірного визначення зобов'язань перед бюджетом, такого б не сталося. Існуюча же система блокування податкових накладних (СМКОР) не ставить за мету призупинення всіх ланцюгових трансакцій з використанням «податкових ям»,

оскільки блокування таких операцій, в т.ч. на банківських рахунках відбувається вже в рамках кримінальних впроваджень за судовими рішеннями за поданням правоохоронців (БЕБ, ДБР та СБУ), а не податкової служби [8, с.156].

При цьому з метою удосконалення контролю за ризиковими контрагентами в системі електронного адміністрування (СЕА) наголосимо ще раз на актуальності поновлення електронних перевірок руху ПДВ по *всьому по ланцюгу до виробника або імпортера* по операціях господарюючих суб'єктів, діяльність яких підпадає під податкову дефініцію «*високий ступень ризику*». Зазначено необхідно, насамперед, з метою «оптимізації бюджетного відшкодування та збільшення надходжень від ПДВ до державного бюджету за рахунок стимулювання учасників логістичного ланцюга до правомірного визначення від'ємного значення податку»[9, с.65] .

З цією метою пропонуємо складові ризиковості суб'єктів з метою контролю за формуванням ПДВ (рис.1).

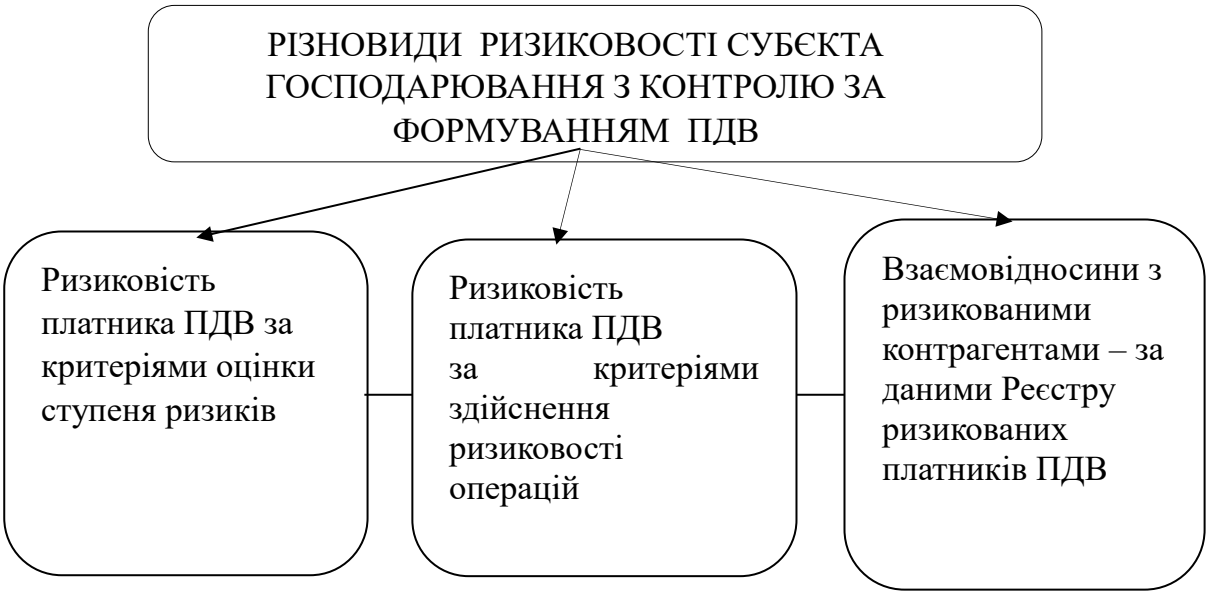

Рисунок 1 – Складові ризиковості суб'єктів з метою контролю за формуванням ПДВ
Джерело*: сформовано автором*

Зазначимо, що недоцільно (та й практично неможливо також з технічної боку) проводити електронні перевірки із застосуванням бухгалтерської звітності по всьому логістичному ланцюгу всіх ризикових суб'єктів господарювання або ризикових операцій. Так, найбільш поширеним визначенням платника «високого ступеня ризику» є наказ Міністерства фінансів України №524 від 02.06.2015 року «Про затвердження Порядку формування плану-графіка проведення документальних планових перевірок платників податків», яким затверджено 185 критеріїв ризику, з яких більше 80 - високого ступеня**.** Наказ є громіздкий, перенавантажений різними операціями, деякі з них викликають сумнів в частині віднесення останніх до високого ступеня (рівень сплати податку на прибуток та ПДВ у порівнянні з галузевими показниками, перевищення 30 відсотків операційних витрат у платника та інші).

Отже, потребує перегляду відповідний нормативний документ Мінфіну в частині визначення платника *з «високим ступенем податкового ризику»* для проведення електронних перевірок *від'ємного значення з ПДВ* по логістичному ланцюгу до виробника (імпортера), що потребує додаткових розвідок.

Список використаних джерел:

1. У Мінфіні назвали суму міжнародної допомоги, яку отримала Україна від початку вторгнення рф.URL: https://www.slovoidilo.ua/2025/09/21/novyna/finansy/minfini-nazvaly-sumu-mizhnarodnoyi-dopomohy-yaku-otrymala-ukrayina-pochatku-vtorhnennya-rf (дата звернення 19.10.2025).

2.Державний борг України. URL:https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/ (дата звернення 19.10.2025).

3.Ткачук Н. М. Особливості фінансування видатків України на оборону. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2022. 1436 p. DOI:https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-39.

4. Григоренко Ю. Проблема несвоєчасного повернення ПДВ не вирішується. З квітня сума заборгованості з повернення податку становить близько 29 - 31 млрд грн. URL: https://gmk.center/ua/posts/problema-nesvoiechasnogo-povernennya-pdv-ne-virishuietsya/ (дата звернення 19.10.2025).

5. Синчак В. П., Ярмоленко Ю. Ю. Транспарентність фіскальних відносин як необхідна умова в адмініструванні й відшкодуванні ПДВ. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 4. С. 67–84. DOI: https:10.37128/2411-4413-2023-4-5.

6. Ярмоленко Ю.Ю. Механізм бюджетного відшкодування податку на додану вартість сільськогосподарським товаровиробникам: автореф. дис.... к.е.н.: 08.00.08. Гроші, фінанси і кредит. 2021. 27 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/aref/0421U101470

7. Скорик Ю. Афера на 1,5 млн грн.: посадовців ДПСУ підозрюють у розтраті державних грошей. URL:https://expres.online/podrobitsi/afera-na-15-mln-grn-posadovtsiv-dpsu-pidozryuyut-u-roztrati-derzhavnikh-groshey (дата звернення 19.10.2025).

8. Ярмоленко Ю.Ю. Невирішені питання реєстрації та розблокування податкових накладних в умовах воєнного часу. Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції : матеріали IV Міжнар. наук.–практ. Інтернет-конф. (20 листопада 2024 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. 453 с. (дата звернення 19.10.2025). URL:https://kntu.net.ua/ukr/Struktura/Kafedri-universitetu/Finansiv-obliku-ta-opodatkuvannya/Konferenciyi-kafedri.

9. Синчак В., Ярмоленко Ю. Бюджетне відшкодування ПДВ як податково-бюджетний інструмент фіскальної консолідації в публічних фінансах. Облік і фінанси. 2024. № 4 (106). С. 57–68. DOI: https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-4(106)-57-68.

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 10.

ОСВІТА ЯК ДРАЙВЕР ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Виговський Леонід Антонович,
доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри
філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЛЬ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ

В історії людства освіта завжди відігравала надзвичайно велику роль. Це пояснюється тим, що вона забезпечує соціально-економічний та культурний розвиток спільнот, стимулює науково-технічний прогрес. Освіта слугує трансляції культурної спадщини поколінь, на засадах розуміння цінностей формує відповідальних громадян. «Освіта, - слушно зазначає Сисоєва С.С., - перетворює і спрямовує життя суспільства, зберігаючи у ньому все те, що має цінність для людини; визначає стратегію і реалістичні умови розвитку суспільства, перетворюючи його із «суспільства сьогодні» на «суспільство завтра», формує нове мислення громадян, нове бачення смислу життя» [1].

Сучасними науковцями освіта розглядається як складний соціокультурний феномен, який слугує безпосередньому формуванню особистості. Тому вона є фундаментальною цінністю для будь-якого суспільства та будь- якої людини. Освіта формує нас як особистість, розвиває наші здібності та таланти, формує здатність жити в колективі та державі. Сучасна освіта є невід'ємною частиною соціокультурного середовища соціуму. Адже особистість стає повноцінним членом спільноти тільки за умови засвоєння загальнокультурних цінностей та сформованою потребою дотримуватися загальноприйнятих норм співжиття. Для цього освіта формує у особистості світоглядно-ідеологічну, духовно-моральну систему цінностей, які дозволяють їй набути тих якостей, які необхідні для входження в спільноту.

Поняття «освіта» в науковій літературі використовується як в широкому, так і у вузькому значеннях. В широкому розумінні освіту розглядають як організований відповідними інституціями та організаціями системний, цілеспрямований процес передачі людині відповідних знань, умінь, навичок. У вузькому тлумаченню освіту розглядають в контексті проведення навчально-виховного процесу у закладах освіти (дитячі садки, школи, коледжі, профтехучилища, університети тощо).

Очевидно, що у суспільстві освіта виконує ряд надзвичайно важливих функцій: інформаційну, соціалізуючу, виховну, ціннісно-орієнтуючу, культурну, економічну, прогностичну, іноваційну, політичну тощо. В умовах української дійсності надзвичайно важливою функцією освіти є підвищення політичної культури громадян України. Це пояснюється тим, що свого часу здобуття державної незалежності не змогло уникнути впливу тоталітарної радянської влади. Щоправда, певною мірою ці впливи були мінімізовані так званими процесами «гласності» та «перебудови», які прагнуло провести тодішнє керівництво Радянського Союзу.

Нагадаємо, що радянсько-комуністична влада завжди проводила титанічну роботу по формуванню у особистості комуністичного світогляду. «Серед елементів радянського минулого, що мають значення для розвитку України, - підкреслює І. Галактіонова - зокрема, такі: звичка до рівності, колективізм, неповага до закону, конформізм, нехтування громадянськими правами та обов'язками, пасивність, абсентеїзм, відсутність пріоритету національних орієнтирів розвитку, типово радянські стереотипи, корумпованість політичних діячів і державних службовців» [2].Через те є актуальною потреба насамперед подолати сформовану і закріплену радянською владою систему світоглядно-ідеологічних та ціннісно-орієнтаційних стереотипів політичної свідомості, політичної культури громадян.

Як переконливо свідчить практика, цей процес носить неоднозначний, суперечливий характер і потребує багато часу для політичної переорієнтації старшого покоління. Адже у нього часто відсутній відповідний рівень критичного мислення до сприйняття сучасних політичних знань та інформації. Велику роль у процесі політичної переорієнтації людей похилого віку також відіграють їх психологічні особливості. Вони проявляються з всією очевидністю у відсутності бажання та мужності відмовитися від утверджених у радянській період в масовій та індивідуальній свідомості комуністичних світоглядно-ціннісних стереотипів та комплексів. Звичайно, психологічно багатьом людям старшого віку болісно сприйняти те, що їх ентузіазм та часто важка праця були спрямовані на реалізацію ілюзорної мети - будівництву комунізму.

На жаль, має місце аполітичність і у молодіжному середовищі. В першу чергу, це пояснюється тим, що сучасна молодь стала свідком того, що проголошені українською державою демократичні цінності часто мають декларативний характер. Молоді люди часто стають свідками порушення у суспільстві принципів соціальної справедливості, рівності людей перед законом, корупційними виявами «сильними цього світу» тощо. До цього потрібно додати і те, що Україна веде екзистенційну війну з російською федерацією, яка прагне знищити українську ідентичність як таку. В таких умовах українська освіта формує насамперед таку рису українських громадян як патріотизм, що стає визначальною у їх політичній свідомості, політичній культурі.

Щодо сутності політичної культури, то вона є сукупністю знань, цінностей, традицій і моделей поведінки, що зумовлюють відношення громадян до політики, до дій владних структур та участі у політичному житті. Вона показує, наскільки громадяни розуміють політичні процеси, як вони сприймають державу й чи беруть участь у прийнятті рішень. Тому «політична культура присутня у всій сукупності відношень, які складаються між учасниками політичного процесу, здійснює вплив на форми організації державної влади, будову її інститутів, дозволяє правильно і ефективно регулювати відносини між державою і громадянським суспільством, забезпечує соціальний консенсус» [3, с.50].

Зрозуміло, що на формування рівня політичної свідомості та культури громадян впливає багато об’єктивних і суб’єктивних чинників. Вони можуть сформувати у громадянина позицію як байдужого спостерігача, так і активного учасника того чи іншого політичного процесу. Серед таких чинників освіта є дієвим інструментом формування у особистості ставлення до політики, політиків, політичних подій. Освіта кваліфіковано надає людям, що навчаються, системні знання про політичні інститути, закони, що діють у політичному середовищі, про історію та сучасні виклики у сфері політичного життя. В підсумку це допомагає громадянам краще орієнтуватися в складних процесах політичної реальності. Тому освіта має безпосереднє відношення

до формування політичної свідомості людини на засадах критичного мислення, виховує у неї потребу активного прояву власної громадянської позиції. Адже будь-який навчальний процес стимулює у людини потребу аналізу політичної інформації та формування власної обґрунтованої думки, що дієво протидіє маніпуляціям та пропаганді.

Освіта також сприяє формуванню у громадян усвідомлення своєї ролі у політичному житті суспільства та мотивує до активної участі у виборах, громадських ініціативах та інших формах політичної діяльності. Набуття у процесі навчання знань та компетенцій дозволяє громадянам ефективніше взаємодіяти з державними структурами та брати участь у прийнятті відповідальних рішень. У школах, університетах педагоги надають слухачам не лише факти, а вчать їх критично сприймати та осмислювати, усвідомлювати системність та взаємозв'язки політичних явищ, вчать навичкам позитивної співпраці у сфері політики, правильно вести політичні дискусії. В підсумку у слухачів формується потреба у активному захисті своїх політичних поглядів, а головне, здатність оцінювати політичні події не на емоціях, а логічно, раціонально. Тому політично грамотний громадянин не голосує за партійні обіцянки, а порівнює програми партій, перевіряє джерела, вивчає біографію політиків. Отож, освіта формує у особистості стійкий **імунітет щодо сприйняття маніпуляцій** і фейків, що є ключовими інформаційними вкидами в умовах сучасних нформаційних війн.

Таким чином, освіта формує у громадян, на засадах розвитку у них критичного мислення, високу політичну свідомість та політичну культуру. Засвоєння людиною політичних знань та цінностей формує у неї відповідальну громадянську патріотичну позицію та потребу безпосередньої активної участі в політичному житті держави.

Зрозуміло, що політична участь громадян в державі насамперед реалізується через безпосередню їх участь у виборах на всіх рівнях. А також їх участі у місцевих та загальнонаціональних референдумах, поданні скарг чи пропозицій до органів влади на рівні органів самоуправління та державної влади. Тому важливим для освітнього процесу є формування у слухачів постійної потреби безпосереднього їх залучення до роботи в державних структурах, органах місцевого самоуправління, громадських та політичних об'єднаннях.

Список використаної літератури:

1. Сисоєва С.О. Роль освіти в сучасному світі. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711946/1/rol-osv.sys.pdf.pdf

2. Галактіонова І. В. Про роль "радянської спадщини" у формуванні політичної культури незалежної України. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/10171

3. Точицький М.С. Поняття політичної культури у світлі сучасних політологічних дискусій. *Політикус.* 2019. Вип. 6. С. 49-53.

Гуменюк Оксана Григорівна,
кандидатка психологічних наук, доцентка,
доцентка кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах повномасштабного вторгнення, що загострило прояв політико-економічної кризи України, значення емоційного інтелекту (EQ) стрімко зростає, оскільки зовнішні процеси пов'язані з колосальним проявом емоцій. У фінансово-управлінській сфері значна увага приділяється вивченню феномену EQ та його впливу на продуктивність діяльності цієї галузі. Адже фінанси – це не лише розрахунки і цифри, але і галузь в якій важливе значення відіграють емоції особистості, взаємини, мотивація. Є три складові без яких ефективно не може існувати жоден бізнес: люди, технології, гроші. Гроші і технології лише тоді здатні приносити прибуток, коли ними управляють фахівці. Саме тому *актуальність* вивчення феномену емоційного інтелекту не викликає сумнівів і потребує подальшого наукового осмислення.

Враховуючи актуальність теми, визначена *мета дослідження:* обгрунтування значення емоційного інтелекту в фінансово-управлінській діяльності, а також аналіз його впливу на ефективність взаємодії керівника з персоналом у сучасних організаціях.

Емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати власні емоції, розпізнавати емоції інших, керувати емоційними реакціями та будувати на цьому ефективну взаємодію. Концепція EQ з’явилася у 1980-х роках завдяки дослідникам Пітеру Салові та Джону Маєру. Вони довели, що емоції не заважають бізнесу, навпаки – допомагають керувати, продавати, впливати та приймати складні рішення. Дослідники виявили, що люди з сильним лідерським потенціалом, як правило, знаються на емоційному інтелекті, що свідчить про те, що високий EQ є важливою якістю для бізнес-лідерів, управлінців та фінансистів [1]. Високий EQ надає змогу краще розуміти та сприймати інших людей, швидше адаптуватися до змін, розвивати лідерські якості, приймати більш виваженіші рішення.

Емоційний інтелект належить до інтегральних компетенцій, оскільки він охоплює широке поле характеристик (етичні норми, знання, культуру, комунікації, відповідальність), а креативність є компетенцією-рушієм, що спонукає до розвитку і переходу на якісно інший рівень. Ефективний управлінець зобов’язаний володіти цими двома важливими сучасними компетенціями, які повинні стати обов’язковою складовою профілю керівника-лідера. Керівник-лідер повинен уміти налагоджувати взаємини (це вже прояв соціальної компетенції на базі міжособистісного емоційного інтелекту), володіти мистецтвом міжособистісного спілкування, організовувати ефективні групи, здатні обговорювати проблеми, приймати рішення і відповідати за них. «Лідери мають володіти навичками контролю емоційного стану для забезпечення гнучкості у прийнятті рішень, використовуючи емоційний стан як інструмент, за допомогою якого професіонал здатен коригувати напрям власних рішень, серед яких вибирається найбільш доцільний» [2, с. 12].

У межах теорії емоційного інтелекту виділяють кілька ключових складових, серед яких основними є самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Кожен із цих компонентів має безпосереднє відношення до ефективності фінансово-управлінської діяльності, оскільки визначає, як керівник здатен реагувати на

емоційні та психологічні виклики, що виникають під час взаємодії з підлеглими, колегами чи партнерами.

Наукові дослідження українських психологів підтверджують, що розвиток емоційного інтелекту керівника сприяє зниженню рівня конфліктів у колективі, підвищенню рівня мотивації працівників і загальному покращенню ефективності управління. Так, вітчизняні дослідники, зокрема Л.М. Карамушка зазначає, що емоційна компетентність керівників сприяє формуванню конструктивного психологічного клімату в організації, що є важливим чинником для збереження стабільності в умовах постійних змін на ринку праці та в економіці загалом [4]. Це дозволяє не лише ефективно вирішувати організаційні проблеми, але й підтримувати високий рівень залученості працівників до процесу досягнення стратегічних цілей. EQ розглядається не як вроджена якість, а як така, що може формуватися впродовж життя. Його розвиток можливий за допомогою психологічних тренінгів, коучингових програм, індивідуальної рефлексії та навчання навичкам міжособистісної взаємодії.

Це робить EQ гнучким і стратегічно важливим ресурсом фінансово-управлінської діяльності. Що особливо яскраво простежується на прикладі впливу EQ на прийняття фінансових рішень. Проаналізуємо особливості цього впливу детальніше:

1) Здатність розуміти природу появи власних емоцій надає змогу фінансисту усвідомлювати як саме почуття впливають на прийняття рішення, оцінку ситуації. Це дозволяє розмежувати емоційну складову та прийняти більш раціональне та зважене рішення;

2) Вміння керувати емоціями, контролювати їх вияв формує навички саморегуляції, запобігає хибним, імпульсивним фінансовим рішенням. Паніка, страх, азарт підштовхують часто до невиправданих ризиків, втрати прибуткових можливостей;

3) Важливість усвідомлення прояву емоцій інших учасників ринку праці. Поведінка й очікування, масові настрої суттєво впливають на валютний курс, коливання цін акцій. Розуміння емоційної складової ринку надає переваги у прийнятті і прогнозуванні рішень;

4) Емоційна стабільність у стресових ситуаціях дозволяє швидко реагувати, мінімалізувати витрати, знаходити оптимальні рішення. Прояв емоційного вигорання, панічних станів є неприпустимими;

5) Здатність налагоджувати міжособистісну комунікацію, ефективно презентувати свою позицію необхідна під час колективного обговорення, прийняття рішень щодо кредитів та інвестицій;

6) Мотивація діяльності, усвідомлення власних цінностей дозволяє уникнути прийняття тих фінансових рішень, які суперечать морально-етичним принципам людини. Це дозволяє уникнути відчуття психологічного дискомфорту, внутрішньоособистісного конфлікту;

7) Саме EQ сприяє формуванню стратегічного, довгострокового мислення у фінансах. Наявність такого мислення дозволяє застосувати цілісне бачення, що не затьмарене емоціями і як результат – прийняти зважене раціональне рішення.

Не менш важливою ознакою емоційного інтелекту є його здатність до трансформації в контексті фінансово-управлінської діяльності. Він не є статичною характеристикою, а динамічною якістю, що може розвиватися через практику саморегуляції, рефлексії, а також через залучення до спеціальних тренінгових програм і коучингів. Вивчення особливостей розвитку емоційного показує, що систематичне застосування методик, орієнтованих на підвищення рівня емоційної компетентності,

сприяє покращенню здатності керівника до прийняття рішень в умовах стресу, знижує ймовірність емоційного вигорання та підвищує якість управлінських взаємодій [5, с.41].

Досить актуальним у розгляді проблеми EQ є розуміння його взаємозв'язку з креативністю, що є предметом актуального наукового аналізу. Згідно з дослідженням Ю.С. Руденко, особи з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють більшу когнітивну гнучкість, здатність до нестандартного мислення та відкритість до нових ідей. Це зумовлено тим, що розвинена емоційна обізнаність і емпатія сприяють кращому розумінню як власного емоційного стану, так і станів інших людей, що, у свою чергу, активізує творчий потенціал. Таким чином, емоційна компетентність виступає не лише соціально значущою навичкою, а й чинником, який безпосередньо впливає на рівень креативності управлінця у професійному середовищі [6, с.129].

Г.М. Захарчин і Н.П. Любомудрова визначають у структурі емоційного інтелекту раціональний та емоційний складники, завдяки поєднанню яких управлінське рішення стає виваженішим. Емоція завжди задіяна у прийнятті рішень, вона також вплітається у процес логічного мислення, особливо коли постає питання вибору серед багатьох альтернатив, адже кожна альтернатива повинна не лише аналізуватися, а й відчуватися. Завдяки креативності у системі прийняття управлінських рішень на основі нестандартного мислення можуть приходити кращі рішення [7].

Відповідно, формування і прояв EQ у фінансово-управлінській діяльності надає можливість краще розумітися в питаннях інвестування; розробляти торгові стратегії, які відповідають визначеним цілям; контролювати свої емоції під час торгових сесій; застосовувати у визгаченні власної фінансово-управлінської стратегії досвід спеціалізованих платформ для фінансових операцій, а саме торгових платформ для інвестування та торгівлі опціями.

Отже, емоційний інтелект є критично важливою складовою успішної фінансово-управлінської діяльності. Зважаючи на постійну змінюваність умов, зокрема в умовах цифровізації та глобалізації, розвиток емоційного інтелекту в управлінських практиках набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності організації. Його розвиток є важливою складовою професіоналізму, оскільки EQ дозволяє керівникам ефективно скеровувати емоційні аспекти міжособистісних взаємодій, що є необхідною умовою ефективності фінансово-управлінської діяльності. Високий рівень емоційної компетентності сприяє зниженню рівня конфліктів, покращенню командної роботи та підвищенню загальної ефективності організаційних процесів. Крім того, EQ сприяє збереженню психоемоційної рівноваги в умовах стресу та постійних змін, що є важливим для збереження стабільності організації. Таким чином, інтеграція емоційного інтелекту в фінансово-управлінську практику є необхідною умовою для підвищення ефективності організацій та досягнення стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Що таке емоційний інтелект і як він формує успіх в бізнесі. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-emoczijnij-intelekt-i-yak-vin-formuye-uspih-u-biznesi

2. Дубовик С.Г., Драбчук Т.І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як основа їх успішної діяльності. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2014. Вип. 5. С. 8–14.

3. Майєр Дж.Д., Саловеї П., & Карузо, Д.Р. Емоційний інтелект: теорія, результати і наслідки. Психологічний огляд 15 (3), 2010. С.197-215

4. Карамушка, Л.М. Психологія управління: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 268 с.

5. Чекмарьова, І.В. Емоційний інтелект у професійній діяльності менеджера. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Психологія, №2, 2020. С. 40–48.

6. Руденко Ю.С. Емоційний інтелект та креативність. Збірник наукових праць студентів-психологів, 2021. С. 128–132.

7. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П. Емоційний інтелект та креативність як сучасний інструментарій менеджменту. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/15.pdf

Кірданов Михайло Григорович,
к. е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Обговорення шляхів реформування української системи освіти, зокрема вищої, триває всі роки незалежності. Мета реформи — якісна освіта, що забезпечує успішний, конкурентоспроможний розвиток України у глобальному світі. Впроваджувалися різні новації, але бажаного результату не було досягнуто. У прийнятій у лютому 2022 року, напередодні війни, Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки (далі – Стратегія) було окреслено проблеми вищої освіти в Україні [1]. Зокрема:

- невідповідність мережі закладів вищої освіти потребам держави;
- розрив між системою вищої освіти та ринком праці;
- неготовність закладів вищої освіти до проведення затребуваних бізнесом прикладних досліджень;
- недостатня розвиненість культури академічної доброчесності;
- поширена імітація закладами вищої освіти надання якісних освітніх послуг;
- поширена імітація студентоцентризму;
- брак управлінської підготовки у керівного складу закладів вищої освіти;
- зниження престижу викладацької діяльності, зокрема через неконкурентоспроможні умови та оплату праці та високий рівень бюрократизації професійної діяльності.

Війна зробила питання якості освіти буквально невідкладним. Міністр освіти і науки України О. Лісовий зазначає: «Якщо ми не розбудуємо якісну систему освіти, фактично не виграємо завтрашній день. Залишимось у сировинній моделі економіки з багатьма іншими негативними сценаріями. Тож питання вищої освіти — одне з визначних» [2]. За словами міністра, зміни у вищій освіті мають іти за трьома напрямами: модернізація менеджменту закладів вищої освіти; пошук ефективного механізму фінансування навчання; оптимізація мережі навчальних закладів.

Академік Е. Лібанова [3] вважає, що вищій освіті потрібні такі зміни: реформування має початися із середньої школи, бо у школі дитину мотивують до подальшого навчання; університети, крім декількох класичних, мають бути профільними; співпраця науки і освіти.

Підприємець І. Ліскі [3] висловлює думку, що спершу потрібно визначити, яка економіка потрібна Україні, а потім вирішити, які університети потрібні.

Сформульовані пропозиції є цілком слушними і здатними вплинути на стан вищої освіти. Це концептуальні і загальноуправлінські підходи до реформування системи вищої освіти. Але будь-які реформи будуть успішними, якщо вони, по-перше, вносять зміни в організацію освітнього процесу на рівні закладу вищої освіти, і, по-друге, підтримуються головними учасниками освітнього процесу на цьому базовому рівні. Головними учасниками освітньої діяльності у закладах вищої освіти є викладачі і здобувачі. Отже, зміни у їхній діяльності і підтримка ними цих змін є запорукою успішного реформування української вищої освіти і забезпечення рівня її якості, адекватного викликам сучасного жорсткоконкурентного світу.

Що впливає на організацію освітнього процесу у закладах вищої освіти і потребує змін у контексті забезпечення належного рівня якості освіти?

1. Велика кількість навчальних дисциплін у семестрі. Якщо упродовж семестру потрібно опанувати 7-8 дисциплін, то зрозуміло, що, цілком об'єктивно, виходячи із фізичних та психологічних можливостей здобувача, якісно вивчається 3-4 курси. Решта опановується поверхово. але на поверхове опанування також витрачається час, фізична та психічна енергія. Наслідком є втома, небажання щось робити, неможливість якісно вивчати ті курси, котрі студент вважає для себе пріоритетними. Одночасно, велика кількість дисциплін у семестрі не дозволяє достатньо глибоко подавати матеріал у кожній дисципліні.

2. Надмірна формалізація в організації освітнього процесу. Зокрема:

- регулярні зміни до робочих програм і методичних матеріалів до них, методичних матеріалів до написання курсових і проходження практики тощо в переважній більшості випадків спричинені не якимись сутнісними доповненнями, а формальними уточненнями у зв'язку зі зміною форми і змісту нормативно-розпорядчих документів вищого рівня. Внесення таких змін забирає багато часу, відволікає від реальної освітньої діяльності, спричиняє психологічну втому.

- стандартизований підхід як до розподілу балів між видами робіт упродовж семестру, так і балами за роботу упродовж семестру і балами за іспит. По різних дисциплінах можуть різнитися доцільні способи поточного контролю знань. Можна визначати загальний підхід до поточного контролю знань, а конкретні його види і форми, кількість балів за них залишати на вибір викладача певної дисципліни. Щодо балів за семестровий іспит, то недоцільно встановлювати єдиний параметр по всіх дисциплінах. Можна визначити, що від 20% до 50% підсумкової оцінки здобувається на іспиті, а конкретні параметри визначати залежно від особливостей дисципліни.

3. Недостатня залученість науково-педагогічних працівників у процес оцінювання змісту та ефективності освітніх програм. Група забезпечення розробляє освітню програму, вона затверджується і впроваджується. Науково-педагогічними працівниками, залученими до реалізації програми, фактично не здійснюється періодичний внутрішній аналіз сильних і слабких сторін освітньої програми, її відповідність запитам зовнішнього середовища. Індикатором ефективності освітньої прогами по факту є кількість здобувачів, котрі обирають ту чи іншу програму. Така ситуація не дозволяє своєчасно вносити у навчальний процес оптимальні корективи.

4. Вимушена націленість закладів вищої освіти на зарахування якомога більшої кількості здобувачів. При цьому недостатньою мірою враховуються готовність та спроможність здобувачів до здобуття вищої освіти. В кінцевому підсумку і якість освіти таких студентів є неналежною, і навчальний процес втрачає якість, бо спрощуються критерії оцінювання знань.

5. Неоптимальна організація навчального процесу у сучасних умовах. Нині, коли лекційний матеріал так чи інакше дублюється у системі Moodle, фактично зникла потреба у традиційному форматі лекцій. Лекції відвідує (як онлайн, так і офлайн) мінімальна кількість студентів, що є неефективним витрачанням робочого часу. Можливо, доцільно залишити у навчальному плані дисципліни кілька настановних лекцій, а решту занять проводити як практичні (семінарські) заняття зі вступним поясненням певних теоретичних положень (урочний формат). Чутливою темою є кількість студентів в академічній групі. Нормативні документи визначають кількість студентів в академічній групі в діапазоні 15-35 осіб. Заклади вищої освіти, загалом, орієнтуються на норму у 25 осіб. Але для якісної взаємодії викладача зі здобувачами оптимальною є група в кількості 15-16 студентів. У питанні кількісного складу академічної групи потрібно зробити вибір між оптимізацією витрат закладу освіти і оптимальним рівнем якості навчання.

Створення якісної системи вищої освіти неможливе без викладачів і здобувачів. Тому у реформуванні вищої освіти першочерговими є ті кроки, що створять умови для активної, мотивованої, ефективної їхньої роботи і взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki (дата звернення 23.10.2025).

2. Лісовий Оксен. Перемога у війні без розвитку освіти не буде перемогою. *LB.ua.* 2025. 13 жовтня. URL: https://lb.ua/society/2025/10/13/701236_oksen_lisoviy_peremoga_viyni_bez.html (дата звернення 24.10.2025).

3. Якими є і якими мають бути освіта і наука в Україні. *LB.ua.* 2025. 21 жовтня. URL: https://lb.ua/society/2025/10/21/702566_yakimi_ie_i_yakimi_mayut_buti_osvita_i.html (дата звернення 24.10.2025).

Kustovska Iryna Mykolajiwna
PhD in Pädagogik, Dozentin am Lehrstuhl für Sprachwissenschaften
Chmelnyzker Universität für Verwaltung und Recht namens Leonid Juskov

DENGLISCH ALS SPRACHLICHER INDIKATOR DER WIRTSCHAFTLICHEN INTEGRATION

Die Globalisierung und die fortschreitende digitale Transformation haben die Wirtschaftskommunikation fundamental verändert. Die deutsche Wirtschaft, die stark auf Export und internationale Kooperation ausgerichtet ist, reagiert zunehmend in einem Umfeld, in dem Englisch als Lingua Franca dominiert. Lingua Franca ist eine Vermittlungssprache oder Brückensprache, die zur Kommunikation zwischen Menschen verwendet wird, deren Muttersprachen unterschiedlich sind. Ihr Hauptziel ist es, die gegenseitige Verständigung in einem mehrsprachigen Umfeld sicherzustellen, insbesondere in den Bereichen Handel, Politik, Wissenschaft oder Technologie. Dieses Phänomen führt zur Entstehung und Verbreitung des sogenannten Denglisch. Das ist eine Mischsprache aus Deutsch und Englisch, das insbesondere in Unternehmenskommunikation, Finanzberichten und sogar in den Wirtschaftsmedien tief verwurzelt ist.

Denglisch ist dabei nicht nur ein reines sprachliches Phänomen, sondern fungiert als direkter linguistischer Indikator für den Grad der wirtschaftlichen und kulturellen Integration Deutschlands in den globalen Markt. Die Akzeptanz und Verwendung englischer Begriffe, die sogenannten Anglizismen, in der deutschen Wirtschaftssprache signalisieren die Notwendigkeit zur Adaption an internationale Geschäftsnormen und die damit verbundenen finanzwirtschaftlichen Innovationen.

Die Übernahme von Anglizismen in die deutsche Wirtschaftssprache ist ein direktes Resultat des Innovations- und Wettbewerbsdrucks. Neue Konzepte, Technologien und Geschäftsprozesse, insbesondere in den Bereichen IT, Finanzen und Start-ups werden oft im englischsprachigen Raum entwickelt und übernehmen daher ihre englischen Bezeichnungen.

Die folgenden Anglizismen sind in der deutschen Wirtschafts- und Finanzkommunikation tief verankert und dienen der Präzision in globalisierten Prozessen. «Know-how» (*Fachwissen, Sachkenntnis*) gebraucht man im Bereich der Technologie, Innovation und Consulting. Bezeichnet das spezifische, oft schwer reproduzierbare Expertenwissen, das für die Entwicklung neuer Produkte (Produktion-Skills) oder für die Lösung komplexer Probleme notwendig ist. Unverzichtbar in der Darstellung von Unternehmenskompetenzen. «Outsourcing»*(Auslagerung)* gebraucht man im Bereich der Unternehmensführung und Prozesse und beschreibt die strategische Entscheidung, bestimmte interne Geschäftsaufgaben, z.B. IT, Buchhaltung, Kundenservice, an externe Dienstleister zu übertragen, um Kosten zu senken oder die Effizienz zu steigern. «Benchmark» *(Vergleichsmaßstab, Richtwert)* dient als Messgröße oder Referenzpunkt, um die eigene Leistung, Produkte oder Prozesse mit den besten Praktiken der Konkurrenz oder des Marktes zu vergleichen (Benchmarking) und wird zur Zielsetzung und Leistungsbewertung genutzt. «Work-Life-Balance» *(Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben)* bezieht sich auf die harmonische Gestaltung des Verhältnisses zwischen beruflichen Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen. «Deal» *(Geschäft, Abkommen)* ist ein hochfrequenter Terminus

für eine geschäftliche Transaktion, einen erfolgreichen Abschluss oder eine Vereinbarung. «Business Case» *(Geschäftsszenario, Wirtschaftlichkeitsrechnung)* beschreibt die detaillierte Begründung und wirtschaftliche Analyse, warum ein bestimmtes Projekt, eine Investition oder eine Initiative durchgeführt werden soll. «Performance» (*Leistung, Ergebnis*) beschreibt die tatsächliche Erreichung von Zielen oder die Funktionsfähigkeit von Vermögenswerten, z.B. Aktien-Performance, Mitarbeiter-Performance. «Workshop» *(Arbeitsgruppe, Seminar)* bezeichnet ein interaktives Treffen oder Seminar, das auf die Erarbeitung von Lösungen oder die Vermittlung praktischer Fertigkeiten abzielt, dient auch der Fortbildung und der kollaborativen Ideenfindung. «Fail (Fast Fail)» *(Scheitern)* beschreibt das Scheitern von Prototypen oder Ideen. Im Kontext von «Fail Fast» (*schnell scheitern)* wird es positiv konnotiert, da es einen schnellen Lernprozess und eine schnelle Anpassung signalisiert, was in der Innovationsökonomie als Tugend gilt. «Whistleblower» *(Hinweisgeber)* bezeichnet eine Person, die Missstände, illegales Verhalten oder Korruption innerhalb eines Unternehmens oder einer Behörde aufdeckt. Wichtig im Rahmen von Transparenz und nachhaltiger Unternehmensführung [1].

Denglisch-Beispiel aus dem Wirtschaftsbereich ist *Management und HR.* Statt *Personalleitung* oder *Mitarbeiterentwicklung* liest man oft von «Human Resources» und «Recruiting» oder spricht von einem «Kick-off Meeting» statt *Auftaktsitzung*. Führungskräfte benötigen einen «Global Mindset». Begriffe aus Finanzwesen und Start-ups wie «Fintech» statt *Financial Technology*, «Crowdfunding» oder das «Pitch Deck» für Investoren sind gängig und haben oft keine prägnante deutsche Entsprechung. Ein Unternehmen, das in Schieflage gerät, ist «in den Red-Line-Zahlen» oder muss «layoffs» (*Kündigungswellen*) durchführen. Technologie und Transformation haben auch Begriffe aus Denglisch. Die «digitale Transformation» selbst wird häufig mit englischen Begriffen wie «Disruption» oder «Big Data» beschrieben. Unternehmen haben „Roadmaps“ und definieren ihre «Key Performance Indicators (KPIs)» [1].

Diese Anglizismen dienen der Präzision und Geschwindigkeit in der globalen Kommunikation. Sie ermöglichen es deutschen Unternehmen, sich in internationalen Wertschöpfungsketten, deren Abläufe von den «Supply Chains» (*Lieferketten*) bis zum «Shipping» (*Versand*) reichen, nahtlos zu integrieren. Die Berichterstattung der deutschen Zeitungen, die ein internationales Publikum anspricht, nutzt diese Begriffe oft, um die Sachverhalte prägnant darzustellen.

Auch die Sprache der nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDGs) ist stark von englischen Begriffen geprägt. Die Diskussion um ESG-Kriterien (*Environmental, Social, Governance*), «Green Washing» und «Circular Economy» (Kreislaufwirtschaft) findet international fast ausschließlich auf Englisch statt. Dies zeigt, dass Denglisch nicht nur ein Trend der «New Economy» ist, sondern eine notwendige sprachliche Infrastruktur für die globale Herausforderung der Nachhaltigkeit darstellt. Finanzielle Innovationen wie «Sustainable Bonds» oder «Impact Investing» erfordern diese terminologische Klarheit, die Denglisch oft schneller bereitstellt als die deutsche Sprache [1].

Die Dominanz von Denglisch in der Wirtschaft und den Medien stellt eine direkte Herausforderung für die finanzwirtschaftliche Bildung dar. Absolventen müssen nicht nur die Fachbegriffe beider Sprachen beherrschen, sondern auch die kulturellen und kontextuellen Nuancen verstehen, die mit der Verwendung von Denglisch einhergehen. Z. B. der

Unterschied zwischen einem deutschen *Team* und einem englischen *Team* im Unternehmenskultur-Kontext. Die Ausbildung muss den Fokus von einer rein normativen Sprachkritik hin zu einem pragmatischen, mehrsprachigen Ansatz verschieben. Zukünftige Fachkräfte benötigen Terminologische Kompetenz. Exaktes Verständnis der Anglizismen muss im Kontext der finanzwirtschaftlichen Innovationen sein. Das ist z. B. *«Due Diligence»* (*Sorgfaltspflicht)*. Die Fähigkeit, die Motivationsgründe für die Verwendung von Denglisch zu hinterfragen. Das sind Prestige, Präzision oder lediglich *Marketing-Sprech* [1]. Und noch interkulturelle Kommunikationsfähigkeit muss man dazu entwickeln. Die Beherrschung des Wechsels zwischen Deutsch und Englisch, um sowohl auf dem deutschen Inlandsmarkt als auch in der globalen Kommunikation erfolgreich zu reagieren [2].

Denglisch ist eine unvermeidbare Folge der ökonomischen Integration und ein wichtiges Werkzeug in der Kommunikation finanzwirtschaftlicher Innovationen. Die Bildungsinstitutionen sind gefordert, diese sprachliche Realität als Chance zu begreifen, um Studierende optimal auf eine globalisierte, nachhaltigkeitsorientierte Berufswelt vorzubereiten. Die Akzeptanz von Denglisch in der wirtschaftlichen Berichterstattung unterstreicht die Notwendigkeit, Sprachkompetenz als Teil der Kernkompetenzen für einen erfolgreichen und nachhaltigen Wirtschaftsfigur zu definieren.

Literatur

1. Deutsche Welle (DW Business). https://www.dw.com/de/wirtschaft/s-1503

2. Mattila Heidi. Anglizismen in der deutschen Wirtschaftssprache: Eine Analyse ihrer Überlappung mit IT-Terminologie in wirtschaftlichen Artikeln. 2024. https://www.utupub.fi/handle/10024/17754

***Куцепалова Каріна Юріївна**,*
здобувачка вищої освіти другого рівня факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
*Науковий керівник: **Гуцул Інна Анатоліївна**, кандидатка економічних наук, доцентка*
доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ФІНАНСОВА КУЛЬТУРА УКРАЇНСЬКИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Фінансова культура є важливим чинником стійкості та добробуту українських домогосподарств, визначаючи здатність громадян усвідомлено планувати свої доходи, заощадження та інвестиції, а також відповідально взаємодіяти з фінансовими інституціями.

В умовах сучасних економічних викликів, трансформації національної економіки та високої динаміки фінансових ринків формування належного рівня фінансової культури населення стає одним із ключових чинників забезпечення економічної стабільності держави.

Фінансова культура – це знання, навички та відношення, необхідні для забезпечення відповідальної фінансової поведінки та підвищення фінансової інклюзії українців. Фінансова культура проявляється через різні аспекти повсякденного життя та економічної діяльності, включаючи культуру споживання, податкову та пенсійну культуру, культуру користування кредитами, страхуванням, заощадженнями, інвестиціями та підприємництвом, а також участь у житті громади. Вона формується у чотирьох основних осередках: сім'я, освітні заклади, робоче середовище та громадські інституції, які надають можливості для навчання, практики та усвідомленого прийняття фінансових рішень [1].

Сьогодні рівень фінансової культури українських домогосподарств залишається відносно низьким, що зумовлено як об'єктивними соціально-економічними та політичними чинниками, так і історичними особливостями розвитку України. Значну частину населення України становлять представники старшого покоління, для яких фінансові інструменти ринкової економіки залишаються малозрозумілими або викликають недовіру. Це частково пояснюється спадком радянської фінансової системи, коли заощадження населення переважно зберігалися на ощадкнижках у державних банках, а після їхнього розпаду та стрімкої гіперінфляції на початку 1990-х років люди фактично втратили всі свої заощадження. Вагому роль у формуванні недовіри до фінансових інститутів також відіграли численні фінансові піраміди, що масово виникали на початку 2000-х років. Їхнє банкрутство та втрати заощаджень значної частини населення поглибили скепсис і обережність громадян щодо будь-яких фінансових інструментів [2]. Такий досвід сформував глибоку недовіру, страх перед фінансовими ризиками та небажанням вкладати кошти у бідь-які інструменти, крім готівки.

З часом, у міру становлення ринкової економіки та стабілізації банківської системи, українське населення поступово почало відновлювати довіру до фінансових інституцій. Люди все активніше відкривали депозитні рахунки, користувалися банківськими картками, почали розглядати можливості інвестування та страхування. Формування елементарних навичок фінансового планування стало ознакою поступового підвищення фінансової культури домогосподарств. Проте позитивна динаміка була перервана кризовими подіями 2014 року, коли різке знецінення гривні, стрімке зростання курсу долара та інфляція знову підірвали довіру населення до банківської системи. Значна частина громадян почала масово знімати депозити, перетворюючи заощадження у готівку або купуючи іноземну валюту. Подальші події – пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні – ще більше ускладнили фінансове становище домогосподарств, зменшили рівень заощаджень та підвищили фінансову вразливість населення. У результаті сформувалася суперечлива ситуація: з одного боку, українці стали більш фінансово свідомими та прагнуть убезпечити свої кошти, а з іншого – постійні економічні потрясіння не дозволяють закріпити позитивні зміни у фінансовій культурі.

Одним із основних завдань фінансової культури населення є формування навичок раціонального заощадження та ефективного управління накопиченими коштами. Це передбачає не лише відкладання грошей, а й розуміння ризиків знецінення заощаджень через інфляцію та інші економічні чинники. У цьому контексті актуальним стає питання правильного формування резервів, які дозволяють зберегти купівельну спроможність накопичень та забезпечити фінансову стабільність домогосподарства. Саме тому для кожного громадянина важливо мати фінансову подушку безпеки – резервних коштів, що відкладаються на випадок непередбачуваних обставин, таких як

хвороба, втрата роботи чи інші кризові ситуації. Наявність таких заощаджень має не лише економічне, а й психологічне значення, оскільки створює відчуття стабільності, захищеності та впевненості у майбутньому. Саме тому накопичення фінансових резервів стає важливим елементом сучасної фінансової культури українських домогосподарств [3].

Оптимальний розмір фінансової подушки безпеки має забезпечувати можливість комфортного життя протягом 6-12 місяців у разі повної втрати доходу. Для її розрахунку визначають середньомісячний обсяг витрат – на харчування, житло, комунальні послуги, транспорт, одяг та інші потреби – і множать цю суму на кількість місяців, на які планується резерв. Експерти радять щомісяця відкладати не менше 10% від доходу на формування фінансової подушки. Важливо також розуміти, що ці кошти не є звичайними заощадженнями чи накопиченням на бажану покупку – це резерв виключно для непередбачуваних обставин [4].

Однак, фінансова подушка безпеки не повинна концентруватися виключно у готівкових коштах. Для мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стійкості, доцільним є її розподіл між різними інструментами, зокрема депозитними рахунками, іноземною валютою, частково готівкою та інвестиційними активами.

У відповідь на сучасні соціально-економічні виклики та з метод підвищення рівня фінансової обізнаності громадян, в Україні активно реалізується державна політика у сфері фінансової освіти. Важливим кроком у цьому напрямі стало ухвалення у 2024 році Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2023 року, розробленої Національним банком України у співпраці з Проєктом USAID «Трансформація фінансового сектору» [5].

Дана стратегія визначає п’ять стратегічних цілей, спрямованих на формування фінансово свідомого суспільства, здатного ефективно управляти власними ресурсами, приймати обґрунтовані рішення та відповідально взаємодіяти з фінансовими інституціями:

- якісна базова фінансова освіта;
- відповідальне фінансове життя;
- фінансово обізнані підприємці;
- просунута цифрова фінансова грамотність;
- ефективна співпраця та розвиток науково-освітнього середовища.

Стан фінансової культури українських домогосподарств відображає поєднання історичних досвідів, економічних потрясінь та сучасних викликів. Незважаючи на певне відновлення довіри до фінансових інститутів і зростання обізнаності населення, домогосподарства залишаються вразливими до економічних коливань, що підкреслює необхідність системного розвитку фінансової грамотності. Формування навичок раціонального заощадження, управління ризиками та створення фінансових резервів стає ключовим елементом не лише індивідуальної стабільності, а й загальної економічної стійкості суспільства. Державні ініціативи у сфері фінансової освіти створюють умови для підвищення фінансової свідомості громадян, стимулюючи відповідальне поводження з ресурсами та розвиток культури планування, що є важливим чинником довгострокового економічного розвитку країни.

Список використаної літератури:

1. Національний банк України. Стратегія фінансової грамотності: версія 1.0. URL: https://surl.lu/jwvrje (дата звернення: 18.10.2025).

2. Klochko A. M., Politova A. S., Khankevych A. M., Havrik R. O. «Financial literacy as the basis of the culture of Ukraine's population.» *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2020. Vol. 1. № 32. pp. 463-469. URL: https://irlykhuml.univer.km.ua/handle/123456789/62 (дата звернення: 18.10.2025).

3. Небесенко А. О. Фінансова подушка – спокійне майбутнє. *Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Острог, 21 жовтня 2022 р.). Острог: Національний університет «Острозька академія». 2022. С. 296–298. DOI: https://doi.org/10.25264/24.10.2022.

.4. Фінансова «подушка безпеки» – як створити та якою вона має бути? Гаразд. URL: https://surl.li/zxjjnz (дата звернення: 18.10.2025).

5. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 р. Національний банк України. URL: https://surl.li/qcoiyq (дата звернення: 18.10.2025).

Лалуєва Надія Миколаївна,
старша викладачка кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОСВІТІ

Глобальні виклики сучасного етапу розвитку суспільства вимагають нових підходів до економічного зростання та управління. Цілі сталого розвитку (далі – ЦСР) ООН [1] являють собою дорожню карту для прийняття управлінських рішень та формування сучасної парадигми управління. Основою досягнення цілей сталого розвитку є інновації, технології, а також фінансові та людські ресурси. У цьому контексті вирішальну роль відіграє освіта, як головний чинник генерації та впровадження інновацій, а також розвитку людського капіталу. Тому виникає потреба у трансформації освітніх систем, програм для підготовки кваліфікованих фахівців, здатних мислити та діяти в парадигмі сталого розвитку.

Зазначимо, що концепція сталого розвитку передбачає задоволення потреб сьогодення без завдавання шкоди для майбутніх поколінь, тримаючи баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами. Тому саме такі принципи повинні бути інтегровані у сферу освіти. Крім цього, вважаємо, що інтеграція цілей сталого розвитку в освітню практику закладів освіти має здійснюватися комплексно, зокрема, на інституційному рівні, на рівні освітніх, освітньо-професійних, освітньо-наукових програм, а також в інфраструктурі закладів освіти.

Згідно з Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» державою має бути забезпечено дотримання Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, зокрема, забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх [2]. В рамках зазначених цілей сформовано низку завдань. Серед яких:

1. Забезпечити доступність якісної шкільної освіти для всіх дітей та підлітків.
2. Забезпечити доступність якісного дошкільного розвитку для всіх дітей.
3. Забезпечити доступність професійної освіти.

4. Підвищити якість вищої освіти та забезпечити її тісний зв'язок із наукою, сприяти формуванню в країні міст освіти та науки.

5. Активізувати поширення серед населення знань і навичок, необхідних для отримання гідної роботи та підприємницької діяльності.

6. Ліквідувати ґендерну нерівність серед шкільних учителів.

7. Створити у школах сучасні умови навчання, включаючи інклюзивне, на основі інноваційних підходів [3].

Однак, на шляху виконання цих завдань існують значні перешкоди, які потребують глибокого наукового аналізу.

Вагомою проблемою, на нашу думку, є недостатнє державне фінансування освіти, особливо в умовах війни та економічної нестабільності, що, в свою чергу, обмежує можливості для модернізації, забезпечення якості, впровадження інновацій та інклюзивності, що прямо суперечить ЦСР. В цьому контексті погоджуємось із думкою О.Ю. Анісімової, яка стверджує, що в країнах, де відбувається збройний конфлікт неможливе самостійне фінансове забезпечення системи освіти. Тому держави, які перебувають у воєнному стані, потребують міжнародного фінансування [4].

Для вирішення цієї проблеми рекомендовано закладам освіти здійснювати диверсифікацію джерел фінансування, а органам державної влади й місцевого самоврядування – активно залучати кошти міжнародних організацій та благодійних фондів. Також можливостями для закладів освіти можуть стати активне подання заявок на гранти вітчизняних і міжнародних організацій, участь у міжнародних програмах (Tempus, Erasmus+ тощо) [5].

Крім фінансування, також виділимо проблеми застарілої системи державного управління освітою, надмірну бюрократизація, неузгодженість, та, подекуди, суперечливість прийняття рішень й впровадження реформ, що значною мірою гальмують прогрес у досягненні ЦСР. Можливими шляхами вирішення зазначеної проблеми є ефективне поєднання централізованого та децентралізованого управління освітою, а також впровадження механізму державно-приватного партнерства [6].

Наступною перешкодою у досягненні ЦСР є дисбаланс освіти та ринку праці, особливо, в умовах війни. Це проявляється у неактуальності, застарілості окремих освітніх програм, спеціальностей та потреб ринку праці. Невідповідність кваліфікації випускників вимогам ринку праці веде до безробіття або неповного використання людського капіталу, знижуючи його внесок у сталий розвиток [7]. Ліквідувати зазначену проблему пропонується шляхом інтеграції освітніх програм з актуальними потребами ринку праці та впровадження гнучкої політики зайнятості [8].

Поряд з іншими, на нашу думку, варто виокремити кадрові проблеми та недостатній розвиток педагогічного потенціалу. Низький престиж педагогічної професії, недостатній рівень заробітної плати, значне навантаження та моральне вигорання педагогів призводять до дефіциту кваліфікованих кадрів та зниження якості викладання навчальних дисциплін. У контексті цієї проблеми пропонуються такі вектори розвитку, як розробка й впровадження ефективної кадрової політики, дієвих інструментів та форм управління персоналом [9].

Отже, перешкоди на шляху досягнення цілей сталого розвитку в освіті України мають системний характер і потребують комплексних, скоординованих зусиль усіх стейкхолдерів, а також постійного моніторингу з боку органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських та міжнародних організацій. Таким чином, подолання цих перешкод вимагає не лише фінансових інвестицій, а й глибинних

інституційних, управлінських реформ, спрямованих на модернізацію освітньої системи відповідно до принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Що таке Цілі сталого розвитку? ПРООН. Офіційний сайт. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku (дата звернення: 30.10.2025 р.)

2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 30.10.2025 р.)

3. Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні. 2021. 117 с. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf (дата звернення: 30.10.2025 р.)

4. Анісімова О. Ю. Світовий досвід фінансування галузі освіти в умовах воєнного стану. *Освітня аналітика України*. 2022. Вип. 3 (19). С. 104-118. DOI: https://doi.org/ 10.32987/2617-8532-2022-3-104-118.

5. Тоцька О. Л., Титаренко І. О. Фінансування освіти України з бюджетів різних рівнів в умовах війни. *Освітня аналітика України*. 2023. № 3 (24). С. 34–44. DOI: https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-3-34-44

6. Хоменко В. В. Проблеми та виклики централізованого і децентралізованого управління освітою в територіальних громадах. *Академічні візії.* 2023. № 22. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/489

7. Ситуація на ринку праці: виклики та дисбаланси. *Профспілка працівників освіти і науки України*. Офіційний сайт. URL: https://pon.org.ua/novyny/12004-sytuaciia-na-rynku-praci-vyklykytadysbalansy.html (дата звернення: 30.10.2025 р.)

8. Дідух Н. М., Корицька О. І. Вплив освіти на збалансованість ринку праці: практика ЄС. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (16). 2024. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-07-02 (дата звернення: 30.10.2025 р.)

9. Любивий О. Кадрова політика закладу освіти: проблеми, тенденції та шляхи вдосконалення. *Економічні горизонти*. № 3 (32). 2025. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/338689 (дата звернення: 30.10.2025 р.)

Majewska Martyna,
doktor nauk społecznych, doktor, prof. AHNS,
Akademia Handlowa Nauk Stosowanych w Radomiu

MATHEMATICS EDUCATION AS A FOUNDATION FOR EARLY FINANCIAL EDUCATION OF CHILDREN

Introduction

The period of preschool and early school education constitutes a critical stage in a child's cognitive and emotional development. It is during this time that basic thinking patterns, attitudes toward learning, and initial competencies are formed, which later influence an individual's functioning in social and economic contexts. Mathematical education plays a particularly important role in this process—it develops the ability for logical, analytical, and causal reasoning, forming the foundation for understanding quantitative phenomena, comparing values, and making data-driven decisions.

In recent years, there has been increasing attention to the need for introducing elements of financial education already in early childhood. The ability to understand the value of money, plan expenditures, save, or make simple economic decisions constitutes not only a practical aspect of upbringing but also an important component in shaping responsible and conscious attitudes toward one's own resources. In this context, mathematical education proves to be a natural starting point for building financial competencies—through it, a child acquires the skills necessary to understand concepts of number, value, proportion, and the consequences of actions.

The connection between mathematical and financial education can be observed in a child's daily experiences, such as playing store, counting money in board games, or making decisions about purchasing small items. Such situations not only reinforce calculation skills but also introduce the child to the world of economics in a manner appropriate to their developmental abilities.

Fundamental Theories of Children's Mathematical Development

Children's counting develops naturally before they start school. As Gruszczyk-Kolczyńska and Zielińska [1, pp. 50–51] indicate, counting originates from rhythm and the pointing gesture. By around the 8th month of life, a child points at objects while an adult names them and provides numerals ("one, two"), which marks the beginning of understanding quantity. Only after several years of intensive practice does a child master skills such as counting objects and distinguishing correct from incorrect counting, performing addition and subtraction with concrete items and later mentally, and determining where there are more or fewer objects. This process is comparable to learning a native language—recognizing regularities and patterns is crucial in both cases.

The development of mathematical concepts in children is a central topic in cognitive psychology and early school pedagogy. Theories of Jean Piaget, Lev Vygotsky, and Jerome Bruner, though emerging in different theoretical contexts, collectively emphasize the importance of child activity, social interactions, and the gradual construction of knowledge. Their contributions form the foundation of contemporary understanding of mathematics learning processes.

Jean Piaget is considered the creator of the classical theory of stage-based cognitive development. According to him, the development of mathematical concepts results from a child's active construction of knowledge, discovering quantitative relationships and object relations through experiences and manipulation [2, pp. 185–192].

Piaget distinguished four stages of cognitive development, with the most relevant to mathematical development being the preoperational stage (ages 2–7) and the concrete operational stage (ages 7–11). In the former, a child can use symbols, but their thinking remains egocentric and intuitive. Only in the concrete operational stage does the ability to understand quantity conservation, classification, ordering, and reversibility of operations emerge, providing a foundation for numerical understanding [3, pp. 72–73].

In the context of mathematical education, Piaget's theory highlights the necessity of creating educational situations that allow a child to experiment, manipulate, and independently discover rules. Mathematical knowledge is not transmitted directly but constructed through action and reflection.

Lev S. Vygotsky introduced the concept of the zone of proximal development in developmental psychology, understood as the difference between a child's independent functioning level and the level achieved with the support of an adult or more competent peer [4, pp. 94–99]. From the perspective of mathematical education, this means that the development of numerical and logical concepts occurs through social interaction, with the teacher acting as a cognitive mediator who provides the child with cultural tools, including the language of mathematics.

Jerome S. Bruner, building on the ideas of Piaget and Vygotsky, proposed a theory of learning through cognitive representations: enactive (action-based), iconic (image-based), and symbolic (language-based). According to Bruner, a child first explores the world through actions (e.g., counting blocks), then through images and schemas (e.g., grouping objects), and only later through mathematical symbols [5, pp. 21–26]. Bruner also introduced the concept of a spiral curriculum, according to which each mathematical concept can be gradually introduced in increasingly complex forms appropriate to a child's developmental level [6, pp. 45–48]. This approach is particularly relevant in financial education—a child can gradually learn concepts of value, price, and saving, initially through play and later in more symbolic, abstract forms.

A common denominator in the theories of Piaget, Vygotsky, and Bruner is the belief that the development of mathematical concepts requires child activity, social context, and systematic support of cognitive processes. Mathematical education, understood according to these theories, becomes a foundation for developing early financial competencies, as it fosters logical thinking, understanding of value, and data- and experience-based decision-making.

Definitions and Importance of Financial Competencies in Children

Contemporary society, based on the dynamic flow of goods, information, and services, requires individuals to have increasing economic awareness and the ability to manage their own resources. Therefore, the concept of financial competence has become a key area of education not only for adults but also for children. The ability to plan expenditures rationally, understand the value of money, and make responsible financial decisions is part of developing life maturity, independence, and a sense of agency from an early age.

Financial competence (financial literacy) is defined as a set of knowledge, skills, attitudes, and behaviors enabling an individual to make informed financial decisions in various life situations [7, p. 87].

According to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), financial education involves a process through which consumers "gain understanding of financial products, risks, and opportunities, as well as develop the skills and attitudes needed to make informed decisions that improve their financial well-being" [8, p. 14].

From a child development perspective, three main components of financial competence can be distinguished: planning, saving, and decision-making.

Planning involves the ability to set goals and anticipate the consequences of financial actions. For a preschool or early school-aged child, this could mean, for example, saving part of their allowance for a desired toy or planning what can be bought with a specific sum. This process develops causal thinking and awareness of limited resources.

Saving is one of a child's first financial experiences. It is not limited to merely accumulating money but constitutes a form of self-regulation and delayed gratification, which, according to psychological research, is strongly linked to the development of executive functions and self-control. Education in this area supports the development of responsibility and perseverance.

Financial decision-making requires combining mathematical knowledge with the ability to assess value, risk, and needs. A child learns to compare prices, distinguish between needs and wants, and understand the consequences of choices. These experiences form the basis for future economic and civic competence.

Research indicates that attitudes toward money and its management are shaped very early—in fact, the process begins around the age of seven, according to Cambridge University data [9, p. 7]. Therefore, integrating financial content into mathematics education in preschool and grades I–III supports the development of skills necessary in adult life, such as understanding value, planning actions, and making responsible decisions.

As the above analysis shows, mathematical education in preschool and early schooling is a natural foundation for developing children's financial competencies. Skills in counting, comparing values, and planning support the development of saving abilities and economic decision-making. Integrating mathematics with elements of financial education through play and daily experiences allows children to acquire practical skills and cultivate conscious, responsible attitudes toward their own resources. Early development of financial competencies lays the groundwork for building a mature financial attitude in adulthood.

References:

1. Gruszczyk-Kolczyńska E., Zielińska E., *Dziecięca matematyka – dwadzieścia lat później. Książka dla rodziców i nauczycieli starszych przedszkolaków*, CEBP, Kraków 2015.

2. Piaget J., Inhelder B., *Psychologia dziecka*, Wydawnictwo Siedmioróg, Wrocław 1999.

3. Wadsworth B. J., *Teoria Piageta, Poznawczy i emocjonalny rozwój dziecka,* WSiP, Warszawa 1998.

4. Wygotski L. S., *Myślenie i mowa*, PWN, Warszawa 1989.

5. Bruner J. S., *W poszukiwaniu teorii nauczania*, PIW, Warszawa 1974.

6. Bruner J. S., *Poza dostarczone informacje. Studia z psychologii poznawania*, PWN, Warszawa 1978.

7. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005.

8. OECD, *Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies*, OECD Publishing, Paris 2005.

9. Whitebread D., Bingham M., *Habit Formation and Learning in Young Children*, University of Cambridge Report for the Money Advice Service, 2013.

Nahorna Olha
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

FOREGROUNDING AS A TEACHING METHOD

Modern language and literature teaching increasingly draws on stylistic and cognitive approaches that help students to understand how language creates meaning, emotion, and effect. One of the most effective tools in this regard is foregrounding, a concept originally developed in the field of literary stylistics to explain how deviations and repetitions in language attract attention and enhance perception. Foregrounding as a teaching method involves using linguistic and stylistic features that "stand out" from ordinary discourse to foster awareness, critical reading, and creative thinking in students. It enables learners not only to interpret texts more deeply but also to produce more expressive and contextually appropriate language [7].

The concept of foregrounding originates from the Prague Linguistic Circle. Jan Mukařovskýi argued that art and literature renew perception by "making the familiar strange" (ostranenie) through deviation from linguistic norms. According to Mukařovský, foregrounding is "the aesthetically purposeful distortion of linguistic patterning" that compels readers to perceive language more consciously [6].

Later, Leech and Short [5] defined foregrounding as the occurrence of linguistic deviation or parallelism that captures the reader's attention and enhances interpretative depth. The approach was further developed in stylistics, particularly in pedagogical stylistics, where language form and meaning are explored together to foster linguistic and literary competence [2].

Foregrounding theory thus emphasizes heightened awareness of language and form – precisely the kind of awareness that language teachers aim to develop in students. By focusing on the stylistic effects of language choices, foregrounding bridges the gap between linguistic analysis and literary appreciation.

In pedagogical contexts, foregrounding functions as a method to promote learner engagement, analytical reading, and creative production. It encourages students to identify and interpret linguistic deviations, repetitions, and unusual patterns that contribute to textual meaning. Teachers use foregrounding to highlight how grammatical, lexical, phonological, and graphological forms interact with meaning [8].

For example, when students encounter a poem with deliberate syntactic inversion or unexpected word order, they are invited to explore why the author chose this construction and how it affects interpretation. Such inquiry leads to metalinguistic awareness, a key goal in language education. Foregrounding thus supports a constructivist learning model, where learners discover meaning through interaction with the text rather than passive reception [4].

As a teaching method, foregrounding involves three main principles:

1. Attention and awareness – guiding students to notice major linguistic features.
2. Interpretation through deviation or repetition – analyzing how stylistic devices alter meaning.
3. Application through creativity – encouraging students to use similar stylistic strategies in their own writing or speech.

This approach aligns with communicative and cognitive methodologies that prioritize active participation, reflection, and creativity over rote learning.

Foregrounding can be integrated into various stages of language and literature teaching. In reading activities, teachers may use stylistic analysis tasks, where students

underline patterns of sound, structure, or imagery that “stand out”. These tasks help develop interpretive skills and vocabulary sensitivity.

In writing activities, learners can experiment with linguistic deviation to create stylistic effects. For instance, by rewriting a conventional paragraph with deliberate repetition or syntactic variation, students experience how linguistic form shapes tone and emphasis.

Foregrounding also enhances translation exercises, prompting students to reflect on how stylistic choices convey cultural and emotional nuances. When students translate foregrounded elements such as metaphor, rhythm, or alliteration, they become more aware of both source and target language systems [5].

In spoken interaction, teachers can apply foregrounding by analyzing discourse markers, tone, and rhythm that deviate from neutral speech. Drama and performance-based tasks are particularly suitable, helping learners “see” familiar expressions anew.

A classroom activity might involve comparing a standard prose text with a poetic one, identifying deviations in syntax or imagery, and discussing how they transform meaning. Another task could invite students to foreground their own writing by employing stylistic devices consciously, followed by peer feedback and reflection.

By applying these techniques, teachers cultivate both linguistic accuracy and aesthetic sensitivity – qualities essential for communicative competence and literary literacy [3].

Thus, foregrounding as a teaching method unites linguistic analysis, stylistic awareness, and creative pedagogy. It empowers students to perceive language not merely as a system of rules but as a dynamic medium for expression and thought. Through the exploration of deviation and repetition, learners develop deeper comprehension, critical interpretation, and expressive capacity.

For teachers, foregrounding provides a flexible and engaging framework adaptable to different levels and disciplines – from English language teaching to literature and translation studies. It promotes a dialogic classroom environment in which learners actively construct meaning and appreciate the interplay between form and function.

In an era where communicative competence and creative literacy are vital educational outcomes, the foregrounding approach proves to be an effective, evidence-based methodology for developing both linguistic and cognitive skills.

References

1. Baker, M. (2018). *In Other Words: A Coursebook on Translation* (3rd ed.). Routledge. 370 p.

2. Carter, R. (2010). *Language and Creativity: The Art of Common Talk.* Routledge. 240 pp.

3. Carter, R., & McCarthy, M. (2015). *Cambridge Grammar of English: A Comprehensive Guide.* Cambridge University Press. 973 pp.

4. Hall, G. (2008). *Stylistics in Second Language Teaching.* Routledge. 224 pp.

5. Leech, G., & Short, M. (2007). *Style in Fiction: A Linguistic Introduction to English Fictional Prose* (2nd ed.). Pearson Education. 464 pp.

6. Mukařovský, J. (1964). *Standard Language and Poetic Language*. In P. L. Garvin (Ed.), *A Prague School Reader in Linguistics* (pp. 17–30). Indiana University Press. 14 pp.

7. Simpson, P. (2014). *Stylistics: A Resource Book for Students* (2nd ed.). Routledge. 320 pp.

8. Wales, K. (2014). *A Dictionary of Stylistics* (3rd ed.). Routledge. 480 pp.

Новицька Людмила Іванівна,
кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцентка кафедри математики, фізики та комп'ютерних технологій
Вінницького національного аграрного університету

ВИЩА ОСВІТА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глибокої трансформації економіки України, що відбувається під впливом масштабних викликів – воєнних дій, процесів діджиталізації, євроінтеграційних перетворень і структурних змін на ринку праці – особливо зростає значення людського капіталу як визначального ресурсу сталого розвитку.

Вища освіта, будучи ключовим інструментом формування висококваліфікованих фахівців, відіграє стратегічну роль у зміцненні інноваційного потенціалу держави, підвищенні її конкурентоспроможності та забезпеченні реалізації принципів сталості.

Водночас система вищої освіти України стикається з низкою системних проблем: зниженням якості освітніх послуг, невідповідністю змісту підготовки вимогам сучасного ринку праці, обмеженою інтеграцією закладів вищої освіти (далі – ЗВО) у національну інноваційну екосистему. За таких умов дослідження ролі вищої освіти як чинника сталого економічного розвитку набуває особливої актуальності, оскільки дає змогу виявити ефективні механізми взаємодії між освітньою політикою, економічними пріоритетами держави та суспільними потребами.

Вагомий науковий внесок у вивчення впливу освіти на сталий розвиток економіки та суспільства України здійснили такі науковці, як Згуровський М., Коренева І., Кузьмак О., Мосьпан Н., Сидорченко Т. та ін.

З огляду на модернізацію стратегічних засад розвитку вищої освіти [1], що узгоджується з основними напрямами реалізації Цілей сталого розвитку України до 2030 року [2], особливої актуальності набуває дослідження трансформацій у сфері вищої освіти. Такі зміни покликані створити умови для ефективної участі освітнього сектору в забезпеченні сталого економічного розвитку держави та прискоренні інтеграції України до єдиного європейського освітнього простору.

У контексті реалізації принципів сталого розвитку та активізації євроінтеграційних процесів зростає потреба у підвищенні здатності населення адаптуватися до нових соціально-економічних умов, а також у формуванні якісно нової робочої сили. Така робоча сила має поєднувати високий рівень фізичного, психологічного й соціального благополуччя з належною професійною компетентністю та освітньою підготовкою. Концепція сталого розвитку, як відомо, базується на трьох ключових компонентах економічній, соціальній та екологічній, які взаємодіють між собою, формуючи підґрунтя для збалансованого поступу суспільства.

Економічна складова сталого розвитку охоплює забезпечення тривалих і збалансованих соціально-економічних відносин, раціональне використання природних і людських ресурсів, підвищення ефективності виробничої діяльності та стимулювання підприємницької ініціативи. Вона передбачає створення передумов для стабільного економічного зростання, що ґрунтується на інноваціях, відповідальному споживанні, раціональному управлінні ресурсами та розвитку соціально відповідального бізнесу.

Екологічна складова сталого розвитку спрямована на формування високого рівня екологічної культури населення, розвиток навичок екологічно відповідальної поведінки, становлення екологічного мислення й свідомості, а також системи

цінностей, орієнтованих на збереження природного середовища та мінімізацію негативного впливу людської діяльності.

Соціальний аспект сталого розвитку охоплює умови життєдіяльності людини в суспільстві, її спосіб життя, характер соціальних взаємодій і повсякденну активність. Соціальний вимір цього процесу полягає у створенні сприятливих умов для гармонійного співіснування людей, утвердження їхніх прав і гідності, зміцнення соціальної єдності та справедливості [3].

У 2015 році Організація Об'єднаних Націй ухвалила 17 Цілей сталого розвитку, які стали глобальним орієнтиром для стратегічного планування соціально-економічного розвитку більшості країн світу. Серед них особливе значення мають цілі, пов'язані з розвитком освіти, економіки та інноваційної діяльності.

Україна, підтримуючи міжнародні зобов'язання, адаптувала ці положення у власну систему стратегічного управління, затвердивши указом Президента України «Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [2]. У цьому документі освіта та інновації визначені як ключові пріоритети національного економічного розвитку. Зокрема, наголошується на необхідності формування інтелектуально орієнтованої економіки, заснованої на знаннях, наукових дослідженнях, підприємництві та процесах діджиталізації.

Вища освіта в цьому контексті розглядається як один із найпотужніших рушіїв досягнення Цілей сталого розвитку. Протягом останніх років система вищої освіти України зазнала суттєвих трансформацій, спрямованих на інтеграцію у європейський освітній простір. Упровадження принципів Болонського процесу – трирівневої структури підготовки фахівців (бакалавр, магістр, доктор філософії), системи ECTS, академічної мобільності та автономії ЗВО забезпечило поступове наближення української освіти до європейських стандартів. Це стало важливою передумовою підвищення якості освітніх послуг, прозорості оцінювання, розвитку академічної доброчесності та активізації науково-дослідної діяльності.

Сучасні ЗВО виконують значно ширшу місію, ніж лише передавання знань здобувачам освіти. Вони виступають осередками створення нових знань, розроблення інноваційних рішень і технологій [4]. Важливим позитивним аспектом є те, що низка українських університетів демонструє проактивну позицію у реалізації Цілей сталого розвитку.

Роль вищої освіти у системі сталого розвитку визначається її потенціалом у формуванні людського капіталу, що є основою інтелектуально-інноваційної економіки. Саме через освітню систему здійснюється підготовка фахівців нового покоління, здатних адаптуватися до глобальних викликів, розвивати наукоємні галузі, впроваджувати технологічні інновації та ефективно управляти трансформаційними процесами.

Освітній рівень населення безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень зайнятості, інвестиційну привабливість держави та обсяги експорту інтелектуальних послуг. Тому інвестиції в освіту справедливо розглядаються як стратегічно важливий і довгостроковий інструмент економічного зростання та сталого розвитку.

Аналізуючи внесок вищої освіти у забезпечення сталого розвитку, доцільно розглядати його крізь призму основних напрямів діяльності закладів вищої освіти – освітньої, виховної та науково-дослідної.

У межах освітньої діяльності університети забезпечують підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних до інноваційного мислення, ефективного

використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та практичного впровадження новітніх знань. Саме система вищої освіти формує людський капітал, орієнтований на екологічну свідомість, економічну раціональність і сталий розвиток. Важливою складовою цього процесу є формування нового покоління підприємців, спроможних реалізовувати бізнес-ініціативи на засадах екологічної відповідальності, інвестування у енергоефективні технології та їх інтеграції у виробничі процеси. Випускники ЗВО сприяють створенню нових робочих місць, розвитку самозайнятості, підвищенню рівня добробуту населення та скороченню безробіття.

Виховна діяльність ЗВО, що реалізується переважно через позааудиторну роботу, спрямована на формування у молоді екологічного та економічного мислення, відповідального ставлення до ресурсів і навколишнього середовища. Така діяльність формує світоглядні засади, що визначають сталу поведінку особистості в суспільстві.

Вагомий внесок у реалізацію принципів сталого розвитку здійснюється також через науково-дослідну діяльність університетів. ЗВО активно працюють над створенням екологічно безпечних та регенеративних технологій, спрямованих на зниження негативного впливу людської діяльності на довкілля, оптимізацію використання природних ресурсів і скорочення забруднення екосистем. Крім того, у межах наукових досліджень розробляються ефективні підходи до раціонального управління обмеженими ресурсами, пошуку економічно доцільних джерел енергії, а також генеруються інноваційні продукти та послуги. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для посилення впливу вищої освіти на досягнення Цілей сталого розвитку необхідне системне підвищення її якості та ефективності.

По-перше, важливо здійснити модернізацію освітніх програм із урахуванням компетентнісного підходу та актуальних потреб ринку праці, орієнтуючись на розвиток критичного мислення, креативності й підприємницьких навичок у здобувачів освіти.

По-друге, слід активізувати науково-дослідну діяльність, особливо в галузі прикладних досліджень, результати яких можуть безпосередньо впливати на розвиток національної економіки та інноваційного середовища.

По-третє, необхідно розширювати можливості професійного зростання науково-педагогічних працівників, зокрема через системи підвищення кваліфікації, академічну мобільність і міжнародне співробітництво.

По-четверте, слід посилювати механізми забезпечення академічної доброчесності, прозорості та підзвітності в освітньому процесі.

Крім того, важливим напрямом є розвиток інклюзивної освіти, що гарантує рівний доступ до якісних освітніх ресурсів усім категоріям населення, зокрема представникам соціально вразливих груп.

Узагальнюючи, можна зазначити, що вища освіта виступає одним із ключових чинників сталого розвитку економіки України. Її модернізація, адаптація до глобальних викликів і орієнтація на досягнення Цілей сталого розвитку є необхідною передумовою формування конкурентоспроможної, інноваційної та соціально відповідальної держави.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text (дата звернення: 10.10.2025).

2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 10.10.2025).

3. Коренева І.М. Феномен «освіта для сталого розвитку»: сутність та сучасні особливості концепції. *Український педагогічний журнал*. 2018. № 2. С. 113-123.

4. Холявко Н.І., Жаворонок А.В., Попело О.В., Колоток М.О. Вплив вищої освіти на сталий розвиток національної економіки. *Economic Synergy*. 2022. № 1-2. С. 141-153.

Оганесян Валерік Самвелович,
кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіко-правових дисциплін, ПЗВО «Кам'янець-Подільського податкового інституту»

РОЛЬ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації суспільства освіта стає ключовим чинником формування висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно діяти в динамічному фінансово-економічному середовищі. Важливе місце у цьому процесі посідають освітні технології, які забезпечують нові можливості для розвитку професійних компетентностей майбутніх лідерів. Використання інноваційних підходів до навчання сприяє формуванню фінансово-управлінської культури, що поєднує стратегічне мислення, етичну відповідальність та здатність приймати обґрунтовані рішення.

Цифрові платформи, інтерактивні модулі та симуляційні моделі створюють умови для практичного засвоєння управлінських навичок. Впровадження сучасних технологій у систему освіти підвищує ефективність навчального процесу та сприяє розвитку інноваційного потенціалу студентів. Освітні технології стають не лише інструментом передачі знань, а й засобом формування нового типу лідерів – компетентних, гнучких і соціально відповідальних. Таким чином, роль освітніх технологій у підготовці майбутніх фахівців є визначальною для сталого розвитку економіки та суспільства загалом.

Глобалізація, швидкий розвиток технологій та інтеграція України до міжнародного освітнього простору зумовлюють потребу у впровадженні інноваційних підходів до професійної підготовки. Традиційні форми й методи навчання, хоча й залишаються актуальними, часто не відповідають вимогам сучасного світу. Застарілі методології не забезпечують достатньої гнучкості та адаптивності до індивідуальних потреб здобувачів освіти й вимог ринку праці. У зв'язку з цим особливого значення набуває інтеграція сучасних освітніх технологій, зокрема цифрових інструментів, інтерактивних платформ та інноваційних педагогічних підходів. Попри наявність багатьох перспективних освітніх рішень, їх впровадження в професійну освіту України виявляє низку проблем. Серед основних – недостатній рівень цифрової грамотності викладачів, обмежене фінансування закладів освіти, що ускладнює доступ до актуальних технологій, а також низький рівень адаптації освітніх програм до вимог сучасного ринку праці.

Ще одним важливим аспектом є необхідність розробки ефективних освітніх стратегій, які б забезпечували інтеграцію інновацій у процес формування професійних компетентностей. Це вимагає глибокого аналізу наявних методів та визначення найбільш ефективних підходів, здатних задовольнити потреби як здобувачів освіти, так і роботодавців [1].

Основна роль освітніх технологій у формуванні фінансово-управлінської культури полягає у створенні інноваційного середовища навчання, яке поєднує теоретичні знання з практичними навичками управління фінансовими процесами. Використання цифрових платформ, штучного інтелекту, інтерактивних тренажерів і систем моделювання сприяє глибшому розумінню фінансових механізмів та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Освітні технології забезпечують індивідуалізацію навчання, формують аналітичне мислення, критичний підхід і здатність до стратегічного планування. Особливу увагу приділяють розвитку комунікативних навичок, етичної поведінки та соціальної відповідальності майбутніх лідерів. Поєднання традиційних і цифрових методів навчання дозволяє створити гнучку систему підготовки фахівців нового покоління. Важливою складовою є формування цифрової грамотності, що стає необхідною компетенцією управлінця. Таким чином, сучасні освітні технології виступають ефективним інструментом розвитку фінансово-управлінської культури, що відповідає вимогам інноваційної економіки.

Застосування освітніх технологій відкриває можливість формувати у здобувачів освіти системне бачення фінансових процесів та розуміння взаємозв'язку між економічними, соціальними й управлінськими рішеннями. Використання електронних курсів, фінансових симуляторів і віртуальних бізнес-лабораторій дозволяє майбутнім лідерам відчути реальні умови прийняття рішень. Технології доповненої та віртуальної реальності допомагають відтворювати складні управлінські ситуації, сприяючи розвитку професійної інтуїції та гнучкого мислення.

Особливої уваги заслуговують онлайн-платформи колективного навчання, які розвивають командну взаємодію і лідерські якості. У процесі навчання важливо поєднувати технічні інновації з гуманістичними цінностями, що формує відповідальне ставлення до фінансових рішень.

Освітні технології також сприяють формуванню культури безперервного навчання – важливої характеристики сучасного управлінця. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни у фінансовому середовищі та впроваджувати інноваційні управлінські підходи. У результаті майбутні фахівці набувають не лише професійних знань, а й стратегічного бачення розвитку організацій. Таким чином, сучасна освіта стає платформою для інтеграції інновацій у фінансово-управлінську практику. Це визначає конкурентоспроможність майбутніх лідерів у глобальному середовищі.

Отже, освітні технології відіграють стратегічну роль у формуванні фінансово-управлінської культури майбутніх лідерів, забезпечуючи поєднання інноваційного мислення, практичних навичок і етичної відповідальності. Вони сприяють підвищенню якості освіти, розвитку критичного аналізу та вмінню приймати ефективні рішення в умовах невизначеності. Використання цифрових інструментів дозволяє студентам опановувати сучасні методи управління фінансами, аналітику даних і стратегічне планування. Освітні технології створюють умови для розвитку лідерського потенціалу, комунікативних компетенцій і здатності працювати в команді. Їх упровадження сприяє формуванню адаптивних, інноваційно орієнтованих фахівців, здатних досягати сталих результатів у професійній діяльності.

Важливо, щоб цифровізація освіти супроводжувалася якісним змістовним наповненням і педагогічною підтримкою. Лише за таких умов технології стають справжнім інструментом розвитку, а не самоціллю. У результаті формується нове покоління лідерів, які поєднують фінансову грамотність із управлінською культурою. Це забезпечує підґрунтя для сталого розвитку економіки та суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Самусь, Т. В., Геревенко, А. М., Островська-Бугайчук, І. М. Вплив сучасних освітніх технологій на підготовку фахівців у професійній освіті України. (2024). URL:https://doi.org/10.5281/zenodo.14561853.

Остапенко Олександр Євгенович,
кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічно - правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В ОСВІТІ ЯК ДРАЙВЕР ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні глобальні виклики – кліматичні, соціальні, економічні та технологічні – вимагають переосмислення ролі освіти як інструменту суспільної трансформації. Освіта більше не обмежується передачею знань – вона формує систему цінностей, компетентностей і поведінкових моделей, що забезпечують сталий розвиток суспільства. У цьому контексті особливої актуальності набувають інноваційні управлінські практики, які дозволяють модернізувати освітній процес, забезпечити його відповідність сучасним потребам і сприяти формуванню культури сталого розвитку.

Інноваційні управлінські практики в освіті охоплюють комплекс інструментів, методів і стратегій, спрямованих на підвищення ефективності освітнього менеджменту, розширення участі стейкхолдерів у прийнятті рішень, цифрову трансформацію управлінських процесів і впровадження принципів екологічної та соціальної відповідальності. Їхнє застосування сприяє формуванню відкритої, адаптивної та інклюзивної освітньої системи, яка орієнтується на довгострокову перспективу розвитку [1, с. 45].

Одним із провідних напрямів таких інновацій є інтеграція концепції ESG (Environmental, Social, Governance) в управління закладами освіти. Це передбачає не лише раціональне використання ресурсів та екологізацію освітнього середовища, а й розвиток соціальної відповідальності адміністрацій, академічної доброчесності, прозорості управлінських процесів і залучення спільноти до ухвалення стратегічних рішень. Університети, які впроваджують ESG-підходи, демонструють вищу конкурентоспроможність, стійкість до криз та довіру з боку студентів, роботодавців і партнерів [2].

Іншим вагомим компонентом інноваційного управління є цифрова трансформація освітнього менеджменту. Використання хмарних технологій, систем аналітики даних, платформ електронного документообігу та інструментів штучного інтелекту підвищує ефективність прийняття рішень, сприяє автоматизації рутинних

процесів та формуванню персоналізованого підходу до навчання і розвитку персоналу. Цифрові інструменти забезпечують прозорість освітніх процесів, сприяють відкритій комунікації та створюють умови для ефективного моніторингу результатів діяльності освітньої установи.

Важливою передумовою успішного впровадження інноваційних практик є розвиток управлінського лідерства. Сучасний керівник закладу освіти має виступати не лише адміністратором, а й агентом змін, здатним мотивувати колектив до інновацій, формувати сприятливе середовище для експериментів і навчання. Управлінське лідерство у сфері освіти базується на принципах довіри, партнерства, горизонтальної комунікації та співтворчості. Відтак формується організаційна культура, що підтримує безперервне професійне зростання і орієнтацію на сталий розвиток.

Не менш значущою складовою інноваційного управління є впровадження проектно-орієнтованого підходу в управлінні освітніми закладами. Проекти, пов'язані з енергоефективністю, інклюзивністю, цифровою освітою чи академічною мобільністю, стають практичними інструментами реалізації цілей сталого розвитку. Участь студентів та викладачів у таких проектах формує культуру спів відповідальності, підсилює міждисциплінарність і сприяє інтеграції освіти, науки та бізнесу.

Особливої уваги заслуговує аспект партнерської взаємодії. Формування трикутника «освіта – громада – бізнес» є стратегічним напрямом сталого розвитку. Спільні ініціативи з органами місцевого самоврядування, підприємствами та громадськими організаціями сприяють реалізації соціально значущих проектів, розвитку громадянської активності молоді та формуванню в них навичок відповідального лідерства [3, с. 27].

Інноваційні управлінські практики також мають потужний виховний потенціал. Через управління, що базується на принципах сталості, формується культура відповідального ставлення до ресурсів, соціальної справедливості та міжпоколінної солідарності. Освітні заклади, що впроваджують такі підходи, стають моделлю сталого суспільства у мініатюрі – середовищем, де формуються компетентності майбутніх агентів змін.

У контексті післявоєнного відновлення України роль інноваційного управління в освіті зростає ще більше. Саме освітні інституції здатні стати осередками соціальної згуртованості, громадянської активності та економічної адаптації. Інноваційні управлінські рішення у сфері освіти можуть забезпечити інтеграцію європейських принципів управління, модернізацію освітніх програм, зміцнення кадрового потенціалу та розвиток міжнародного партнерства.

Застосування системного підходу до інноваційного управління дозволяє розглядати освіту не лише як сферу послуг, а як інвестицію в людський капітал, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність регіонів і держави в цілому. Освіта, побудована на принципах сталого розвитку, стає драйвером не лише особистісного, але й суспільного зростання.

Отже, інноваційні управлінські практики в освіті виступають потужним каталізатором формування культури сталого розвитку. Їх впровадження вимагає стратегічного бачення, готовності до змін і поєднання наукового підходу з практичними інструментами управління. Формуючи нову управлінську культуру, орієнтовану на відповідальність, партнерство та інновації, освітні заклади стають не лише провідниками знань, а й рушійною силою сталих суспільних перетворень.

Список використаних джерел:

1. Грищенко І. М. Управління інноваційним розвитком закладів освіти: концептуальні засади та практичні інструменти. – Київ: КНЕУ, 2023. – 184 с.
2. UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. – Paris: UNESCO, 2020. – 52 p.
3. Синчак В. П. Інноваційні фінансово-управлінські моделі розвитку в умовах глобальної нестабільності. Університетські наукові записки. – 2024. – №2 (105). – С. 15–28.
4. Єльникова Г. В. Менеджмент інноваційних процесів у системі освіти: теорія і практика. – Харків: Основа, 2022. – 210 с.
5. World Economic Forum. Schools of the Future: Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution. – Geneva: WEF, 2020. – 32 p.

Подолянчук Ольга Володимирівна,
кандидатка філологічних наук, доцентка, доцентка кафедри мовознавства Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

МОВНА РЕПРЕЗЕНТАЦІЯ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОФЕСІЙ У КЛАСИФІКАТОРІ ПРОФЕСІЙ УКРАЇНИ

Нині спостерігаємо значні появу та розвиток професій. Це пояснюється змінами і розвитком ринку праці. Відтак ці динамічні зміни накладають відбиток і на Національний класифікатор професій [1]. Це дуже важливий важіль у розвитку ринку праці, адже Класифікатор є репрезентантом нормативних та лінгвістичних особливостей офіційно-ділового стилю певної сфери чи галузі. Саме він є основою уніфікованої та стандартизованої системи позначень назв посад за професією, а також тим ключовим базисом, який поєднує юридичну, соціальну та лінгвістичну сфери професійної діяльності в нерозривній єдності, утворюючи таким чином основу для кадрової діяльності у спектрі номітивізації посад відповідної сфери в єдності юридичного, лінгвістичного та соціального аспекту.

Фінансово-управлінська діяльність на сучасному етапі розвитку має тенденцію до активного впровадження нових назв посад, професій або трансформації старих *(аудитор, менеджер з комплаєнсу, податковий консультант, фінансовий аналітик)*, однак Національний класифікатор не фіксує фемінітивів-відповідників до цих назв, на кшталт: *аналітикиня, консультантка, аудиторка тощо*. В розмовному стилі побутує такий еквівалент. Нас цікавить більше професійна сфера. Відтак виявляємо юридичні, лінгвістичні та соціальні колізії, що створює нагальну потребу адаптації Національного класифікатора до сучасних норм української мови та сучасних назв професій.

Саме лінгвістичний аспект вивчення та аналізу Класифікатора професій уможливить усунути прогалини мовної репрезентації назв професій від їх появи до вмотивованого закріплення у відповідних документах, тобто простежити увесь еволюційний процес назви за посадою чи професією від появи до закріплення їх сучасного терміновираження.

Для вирішення цього питання рекомендуємо найбільш вагомі, на нашу думку, шляхи:

1. У першу чергу, потребує вирішення цього питання в юриспруденції, зокрема необхідно доопрацювати Класифікатор з метою додати фемінітиви, а також систематизувати та уніфікувати назви посад і професій у документаційній базі (зокрема і в електронних базах та документах різних рівнів стандартизації) та Класифікаторі; встановлення чітких кодів в Класифікаторі для відображення фемінітивів поряд з маскулінітивами скрізь, навіть у прфілях працівників.

2. Лінгвістичний аспект вирішення цього питання пропагує вивчити та комплексно проаналізувати назви відповідно до норм сучасної української мови та походження назв посад і професій, щоб не створити нові колізії, позаяк фемінітиви характерні саме для української мови і їх творення не поширюється на іншомовні слова, а також створити рекомендації та пояснення щодо мовної стандартизації назв посад і професій в Класифікаторі.

3. Своєчасно інформувати всі ланки професійної сфери про впровадження і використання, що уможливить забезпечення інформаційної підтримки, узгодженість використання у всіх документах.

Отже, без нормативно-правової бази, закріплення на лінгвістичному рівні та пропагуванні на соціокультурному рівні та в освітньому просторі вирішення мовної репрезентації назв професій у Класифікаторі не можливе без комплексного підходу. Це питання є досить актуальним наразі та потребує невідкладного вирішення. І саме запропоновані рекомендації допоможуть уніфікувати за легелізувати фемінітиви в Класифікаторі, унормують використання як в усній, так і письмовій формі вияву, сприяють гендерній рівності в професійному аспекті та сприятимуть якісній кадровій діяльності.

Список використаних джерел:

1. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010.

Подолянчук Ольга Володимирівна,
кандидатка філологічних наук, доцентка, доцентка кафедри мовознавства Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Кузь Валентина Володимирівна,
кандидатка філологічних наук, доцентка кафедри мовознавства Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

КЛАСИФІКАТОР ПРОФЕСІЙ ЯК ДЖЕРЕЛО ЛІНГВІСТИЧНОГО ВИВЧЕННЯ ОФІЦІЙНО-ДІЛОВОГО СТИЛЮ

Класифікатор професій є актуальним джерелом для дискусій, оскільки є не тільки репрезентантом адміністративних аспектів, а й відображенням офіційно-ділового стилю в розвитку сучасної української терміносистеми, адже відображає динаміку розвитку мовних засобів професійної сфери. Саме Класифікатор професій є цінним осередком здійснення мовного аналізу на таких рівнях, як: лексичний, морфологічний, стилістичний – у спектрі дослідження особливостей офіційно-ділового стилю.

Актуальність пов’язана із тим, що саме Класифікатор професій є яскравим виразником систематизованих використовуваних назв професій відповідно до сучасних

потреб, які диктують зміни, пов'язані з розвитком певної галузі чи сфери діяльності. Відтак Класифікатор професій ДК 003:2010 [1] має на меті регулювати офіційні назви професій, посад тощо, відображаючи мовні зміни ділової комунікації – як усної, так і писемної – та регулюючи її.

Хоча відповідно до Правопису 2019 [2] року репрезентується використання фемінітивів, однак станом на 2025 рік і досі Класифікатор професій не містить широкого спектра фемінітивів, навіть і після змін 2020 року, внесених до Класифікатора професій, тобто зміни відбулися (зокрема і наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 18.08.2020 року № 1574 було затверджено «Зміну № 9 до Класифікатора професій» [3]), використання фемінітивів допускається в кадровій діяльності, але значного переліку фемінітивів у Класифікаторі й досі нема.

І це насправді є досить глибокою не лише мовною, а й соціологічною проблемою, адже після внесення змін до Класифікатора можна використовувати. Це створює проблему як з *лінгвістичного погляду*: розвиток української лексики значно випереджає офіційно-діловий стиль, тому маємо прірву невизначеності у діловому спілкуванні, адже нема фемінітивів у нормативних списках; *юридичного погляду*: назви професій повинні відображатись у документах, зокрема і трудових книжках саме так, як зазначено в Класифікаторі, а це створює проблему для роботодавців та й самих працівників-жінок; *нормативно-правового:* хоч нормативно-правова база і визнає фемінітиви, однак не фіксує їхній чіткий перелік поряд із маскулінітивами у Класифікаторі професій, а це як наслідок – породжує відсутність однотипності та стандартизації в кадровій діяльності , порушує уніфікованість офіційного реєстру назв професій.

Зважаючи на вищезазначене, приходимо до висновку, що фемінітиви мають місце в Класифікаторі професій, однак кадрова діяльність повинна ґрунтуватись на Класифікаторі, відтак – використання фемінітивів можливе в кадровій та інших сферах професійної діяльності тільки після появи їх у Класифікаторі професій, а допоки чіткої стандартизованої та уніфікованої системи використання фемінітивів немає, це створюватиме проблеми на різних ланках професійної діяльності. Тому Класифікатор професій чітко повинен відповідати не тільки юридичним нормам, а й лінгвістичним. Однак наразі Національний класифікатор є лише джерелом лінгвістичної колізії між офіційно-діловою сферою та мовним розвитком і відродженням. Саме робота над оновленням Класифікатора у редакції із появою дійсно необхідних позначень фемінітивів та використовуваних Правописом 2019 року вирішить порушені питання та врівноважить дисонанс у наявних назвах професій в офіційно-діловій сфері.

Список використаних джерел:

2. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010.

3. Український правопис. Київ: Наукова думка, 2019.

4. Про затвердження зміни № 9 до Національного класифікатора професій наказом від: наказ Мінекономрозвитку від 18.08.2020 № 1574.

Прокопишин Оксана Степанівна,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри обліку і оподаткування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Ґжицького

ОСВІТНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ БУХГАЛТЕРА Й АУДИТОРА У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: НОРМАТИВНО-ПРОФЕСІЙНИЙ АСПЕКТ

Сучасна цифрова економіка радикально змінює роль, функції та професійну ідентичність фахівців з обліку й аудиту. Якщо раніше компетентності бухгалтера обмежувалися знанням нормативно-правової бази, принципів фінансової звітності та володінням традиційними інструментами обліку, то сьогодні акценти зміщуються у бік аналітичного мислення, технологічної грамотності та здатності працювати з великими масивами даних. У цих умовах бухгалтер перетворюється з виконавця облікових процедур на стратегічного аналітика, який формує інформаційно-аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

Трансформація професійних компетентностей є наслідком глибоких структурних зрушень, що відбуваються під впливом цифровізації бізнес-процесів. Впровадження технологій Big Data, Blockchain, хмарних сервісів, роботизованої автоматизації процесів (RPA) та штучного інтелекту (AI) вимагає від облікових працівників нових навичок – від цифрової аналітики до кібербезпеки. Знання інструментів обробки даних, таких як Power BI, Python або ERP-системи, стає базовою умовою професійної спроможності. Водночас технічні навички мають поєднуватися з когнітивними компетенціями – критичним мисленням, аналітичною гнучкістю, здатністю до інтерпретації даних і комунікації з управлінськими структурами.

Професійна підготовка аудитора також зазнає суттєвих змін. Цифрові інструменти аудитора більше не обмежуються перевіркою первинних документів чи стандартними процедурами вибірки. Натомість формується концепція data-driven аудиту, що базується на аналізі великих масивів транзакцій у реальному часі, оцінці ризиків за допомогою когнітивних алгоритмів та побудові аналітичних панелей для візуалізації результатів контролю. У таких умовах ключовими компетенціями аудитора стають цифрова грамотність, розуміння IT-архітектури підприємства та вміння працювати у міждисциплінарних командах – разом з аналітиками, програмістами й фахівцями з кібербезпеки.

Поступово формується нова професійна парадигма, у межах якої бухгалтер і аудитор виконують не лише контрольні, а й інтелектуально-консультативні функції. Вони виступають партнерами у процесі управління, забезпечуючи інформаційне підґрунтя для стратегічних рішень і сприяючи підвищенню фінансової стійкості підприємств. Це вимагає інтеграції технічних знань із етичними цінностями, адже питання конфіденційності, достовірності та прозорості інформації набувають нового змісту в умовах цифрового середовища.

Цифрова трансформація економіки вимагає не лише оновлення професійних компетентностей, а й модернізації нормативно-правового поля, яке регламентує ведення бухгалтерського обліку, фінансової звітності та аудиторської діяльності. В Україні протягом останніх років відбувається активна адаптація законодавства до цифрових викликів, що закладає основу для переходу до електронного обліку, автоматизованого аудиту та розвитку професій нового покоління.

Ключовим етапом цієї трансформації стало ухвалення Закону України № 2435-IX від 19 липня 2022 р. «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський

облік та фінансову звітність в Україні» [1], який передбачає розширення цифрових інструментів облікової діяльності, запровадження електронної форми звітності та гармонізацію національних стандартів з вимогами Директиви ЄС 2013/34/ЄС [2]. Закон закріпив можливість подання фінансової звітності в електронному форматі із застосуванням єдиних структур даних, що значно підвищує прозорість і сумісність фінансової інформації на міждержавному рівні.

Крім того, Міністерство фінансів України ініціювали оновлення вимог до аудиторської звітності, орієнтуючись на стандарти ISA (International Standards on Auditing) [3] та впровадження цифрових процедур підтвердження звітних даних. Окремі положення нових нормативних актів також передбачають розвиток компетенцій у сфері інформаційної безпеки та етики використання штучного інтелекту в аудиторських процесах.

Таким чином, трансформація компетентностей бухгалтерів і аудиторів у цифровій економіці нерозривно пов’язана з еволюцією законодавчого середовища, що спрямоване на цифровізацію фінансової звітності та автоматизацію контролю. Відбувається перехід від традиційної професійної моделі до когнітивно-інтелектуальної системи, у якій технологічні, аналітичні та етичні виміри виступають взаємопов’язаними складовими єдиної нормативно-професійної архітектури. Розвиток таких компетентностей стає необхідною умовою підвищення якості фінансової інформації, довіри до бізнесу та забезпечення економічної резильєнтності в умовах глобальної цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2435-20#Text (дата звернення: 20.10.2025).

2. Directive - 2013/34 - EN - ifrs - EUR-Lex. The official portal for European data | data.europa.eu. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj (date of access: 20.10.2025).

3. International Standards on Auditing (ISA). Financial Stability Board. URL: https://www.fsb.org/2024/01/international-standards-on-auditing-isa/ (date of access: 20.10.2025).

Рожкова Лілія Віталіївна
завідувачка сектору інформаційно-аналітичного забезпечення науково-інноваційної сфери ДНУ "Український інститут науково-технічної експертизи та інформації"

РОЛЬ ОБ'ЄДНАНЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТА ДОСЛІДНИЦЬКИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Освіта в рамках численних глобальних ініціатив відіграє значну роль для сталого розвитку, надаючи людям знання, навички та цінності для прийняття відповідальних рішень щодо довкілля, економіки та суспільства [1]. Крім того, вона розвиває критичне мислення, заохочує інновації, сприяє формуванню почуття соціальної та екологічної відповідальності та визначена як один з основних рушійних факторів досягнення всіх 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР).

Система ЦСР спрямована на те, щоб забезпечити соціальну згуртованість, економічне процвітання та захист навколишнього середовища. Освіта, дослідження та інновації відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку, що робить університети, які є осередками нових знань і винахідництва, ключовими учасниками у досягненні цих цілей.

Університети забезпечують передові дослідження, високоякісну освіту та революційні інновації (ЦСР 4 і 9). Крім того, провідні університети є важливою частиною громадянського суспільства (ЦСР 16) і є чудовими промоутерами глобальних і місцевих партнерств (ЦСР 17). Своїм внеском у досягнення цих чотирьох цілей університети сприяють досягненню всіх інших цілей. Зокрема, університети підтримують студентів у розвитку наукового мислення й духу допитливості та підприємництва, необхідних для вироблення нових інноваційних рішень, як управлінських, так і фінансових та технологічних, необхідних для сталого розвитку. Університетські дослідники, викладачі та студенти працюють у партнерстві з громадянами, приватним і державним секторами, спільно створюючи знання, які можуть допомогти знайти рішення. Саме поєднання цих основних місій надає університетам унікальне місце в загальних зусиллях для досягнення ЦСР.

Низка університетів включили ЦСР у свої інституційні стратегії як в управлінську, так і в навчальну та дослідницьку діяльність. Ключовим елементом усіх стратегій сталого розвитку є загальноуніверситетський підхід, тобто до зусиль мають бути залучені всі частини університетської спільноти, включно із зовнішніми стейкхолдерами.

Лідери у сфері вищої освіти підписали численні декларації та створили низку національних та міжнародних мереж, присвячених питанням сталого розвитку. Ініціативи, що підтримуються Організацією Об'єднаних Націй, такі як «Ініціатива зі сталого розвитку вищої освіти» та «Мережа рішень для сталого розвитку», особливо активно просувають ЦСР у вищій освіті [2].

Мережі інноваційних і дослідницьких закладів освіти є важливими партнерами урядів, компаній і громадянського суспільства в роботі над досягненням спільних цілей. Ці партнерства та співпраця мають вирішальне значення для просування та реалізації ЦСР як в Європі, так і на міжнародному рівні. Університети сприяють налагодженню контактів і є важливими суб'єктами так званої «м'якої дипломатії». Тисячі студентів перетинають кордони, щоб отримати знання про нові культури та принести розуміння своїх країн приймаючій стороні. Дослідники співпрацюють по

всьому світу, створюючи мережі та розвиваючи ноу-хау, необхідні для підтримки інновацій.

Європейська асоціація університетів (ЄАУ) є представницькою організацією у 48 європейських країнах [3]. Вона відіграє важливу роль у болонському процесі та у впливі на політику ЄС у сфері вищої освіти, досліджень та інновацій. Завдяки взаємодії з низкою інших європейських та міжнародних організацій, ЄАУ гарантує, що голос європейських університетів буде почутий скрізь, де приймаються рішення, які вплинуть на їх діяльність. Асоціація надає унікальну експертизу у сфері вищої освіти та досліджень, а також є форумом для обміну ідеями та передовим досвідом між університетами. ЄАУ є основним європейським об’єднанням закладів вищої освіти у сфері сталого розвитку, яке представляє понад 850 європейських університетів та інтегрує сталий розвиток у свою стратегію. Асоціація прагне сприяти підвищенню ролі університетів у досягненні ЦСР шляхом формування політики та співпраці.

Альянс європейських університетів за сталий розвиток, відповідальне зростання, інклюзивну освіту та довкілля об'єднує дев'ять університетів з усього континенту, кожен з яких зосереджений на певному наборі практик, дотичних до сталого розвитку [4]. Підхід альянсу тісно пов'язаний з ЦСР в чотирьох основних місіях: освіта, дослідження, інновації та служіння суспільству. Було створено інклюзивне партнерство, яке ставить ЦСР в основу підходу до досліджень та інновацій та інтегрує їх у модель викладання та навчання.

Регіональна мережа університетів дає студентам можливість формувати майбутнє, надаючи передові навички для суспільних перетворень у регіонах ЄС [5]. Сприяє сталому економічному, соціальному, культурному та екологічному прогресу через динамічну, взаємопов'язану мережу європейських університетів. Місія полягає в тому, щоб надати студентам та зацікавленим сторонам навички для вирішення зелених, цифрових та соціально-економічних викликів, сприяючи формуванню активної громадянської позиції та створенню багатонаціонального альянсу для регіонального розвитку.

Європейська мережа інноваційних вищих навчальних закладів охоплює 38 вищих навчальних закладів, визнаних Європейською Комісією за видатні досягнення у певній сфері європейської інноваційної екосистеми [6]. Дана мережа розвиває колективне інноваційне мислення про те, як вища освіта може сприяти інноваціям та сталому розвитку. Члени мережі утворюють форум для обміну знаннями, ідеями та досвідом щодо того, як вища освіта може сприяти розвитку інноваційної культури, а також творчості, підприємництву та талантам.

Ліга європейських дослідницьких університетів розробляє та поширює свої погляди на дослідження, інновації та вищу освіту через пропозиції до політичних документів, заяви, зустрічі та заходи, які допомагають формувати політику на рівні ЄС [7].

Ліга є цінним радником для європейських інституцій та інших зацікавлених сторін. Вона виступає сильним, відвертим голосом європейських дослідницьких університетів з широкого кола питань, пов'язаних з політикою та ініціативами ЄС, зокрема, і тих, що стосуються сталого розвитку.

Отже, результатом інтегрування сталого розвитку до стратегій європейських альянсів, асоціацій та мереж освітніх закладів має стати формування нових управлінських підходів до вирішення проблемних питань досягнення цілей сталого розвитку. Студенти, дослідники, викладачі, обмінюючись успішним досвідом вирішення складних завдань, спонукають один одного до генерування нових ідей,

винахідницької діяльності, пошуку шляхів залучення фінансової та нефінансової підтримки. Ефективність взаємодії урядів та приватного сектору з об'єднаннями навчальних закладів є вищою у порівнянні з можливостями окремих університетів, а це, в свою чергу, сприяє вищій результативності в досягненні ЦСР.

Список використаних джерел:

1. UNESCO (2025). What is education for sustainable development? URL: https://surl.li/ewtiwt (date of access: 11.10.2025).
2. El-Jardali, F., Ataya, N. & Fadlallah, R. Changing roles of universities in the era of SDGs: Rising up to the global challenge through institutionalising partnerships with governments and communities. Health Res. Policy Syst. 16, 1–5 (2018).
3. Sustainability. European University Association (EUA). URL: https://www.eua.eu/our-work/topics/sustainability.html (date of access: 14.10.2025).
4. EU GREEN. URL: https://eugreenalliance.eu (date of access: 14.10.2025).
5. Research | RUN-EU. RUN-EU. URL: https://run-eu.eu/research/ (date of access: 14.10.2025).
6. European Network of Innovative Higher Education Institutions (ENIHEI). European Education Area. URL: https://surl.li/bucrgo (date of access: 12.10.2025).
7. League of European Research Universities. LERU. URL: https://www.leru.org/ (date of access: 15.10.2025).

Самарічева Тетяна Анатоліївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Сучасний розвиток вищої освіти характеризується глибокими цифровими трансформаціями, серед яких особливе місце посідає використання технологій штучного інтелекту (ШІ). Ці технології стають одним із провідних чинників модернізації освітнього середовища, сприяючи підвищенню ефективності навчального процесу, індивідуалізації освітніх траєкторій, автоматизації оцінювання та вдосконаленню науково-дослідної діяльності. Водночас широке впровадження ШІ у закладах вищої освіти (ЗВО) супроводжується низкою етичних, правових і організаційних викликів, що потребують системного осмислення та регламентування. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку оптимального балансу між технологічними можливостями ШІ та збереженням фундаментальних принципів академічної доброчесності, автономії мислення й відповідальності учасників освітнього процесу.

Використання технологій штучного інтелекту у сфері вищої освіти є об'єктом активної трансформації освітнього та наукового процесів, що створює як значні можливості для всіх учасників, так і складні етичні та правові виклики. Методичною

основою для раціонального та відповідального впровадження ШІ слугують рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти, які розроблені спільно Міністерством освіти і науки України, Міністерством цифрової трансформації України та робочою групою експертів за сприяння проєкту «Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості» (UK DIGIT), що виконується Фондом «Євразія» та фінансується UK Dev [1]. Рекомендації враховують поради освітян, експертів з ІТ та закладів вищої освіти і спрямовані на забезпечення ефективності, безпеки та прозорості застосування ШІ.

Слід відзначити, що для здобувачів освіти інструменти ШІ стають універсальними помічниками, що сприяють індивідуалізації та поглибленню навчання. Вони дають змогу швидко знаходити необхідну інформацію, працювати з матеріалами іноземними мовами, а також удосконалювати мовні компетентності. Технології ШІ підтримують академічну діяльність, допомагаючи генерувати ідеї для творчих завдань, пояснювати складні концепції, аналізувати великі обсяги даних і формувати нові наукові гіпотези [1]. Вони також можуть автоматично створювати конспекти лекцій, узагальнювати матеріали та генерувати тестові завдання для ефективної підготовки до оцінювання [1].

Водночас для викладачів штучний інтелект трансформує професійну діяльність, звільняючи час від рутинних завдань і відкриваючи можливості для поглиблення педагогічної взаємодії. ШІ може використовуватись для автоматизації перевірки завдань, оцінювання тестів, надання індивідуального зворотного зв’язку та створення навчальних матеріалів різними мовами [2]. Завдяки цим технологіям можливо персоналізувати навчальний контент відповідно до рівня підготовки студентів і впроваджувати адаптивні освітні моделі. У науковій діяльності системи ШІ сприяють пошуку джерел, аналізу наукової літератури, структуруванню результатів досліджень і вдосконаленню текстів наукових публікацій [1].

Разом із тим, широке застосування ШІ у закладах вищої освіти породжує низку викликів технологічного, правового, етичного й організаційного характеру [1]. Одним із найбільш критичних ризиків генеративного ШІ є феномен «галюцинування» — створення неточної або неправдивої інформації, яка видається достовірною [1]. Тому важливою компетенцією сучасного користувача є здатність критично оцінювати результати роботи систем ШІ. Організаційні виклики стосуються необхідності підвищення рівня цифрової та ШІ-грамотності викладачів, а також розроблення стратегій інтеграції інтелектуальних технологій у навчальний процес [1]. Окрему увагу потребують системи з високим ступенем ризику (наприклад, для зарахування чи оцінювання), які можуть впливати на права здобувачів освіти, зокрема право на рівний доступ до навчання.

Правові аспекти застосування ШІ у вищій освіті охоплюють питання авторського права, захисту персональних даних і ліцензійного регулювання. Матеріали, згенеровані системами ШІ, не визнаються об’єктами авторського права, оскільки автором відповідно до чинного законодавства є фізична особа [1]. Відтак права на результати генерації визначаються умовами використання конкретного програмного забезпечення. Водночас особливу увагу необхідно приділяти безпеці даних — мінімізації обробки персональної інформації, забезпеченню законності обробки та впровадженню ефективних технічних заходів захисту, таких як шифрування й контроль доступу.

Етичні аспекти застосування ШІ у вищій освіті пов’язані з дотриманням принципів академічної доброчесності, прозорості, підзвітності та контролю з боку людини [1]. Використання систем ШІ має супроводжуватися відповідним рівнем

усвідомленості, зокрема обов'язковим зазначенням джерел і методів створення контенту. Порушення доброчесності можуть виникати як через некоректні дії користувача, так і внаслідок технічних похибок самих систем [3]. З метою запобігання таким випадкам заклади вищої освіти мають розробляти внутрішні політики щодо використання ШІ, у яких чітко визначати межі його застосування та правила атрибуції [2]. Атрибуція має передбачати зазначення запиту (промпту), частин тексту, згенерованих ШІ, і змін, внесених користувачем. Викладачам доцільно впроваджувати комбіновані форми оцінювання, зокрема поєднувати письмові роботи з усними презентаціями, що дає змогу перевірити рівень розуміння матеріалу.

Таким чином, використання штучного інтелекту у закладах вищої освіти відкриває широкі можливості для підвищення ефективності освітнього процесу, удосконалення наукової діяльності та розвитку інноваційних методик навчання. Водночас воно потребує комплексного нормативного, етичного та методичного супроводу. Раціональне впровадження технологій ШІ передбачає поєднання інноваційності з академічною відповідальністю, що дозволить перетворити ці інструменти на ефективний засіб підтримки освітнього середовища, орієнтованого на якість, прозорість і довіру.

Список використаних джерел:

1. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти. 2025. 56 с. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/04/24/shi-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-24-04-2025.pdf

2. Драч І., Петроє О., Бородієнко О., Регейло І., Базелюк О.,Базелюк Н., Слободянюк О. Використання штучного інтелекту у вищій освіті. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2023. № 15. С. 66-82. URL: https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-15-66-82

3. Паламар С., Науменко М. Штучний інтелект в освіті: використання без порушення принципів академічної чесності. *Освітологічний дискурс*. 2024. № 1 (44), С. 68–83. URL: https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.15

Сидорович Олена Юріївна
докторка економічних наук, професорка
професорка кафедри фінансів імені С.І.Юрія
Західноукраїнського національного університету

РОЛЬ FINTECH У ФІНАНСУВАННІ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ

Завдання модернізації національної науки та трансформації економічних відносин в Україні актуалізують питання пошуку нових інструментів фінансування наукових проєктів, здатних забезпечити високий рівень наукових досліджень, їх відповідність вимогам сталості, конкурентоспроможності та практичного значення.

В умовах скорочення державних асигнувань, обмеженості грантової підтримки та недостатнього рівня залучення бізнесу до інноваційного інвестування, дефіциту

фінансових ресурсів, зумовлених багатьма чинниками, в тому числі і протидії наслідкам військової агресії рф виникає гостра потреба пошуку альтернативних форм фінансування.

В цьому контексті, одними з найбільш потенційно значимих в цьому контексті є фінансові технології нового покоління, що поєднують цифрові інновації, гнучкість фінансових рішень і прозорість фінансових потоків технології — FinTech. Загалом, використання фінансових технологій у науковій сфері здійснюється не лише на рівні застосування електронних платіжних сервісів, а передбачає створення цілісної цифрової екосистеми фінансування досліджень, у якій науковці, університети, стартапи, інвестори та державні інституції взаємодіють на основі смарт-контрактів, блокчейн-рішень, краудфандингових платформ і систем електронної звітності.

В Україні, питання фінансування наукових проектів завжди характеризувалось дотичністю до певних джерел фінансування, зокрема, коштів державного бюджету через Національний фонд досліджень України, окремі міжнародні гранти (Horizon Europe, Erasmus+, USAID тощо) та мало обмежене фінансування з боку університетів.

Системи фінансування наукових проектів університетів з боку бізнесу характеризувалася низ кою недоліків, зокрема: бюрократичністю процедур, затримками у виділенні коштів, низькою гнучкістю, відсутністю ефективних механізмів залучення позабюджетних ресурсів, а також слабкою інтеграцію з бізнесом.в результаті, більшість потенційно дієвих інноваційних проектів не маючи можливість знайти фінансування залишались на рівні ідеї, не знаходячи шляхів комерціалізації.

Драйвером позитивних змін в цьому контексті можуть стати фінансові технології, зокрема шляхом розвитку цифрових платформ фінансування науки, які можуть поєднувати функції краудфандингу, peer-to-peer (P2P) кредитування, електронних грантових заявок та смарт-контрактів, що забезпечуватимуть автоматичне перерахування коштів після досягнення запланованих результатів. Означене, створить можливість формування прозорої системи управління коштами, зменшення корупційних ризиків, бюрократичних процедур та технічних затримок.

Досвід країн ЄС переконливо демонструє, що залучення FinTech-інструментів до фінансування інновацій суттєво мінімізує витрати часу на адміністрування грантів і підвищує довіру інвесторів. Університети Естонії, Польщі та Фінляндії вже використовують змішані моделі — часткове державне фінансування у поєднанні з цифровими платформами, за допомогою яких приватні інвестори можуть підтримати конкретні дослідницькі ініціативи науковців.

Використання означених технологій на теренах України дало б можливість вітчизняним університетам отримати нові шляхи виходу з фінансових складностей, для прикладу, платформи фінансування університетських стартапів, на кшталт **UniStart**, могли б працювати за принципом краудінвестування, де фінансування дослідницької розробки здійснюється не лише з державного бюджету, а й через добровільні внески приватних осіб, корпорацій, місцевих громад, випускників. Загалом, використання фінансових технологій у наукових дослідженнях забезпечує безпечне здійснення транзакцій, контроль за цільовим використанням коштів, а також відкриває можливості формування стандартів «відкритої науки» — де кожен громадянин може долучитися до розвитку наукового потенціалу держави.

На наше переконання, FinTech характеризується ще однією вагомою перевагою, а саме можливістю гнучкого управління ризиками. Так, використання аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту уможливлює створення алгоритмів

оцінки ефективності наукових команд, прогнозування результатів їх потенційних досліджень, формування «профілю довіри» інвестора. Такі інструменти допомагають відбирати перспективні проєкти, мінімізуючи суб'єктивізм експертних рішень. В цьому контексті, для української системи грантового фінансування, яка часто страждає від упередженості та неефективності оцінювання, подібний підхід міг би стати справжнім проривом.

Проте, використання FinTech в науковій дільності сучасних університетів характеризується наявністю низки проблем. Зокрема, на сьогоднішній день в нашій державі відсутня нормативно- правова база, яка б регулювала використання фінансових технологій у сфері науки. Законодавство не передбачає можливості офіційного краудфандингу для університетських потреб або залучення криптовалютних ресурсів для фінансування досліджень. Крім того, більшість вітчизняних університетів не мають цифрової інфраструктури для управління FinTech-проєктами — від систем електронної бухгалтерії до безпечних баз даних. Відсутність цифрової грамотності серед дослідників і фінансових менеджерів також створює бар'єри для впровадження інноваційних фінансових рішень. На нашу думку, подалання означених складностей можливе завдяки створенню пілотних проєктів цифрового фінансування наукових ініціатив у межах великих університетів — наприклад, у форматі партнерства між Міністерством фінансів, Міністерством освіти і науки, Національним банком України та комерційними банками. Такі проєкти могли б стати майданчиками для апробації FinTech-інструментів у безпечному середовищі (sandbox), де відбувається тестування смарт-контрактів, електронної ідентифікації дослідників, механізмів автоматичного звітування про використання грантів.

Підсумовуючи вищеозначене, відмітимо, що роль FinTech у фінансуванні наукових проєктів полягає не тільки у створенні нових цифрових механізмів інвестування, але й у переосмисленні самої моделі наукового фінансування — від централізовано-бюджетної до змішаної, гнучкої, технологічно забезпеченої та соціально орієнтованої. Для України, яка прагне інтегруватися у європейський науково-освітній простір, розвиток таких рішень є важливою передумовою посилення конкурентоспроможності науки, забезпечення її фінансової стійкості та формування нового покоління дослідників, здатних працювати в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Антонец В. Г. FinTech як чинник прискорення інклюзивного розвитку. *Фінансові дослідження*, № 1, 2024. URL: https://finresearch.ubs.edu.ua

2. Федишин М. П., Журко Р. В., Лобко О. М. Розвиток FinTech на фінансовому ринку України. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*, № 2(20), 2024. URL: https://ape.fmm.kpnu.edu.ua

3. Міністерство освіти і науки України. *Національний фонд досліджень України: звіт про діяльність*. Київ, 2023. URL: https://nrfu.gov.ua/reports

4. Spulbăr A. C., Niţoi M. FinTech and Sustainable Development: Comparative Analysis. *Revista de Ştiinţe Politice*, № 83, 2024. URL: https://www.revistadesciencespolitice.ro

5. OECD. *Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Financing Science in the Digital Age*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/sti/science-technology-and-innovation-outlook

6. World Bank. *FinTech and the Future of Finance: How Technology Is Transforming Financial Markets.* Washington, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/fintech

7. European Commission. *Digital Finance and Innovation: Supporting Research and Startups in Europe.* Brussels, 2024. URL: https://finance.ec.europa.eu

8. Національний банк України. *FinTech-екосистема України 2024: аналітичний огляд.* Київ: НБУ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/fintech

9. Міністерство цифрової трансформації України. *Digital Ukraine: розвиток FinTech-інновацій у сфері освіти і науки.* Київ, 2024. URL: https://thedigital.gov.ua

10. UNESCO. *Open Science and Digital Transformation of Research Funding.* Paris, 2023. URL: https://www.unesco.org/en/open-science

Сторощук Богдан Дмитрович
к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

ПЕРЕДУМОВИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙ

“До науки не треба силування: із силуванням не буде милування…”
О.Попович

Проблематика інновацій в сучасному світі в умовах надзвичайно динамічних, навіть карколомних трансформацій, особливо, стосовно соціальної сфери, є вкрай актуальною, але, тим не менше, всебічно висвітленою ще фундаторами теорії інновацій як процесу «творчого руйнування» [1].

Для аналізу механізму сучасних освітніх трансформацій як логічного наслідку процесів взаємодії попиту на робочу силу та її пропозиції відповідно до сучасних тенденцій суспільного розвитку необхідно спочатку окреслити ключові фактори динаміки попиту на робочу силу та її пропозиції в сучасних умовах за такими напрямками: запити роботодавців, очікування батьків, прагнення студентів, вимоги держави, науковий потенціал ЗВО, навчально-методичний потенціал ЗВО, фінансово-економічний потенціал ЗВО, зміст та можливості залучення успішних закордонних практик

Дані процеси в значній мірі визначаються існуючими тенденціями суспільних трансформацій [2]: глобалізація, прискорення науково-технічного і соціально-економічного прогресу, якісні трансформації змісту та темпів суспільної динаміки: SPOD – VUCA – BANI, спрощення і прискорення доступу до мережі Internet, домінування соціальних мереж у суспільному житті, поширення і розвиток фрілансу, пандемія коронавірусу, посилення енергетичної кризи, загострення суперечностей правого та лівого суспільних дискурсів, зростання ролі інформації як інструменту здобуття та реалізації влади, зростання ролі неформальних механізмів порівняно із формальними.

Отже, підсумуємо, чого треба навчатись і вчити у сучасному світі: швидко адаптуватись, переорієнтовуватись і змінювати плани, бути гнучкими й антикрихкими, розв'язувати комплексні проблеми, нелінійно мислити й бачити нелінійні залежності, формувати для себе психоемоційні опори через розвиток емоційного інтелекту та психологічні практики й так – вчитись впродовж всього життя.

Одним із стратегічних орієнтирів сучасного розвитку освітньої галузі вважаються інтереси стейкхолдерів. Проте, очікування батьків і прагнення абітурієнтів в цілому в значній мірі перебувають у полоні совкових стереотипів, які, очевидно не можуть бути ефективними в сучасних умовах і передбачають орієнтацію на такі ключові сфери зайнятості: економіка, юриспруденція, державне управління, медицина. В той же час, найдефіцитнішими спеціальностями в Чернівцях сьогодні виступають нлагоджувальник обладнання і технолог харчової промисловості. Відповідно до цього, одразу ж виникає питання про наявність та ефекктисність профорієнтаційної роботи центру зайнятості.

Наступною важливою групою стейкхолдерів є, очевидно роботодавці, вимоги яких мали б здійснювати ключовий вплив на трансформацію освітньої галузі. Проте в цілому, для роботодавців, як правило, є характерною проблема чіткого формулювання компетентнісних вимог до працівника. Дуже часто дані вимоги так чи інакше зводяться до формулювання "хороший працівник". Конкретизація, як правило, включає такі основні пункти: вища освіта як безумовна цінність, що забезпечує розвинутий як загальний так і фаховий світогляд працівника, здатність добре розбиратися в предметній області своєї спеціальності, здатність до постійного ефективного навчання, здатність до ефективної самомотивації для тривалої, наполегливої, самовідданої праці, обов'язкова іноземна мова.

Закордонний досвід розвитку даної сфери в цілому орієнтується на такі ключові компетентності: свобода як усвідомлена необхідність відповідального вибору, комунікація як здатність ефективного забезпечення отримання чи передачі необхідної інформації, колективізм тобто здатність забезпечувати успішне втілення в колектив та посилення його роботи, автентизм, тобто максимальне використання місцевої специфіки в в методичному, ресурсному та цільовому аспектах. Основні моделі формування компетенцій: американська, або індивідуалістична, японська, або колективістська, європейська, або особистісна.

Інноваційна трансформація українських українських закладів вищої освіти в цих умовах носить досить суперечливий характер. З однієї сторони, основні пріоритети, фактично, Scopus та B2 – і їх важливість є безсумнівною! Але, при цьому виникають також складні запитання, які вимагають чіткої відповіді: успішна освіта і наука є, очевидно, перш за все творчими сферами, відповідно до чого наскільки діяльність даних сфер в сучасній Україні відповідає умовам свободи і креативу; що є головною, критерійною метою ЗВО: наука чи освіта; наскільки важливими є наявність асистентів і природньої ротації за віком; які є гарантії збереження рівня викладання; академічна доброчесність та відповідальність усіх суб'єктів; що для нас є важливішим: академічна доброчесність та відповідальність усіх суб'єктів, чи цікавість і практичність; як ефективно розвивати практичні навики.

Таким чином, можна сформулювати наступні основні запитання до процесу формування стратегії та тактики освітніх інноваційних трансформацій:

– Як мають співвідноситися системи освіти і науки?

– Чи потрібна система освіти в існуючому вигляді і чи є вища освіта самоцінністю?

– Якщо ні, то яка частка від сучасної кількості ЗВО/випускників є достатньою: 50%, 40%, 30%, 20%?

– Якою є реальна частка здобувачів/батьків, які реально ознайомилися зі змістом освітніх програм та силабусів?

– Яким є оптимальне співвідношення загальних/фахових, стандартних/додаткових компетентностей?

– Який рівень має бути базовим для зосередження маркетингових зусиль освітньої сфери: міністерство, ЗВО, факультет, чи кафедра

– Чи потрібною є масова система професійно-технічної (ПТУ) та спеціально-технічної (технікуми) освіти, як вона має виглядати і що для цього треба робити?

– Яким має бути ефективний механізм розподілу державного замовлення?

– Яким має бути ефективний механізм відповідальності за наслідки наявності/відсутності чітких і системних відповідей на дані запитання?

“Якщо сьогодні ми будемо вчити дітей так, як вчили вчора, ми украдемо у них завтра” – говорив Джон Дьюі ще у 1926 році [7], а Омелян Попович обґрунтував методичний зміст таких міркувань: “треба закинути теперішню методу, яка кладе головну увагу на формальний бік наук .., а треба вчити ... в спосіб природний ..., дбати о ясне розуміння того, що діти чують і читають...” [5]

Як свідчить історичний досвід, одним з ключових джерел прогресу є максимальне використання потенціалу різноманітності, що є основою для інноваційного ривка [3] На Буковині даний потенціал є особливо потужним. Іларій Карбулицький в даному контексті особливо підреслював виключну роль Омеляна Поповича в розвою українського шкільництва не лише Буковини, але й “руського світу” в цілому [6]. Теоретичне обрунтування такого прогресу у вигляді знаменитого “творчого руйнування” теж народилося на Буковині у праці Йозефа Шумпетера “Теорія економічного зростання” [4]. Доцільним напрямком розвитку практичної спрамованості освіти є відхід від традиційно дедуктивних методів навчання, до індуктивних, які є історично першими, більш природними та ефективними.

Очевидно, що відхід одних, застарілих елементів має супроводжуватися появою нових більш оригінальних і продуктивних в умовах креативу і свободи

Список використаних джерел:

1. Йозеф А. Шумпетер Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Пер. з англ. В. Старка. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242с.

2. Сторощук Б.Д. Закономірності трансформації соціально-економічної влади в сучасних умовах. Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки : монографія. за заг. ред. З.І. Галушки. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2020. С.112-125.

3. Сторощук Б.Д. Закономірності трансформації економічної влади інновацій. Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: Матеріали IV Міжнародного науково-практичного форуму, 25 жовтня 2018. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. С.147-150.

4. Сторощук Б.Д. Феномен “творчого руйнівника” як результат економічної влади мультикультурної пасіонарності. Історія народного господарства та економічної думки України. 2020. № 53/2020. С.146-166.

5. Юсов С.Л. Попович Омелян. Енциклопедія історії України: у 10 т. редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. К: Наукова думка, 2011. Т. 8 : Па-Прик. С.426.

6. Марусик Т. В. Карбулицький Іларій Іванович [Архівовано 17 серпня 2016 у Wayback Machine.] Енциклопедія історії України: у 10 т. редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. К. : Наукова думка, 2007. Т. 4 : Ка-Ком. С. 108.

7. Дьюї, Джон. Філософський енциклопедичний словник. В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ: Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 2002. С.180-181.

Федорчук Ольга Степанівна,
кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Суховірський Олег Васильович,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

У сучасному світі цифрові технології стають ключовим чинником трансформації суспільства, економіки та систем управління. Регіони, що активно впроваджують цифрові інструменти, динамічно розвиваються та краще пристосовуються до глобальних викликів. В умовах необхідності забезпечення сталого розвитку, цифровізація виступає необхідним засобом досягнення екологічного балансу, соціальної справедливості та економічної ефективності. Це стає особливо актуальним у контексті цифрового розриву між регіонами, який впливає на нерівномірність розвитку.

Незважаючи на потенціал цифрових технологій, багато регіонів не здатні забезпечити високий рівень ІТ-інфраструктури, достатнє фінансування та набір кваліфікованих кадрів. Цифрова нерівність поглиблює соціально-економічні диспропорції між урбанізованими і сільськими територіями. Відсутність стратегічного підходу до цифровізації часто ускладнює впровадження технологій у ключові сфери регіонального управління. Це формує потребу в розробці нових підходів, орієнтованих на сталий розвиток, зокрема виникає необхідність аналізу ролі цифрових технологій у забезпеченні сталого розвитку регіонів та визначення ефективних підходів до їх впровадження. Також для ефективної практичної діяльності територіальних громад необхідне чітке розуміння того, як цифрові рішення можуть сприяти економічному зростанню, екологічній безпеці та підвищенню якості життя населення, які чинники

сприяють успішній цифровій трансформації на регіональному рівні, з якими перешкодами стикаються у цьому процесі.

Сталий розвиток передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціального добробуту та охорони навколишнього середовища. Це важлива концепція, котра зорієнтована на задоволення потреб нинішніх поколінь без шкоди для майбутніх. Цифрові технології включають широкий спектр інструментів – від штучного інтелекту й великих даних до Інтернету речей та блокчейну. Їх інтеграція у регіональну політику відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, прозорості процесів і соціальної інклюзії.

Цифровізація дає змогу регіонам впроваджувати розумну інфраструктуру, енергоефективні системи та інноваційні сервіси для населення. Зокрема, електронне врядування забезпечує прозорість, зручність і швидкість надання адміністративних послуг. Smart-регіони впроваджують системи моніторингу, управління дорожнім рухом, електронної взаємодії громадян із державними органами, електронної медицини та дистанційної освіти. Такі рішення не лише покращують якість життя, а й формують конкурентні переваги громад.

Серед основних переваг цифровізації – зростання продуктивності, підвищення якості публічних послуг та залучення інвестицій. Вона також сприяє зменшенню екологічного навантаження через оптимізацію ресурсів і транспортних потоків. Проте серед викликів – цифрова нерівність, яка розділяє жителів міст і сіл за доступом до технологій. Також серйозними проблемами залишаються питання кібербезпеки, конфіденційності даних і нестача кваліфікованих кадрів у сфері державного ІТ.

Яскравим прикладом цифровізації в Україні є застосунок «Дія», який став інструментом розширення доступу громадян до публічних послуг незалежно від регіону проживання. Цей сервіс активно використовується органами місцевого самоврядування для реєстрації бізнесу, подання заяв, отримання довідок тощо, що підвищує прозорість та ефективність регіонального управління.

В Україні значна кількість громад впроваджує цифрові технології з метою забезпечення умов для сталого розвитку. Зокрема, серед громад, що позитивні результати цифрової трансформації, варто відзначити Дрогобицьку міську територіальну громаду Львівської області. У 2016 році у Дрогобичі розпочали проєкт Smart City – портал із відкритими даними про місто та електронними сервісами для комунікації з громадою. У ньому можна відстежити рух громадського транспорту онлайн, записатись до лікаря чи оплатити комунальні послуги. Усього у системі Smart City 36 послуг[1]. Проєкт «Smart Drohobych» включає відкритий портал даних, електронні петиції, інтерактивні карти комунального майна, модулі для участі громадян в ухваленні рішень, онлайн-опитування, сервіс «Відкрите місто» та систему моніторингу звернень громадян. Такий підхід сприяє прозорості управління, зниженню корупційних ризиків і підвищенню довіри до влади.

У багатьох громадах України створено Центри цифрової освіти, які надають доступ до цифрових курсів, консультування щодо використання державних сервісів, навчання цифровій грамотності людей старшого віку. Це дозволяє долати цифрову нерівність, особливо серед сільського населення, і є важливою складовою соціального виміру сталого розвитку.

У Шумській громаді Тернопільської області запроваджено електронний документообіг, систему електронного голосування депутатів, платформу для участі громадян у бюджетному процесі. Також активно ведеться робота над цифровим

обліком земель, що сприяє ефективнішому управлінню ресурсами та залученню інвесторів.

У Великоберезовицькій ТГ (Тернопільщина) діє «смарт»-ініціатива з енергомоніторингу в бюджетних установах, яка дозволяє контролювати споживання електроенергії та тепла в режимі реального часу. Це не лише знижує витрати, а й допомагає зменшити екологічний слід громади, що є прикладом практичної реалізації екологічного компонента сталого розвитку[2].

Високий рівень цифрової готовності має Хмельницька громада. Так у жовтні 2025 року в Хмельницькому презентували результати комплексного дослідження стану цифрової готовності громади. Захід відбувся у межах швейцарсько-української Програми EGAP, яку реалізує Фонд «Східна Європа». Дослідження базувалося на масштабному опитуванні, в якому взяли участь понад 2200 мешканців громади. Був здійснений аналіз використання цифрових технологій у ключових сферах життя: медицині, освіті, культурі, управлінні та соціальному захисті. Спільно з експертами представники громади визначили п’ять пріоритетних напрямів для подальшого розвитку: розвиток цифрової інфраструктури; підвищення цифрової грамотності населення; розширення електронних сервісів; зміцнення кібербезпеки; підтримка інновацій та партнерства. Директор КП «Хмельницькінфоцентр» Сергій Матвійчук наголосив на важливості системного підходу до цих змін: «Хмельницький має бути не просто сучасним, а зручним і безпечним цифровим містом для кожного мешканця». Передбачається, що результати дослідження стануть основою для подальших кроків у цифровій трансформації громади [3].

Крім того, об’єднані громади Полтавської, Хмельницької та Черкаської областей впроваджують цифрові геоінформаційні системи (ГІС) для управління просторовими ресурсами, планування подальшого інфраструктурного розвитку та створення цифрових паспортів територій. Ці інструменти дозволяють оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення та краще залучати зовнішні ресурси й інвестиції.

Таким чином, практика показує, що українські громади активно шукають і реалізують цифрові рішення, які відповідають їхнім потребам, ресурсам і стратегічним цілям. Успішні кейси можуть слугувати моделлю для інших регіонів, сприяючи поширенню інноваційного досвіду на національному рівні.

Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації регіонального розвитку, роблячи його більш сталим, інноваційним і інклюзивним. Їх впровадження дозволяє вирішувати нагальні соціальні, економічні та екологічні проблеми на місцевому рівні. Для ефективного використання цифрового потенціалу необхідно розробити комплексні стратегії, які включають інвестиції в інфраструктуру, освіту та законодавчу підтримку. Одним із шляхів досягнення вказаної мети вбачається активізація міжрегіональної співпраці, обмін досвідом і впровадження пілотних проектів цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Каталог сервісів та послуг Smart City [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://drohobych-rada.gov.ua/smart-city (дата звернення: 15.10.2025).

2. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021–2027 роки [Електронний ресурс]. – Тернопільська обласна державна адміністрація. – Режим доступу: https://oda.te.gov.ua/storage/app/sites/26/uploaded-

files/%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97%20%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

3. Хмельницький серед цифрових лідерів: представлено результати дослідження готовності громади до діджиталізації [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Хмельницької міської ради. – Режим доступу: https://www.khm.gov.ua/index.php/uk/all-news/khmelnickiy-sered-cifrovikh-lideriv-predstavleno-rezultati-doslidzhennya-gotovnosti (дата звернення: 15.10.2025).

Чмир Олена Сергіївна
докторка економічних наук, професорка
завідувачка відділу формування академічних ресурсів
Державної наукової установи «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації»

АКАДЕМІЧНИЙ ФОТОН: ІМПУЛЬСИ ВІДКРИТОЇ НАУКИ ДЛЯ ТРАНСФЕРУ ЗНАНЬ ДО РЕАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ, ІНСТИТУТІВ УПРАВЛІННЯ ТА СПІЛЬНОТ

Сучасний світ як ніколи раніше гостро ставить питання про місію та стратегію університетів і наукових установ. Вони мають не лише навчати здобувачів освіти та проводити наукові дослідження, а й бути активними учасниками економічних та соціальних процесів. Трансфер знань охоплює передачу як формальних результатів досліджень, так і неявних знань, навичок та досвіду (що складно або навіть неможливо формалізувати), надзвичайно важливих для прийняття ефективних рішень. Сучасні університети, наслідуючи практики В. Гумбольдта та постійно оновлюючи їх у відповідь на новітні реалії, активно включають у свої стратегії співпрацю з бізнесом, державними структурами та громадськими організаціями. Цей стратегічний напрямок підтримується відповідним державним фінансуванням, яке дедалі більше орієнтується на валоризацію знань та соціально-економічний вплив наукових розробок [1]. Такий підхід цілком відповідає завданням суспільного прогресу, в якому інновації та знання виступають основою для підвищення конкурентоспроможності країн і сталого зростання. Одним зі способів перенесення знань в економіку та соціум є поєднання освітніх програм із реальними практиками підприємств, наукових організацій та соціальних інститутів. Такі інтегровані навчальні програми дозволяють студентам навчатись на основі практичного досвіду, брати участь у вирішенні актуальних завдань, формувати навички та компетенції, затребувані ринком праці. Коли студенти проходять навчання не лише в університетських стінах, а й у компаніях, дослідницьких установах, державних інституціях та громадських організаціях, - це прискорює взаємну передачу знань (від науки – до практики і навпаки), що в стимулює розвиток економіки і суспільства. В результаті відбувається підготовка кадрів, здатних упроваджувати інновації та ефективно працювати в динамічних економічних умовах [2]. Університети та наукові установи є ключовою складовою розвитку технологічного потенціалу й підготовки кадрів. Їхнє об'єднання у міждисциплінарні академічні мережі призводить

до створення інноваційних кластерів, важливих як для національної економіки, так і для міжнародної конкурентоспроможності. Коли вони забезпечують партнерство вчених, підприємців та державних інститутів, то стають локомотивами економічного й соціального розвитку регіонів, сприяючи прискоренню розроблення і впровадження нових технологій, стимулюючи розвиток малого та середнього бізнесу, надаючи імпульс диверсифікації економіки. Такі центри є майданчиками «вирощування» та подальшого масштабування інноваційних рішень для економічної та промислової модернізації і підтримки соціальної стабільності. Навчання азам підприємництва і «вирощування» стартапів в університетах стає важливим механізмом трансферу знань. Інкубатори, акселератори та цифрові інноваційні хаби забезпечують підтримку молодих дослідників та підприємців, створюючи сприятливі умови для комерціалізації інноваційних продуктів і послуг. Необхідно ураховувати, що навіть проривні наукові розробки дуже повільно і з великими проблемами упроваджуються, що зазвичай пояснюється надмірною складністю академічного стилю, недостатньою орієнтацією досліджень на практичні потреби, неякісною комунікацією з усіма зацікавленими сторонами. Подолання подібних проблем потребує упровадження сучасних комунікаційних стратегій, залучення управлінців і підприємців до обговорення наукових проектів, створення відкритих платформ для обміну знаннями, адаптації наукової інформації у форми, що легко засвоюються [3]. Тому сучасні стратегії розвитку університетів дедалі активніше інтегрують завдання трансферу знань та інноваційної співпраці з реальним сектором економіки, державними структурами іа місцевими спільнотами. Державне та грантове фінансування освіти і науки все частіше ув’язується фінансуючими організаціями з критеріями соціально-економічної ефективності та потенційного впливу на розвиток національної економіки. Посилення ролі університетів у рамках національних інноваційних екосистем стане важливим чинником модернізації економіки, підтримки технологічного розвитку, формування конкурентних переваг на міжнародній арені, підвищення якості життя населення.

Разом із тим, трансфер знань стає невід'ємною складовою національних стратегій сталого розвитку, в безпосередній зв’язці з концепцією відкритої науки. Остання, за визначенням ЮНЕСКО, об'єднує різні заходи та форми діяльності, спрямовані на те, щоб зробити наукові знання на різних мовах відкритими, загальнодоступними та придатними для загального багаторазового використання, розширити наукову співпрацю та обмін інформацією на благо науки та суспільства й відкрити процеси створення, оцінювання і поширення наукових знань. Вона охоплює усі наукові дисципліни та аспекти наукової практики (у т.ч. у сфері фундаментальних, прикладних, природничих, соціальних та гуманітарних наук) й ґрунтується на наступних ключових принципах: відкриті наукові знання, відкрита наукова інфраструктура, наукова комунікація, відкрита участь соціальних суб'єктів та відкритий діалог з іншими системами знань [4]. Саме безперешкодний, вільний, легкий і прозорий доступ до результатів досліджень, наукових даних та освітніх систем прискорює поширення знань, сприяє більш активному їх використанню в економіці та суспільній практиці. Усуваються бар'єри між наукою та суспільством, розширюються можливості для міждисциплінарної співпраці, інновацій, залучення різних зацікавлених сторін – від бізнесу до державних органів та громадських організацій [5]. Наукові репозитарії відкритого доступу є ключовою складовою відкритої наукової інфраструктури. Вони відіграють визначальну роль у просуванні відкритої науки та забезпеченні трансферу знань. Такі електронні архіви накопичують, зберігають, розповсюджують наукові публікації, набори даних та інші результати досліджень разом з відповідними освітніми

матеріалами, ліквідуючи фінансові та ліцензійні бар'єри. Вони забезпечують видимість і доступність наукових досягнень університетів та наукових інститутів, сприяють формуванню колективного інтелектуального капіталу. Це полегшує використання результатів наукових досліджень у вирішенні практичних завдань, забезпечує розвиток та постійне удосконалення освітніх програм і сприяє виробленню обґрунтованих управлінських рішень, заснованих на відповідній доказовій базі.

В Україні починаючи з 2016 року реалізується масштабний загальнонаціональний проєкт створення Національного репозитарію академічних текстів (НРАТ) [6]. Це загальнодержавна розподілена електронна база даних, покликана зробити максимально доступною для суспільства наукову інформацію України і світу й підтримувати розвиток освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності шляхом поліпшення доступу до академічних текстів та сприяння академічній доброчесності. Наразі НРАТ надає відкритий доступ до реєстру, що охоплює 669,5 тис. найменувань академічних текстів, зокрема - 403,2 тис. їх повнотекстових електронних версій та інших пов’язаних з ними даних через офіційний веб-портал nrat.ukrintei.ua. Серед них – 134,5 тис. повних текстів звітів про НДР та 167,7 тис. дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата і доктора наук та доктора філософії. Ці ресурси є надзвичайно цінним джерелом інформації про науковий прогрес у різних галузях знань, серед яких - соціальні науки (економіка), бізнес, адміністрування та право (у т.ч. фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, менеджмент, маркетинг, публічне управління та адміністрування), а також для підтримки сталого, «зеленого» й енергоефективного розвитку. Функціонування НРАТ забезпечує інформаційну підтримку науки, освіти та економіки: більш відкритим та прозорим стає науковий ландшафт України, що надає можливість усім зацікавленим сторонам отримати доступ до результатів досліджень і розробок. Завдяки НРАТ суттєво зменшуються витрати на пошук та отримання доступу до інформації, скорочуються терміни упровадження наукових розробок у виробництво та суспільну практику, прискорюється поширення наукових знань. Підвищується рівень обізнаності усіх зацікавлених осіб (науковці, науково-педагогічні працівники, здобувачі освіти, інноватори, підприємці), інституцій (грантодавці, органи державної влади та управління) та суспільства в цілому щодо ролі науки, відбувається популяризація наукових розробок, посилюються інновації. Таким чином, в епоху стрімких змін університети та наукові установи просто зобов'язані прийняти на себе соціальну функцію центрів інновацій та розвитку. Ефективні механізми трансферу знань, підприємницька підтримка, співпраця з бізнесом та державою, а також розвиток відкритої науки й репозитаріїв відкритого доступу здатні стати міцною основою для сталого розвитку, відповідаючи на сучасні виклики.

Список використаних джерел:

1. Чмір О. Валоризація наукових даних: співпраця науки, освіти та бізнесу // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: тези X Міжнар . наук.-практ . конф . (Київ, 22–23 трав. 2019 р.). С.224 -227.

2. Garcia C., Crawley E. How Accelerating Innovation for Development:How Universities Leverage Knowledge Exchange to Boost Economic Growth in Middle-Income Countries. World Bank, 2024. 14 p. URL :

https://thedocs.worldbank.org/en/doc/2bfbdbaf73d4bb339d4511c02ccda987-0050022024/original/Accelerating-Innovation-for-Development-Garcia-and-Crawley.pdf

3. Dixon E. HE research «rarely informs administrators» decisions / Times Higher Education, 2025. URL : https://www.timeshighereducation.com/news/he-research-rarely-informs-administrators-decisions

4. UNESCO Recommendation on Open Science/ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2021. 34 p. URL : https://doi.org/10.54677/MNMH8546

5. Knowledge transfer for Universities and Research Institutions FAQ. WIPO, 2023. URL : https://www.wipo.int/en/web/universities/knowledge-transfer-faq

6. Lecture «Open Access in Ukraine and Its Largest Initiative – The National Repository of Academic Texts» / Openaccessweek. Who Owns Our Knowledge? URL : https://www.openaccessweek.org/events/2025/lecture-open-access-in-ukraine-and-its-largest-initiative-the-national-repository-of-academic-texts

Шелудько Сергій Андрійович,
кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри публічних фінансів Державного податкового університету

ФІНАНСОВА ОСВІТА І НАУКА ЯК ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ

Управління фінансовою безпекою держави не може зводитися до виключно «технократичних» заходів: регуляторних обмежень, моніторингу та контролю, монетарних, фіскальних або макропруденційних інтервенцій. Запорукою ефективного забезпечення захищеності національних фінансових інтересів є освічене та свідоме суспільство, відтак його фахова підготовка та надання можливостей для наукової творчості є критично важливим завданням для органів державної влади. Оскільки кожен індивід є носієм приватних фінансових потреб, очікувань та поведінки, раціональною траєкторією інструментального впливу є формування узгоджених і сталих переконань щодо поваги та підтримки спільних фінансових інтересів. На цьому й ґрунтується визначна роль тому фінансової освіти та науки в якості фундаментального чинника управління фінансовою безпекою держави, оскільки вони безпосередньо задіяні в формуванні інтелектуального простору, який визначає фінансову культуру, грамотність та прогрес суспільства, а отже – закладає потенціальний рівень міцності всієї фінансової сфери.

Фінансова освіта та наука чинять опосередкований вплив на середовище управління фінансовою безпекою держави, головним чином, визначаючи рівень однією з ключових її цінностей – фінансової інклюзії. На емпіричному рівні буття сутність останньої доцільно визначати як стан проникнення фінансових послуг, інструментів і технологій в економічне життя та господарську діяльність. Логічно припустити, що користування фінансовими послугами буде тим поширенішим, чим більш обізнаними

про них будуть споживачі. Відтак основним каналом впливу освіти та науки на інклюзію є фінансова грамотність.

Варто погодитися з тезою М. Дубини та співавторів про те, що розвиток фінансової грамотності потребує скоординованої взаємодії всіх учасників фінансового ринку, в тому числі за рахунок неекономічних стимулів [1]. Йдеться не лише про поширення знань щодо базових фінансових інструментів, операцій та ризиків, а про набуття певною частиною економічно активного населення здатності інтерпретувати сигнали фінансового ринку та адекватно оцінювати наслідки фінансових рішень у довгостроковій перспективі. Опанування цих компетенцій з боку значної частки суспільства неминуче призведе до зниження випадків масових ірраціональних фінансових реакцій – банківської паніки, валютного дефіциту, паралічу фінансової інфраструктури. Контраверсійним є те, що низький рівень фінансової грамотності не завжди призводить до протилежних тенденцій. Однак, практика доводить, що за таких умов системні ризики накопичуються приховано, відтак їх одночасна реалізація матиме «вибуховий» характер, який ще більше підсилюватиме кризові явища.

Водночас, з перспективи фінансової безпеки варто враховувати й інший бік фінансової грамотності (або, точніше, освіченості) – не споживацький, а професійний вимір. Оскільки належний фаховий рівень персоналу є запорукою ефективності функціонування організації, чим більша кількість кваліфікованих спеціалістів працюватиме у банках, страхових компаніях, кредитних спілках, інвестиційних компаніях та інших сегментах фінансового сектору, тим нижчим буде рівень операційних, репутаційних і комплаєнс-ризиків. З цієї точки зору фінансову освіту варто розцінювати не лише як інструмент підвищення загальної культури фінансової поведінки населення, але й у якості джерела відтворення належного кадрового потенціалу фінансової системи держави.

На фоні тотального кадрового дефіциту, викликаного наслідками повномасштабного вторгнення, в Україні протягом тривалого часу спостерігалися дві суперечливі тенденції: з одного боку, стрімке падіння популярності фінансових спеціальностей серед абітурієнтів, з іншого – кадровий голод у фінансових установах, профільних службах органів державної влади та місцевого самоврядування та на підприємствах. Унаслідок цього відповідні вакансії заповнювалися фахівцями, які не мають профільної підготовки, а їхні професійні компетенції в сфері фінансів обмежуються загальнотеоретичними дисциплінами. Описаний тренд, у разі його продовження в часи повоєнного відновлення, не лише провокує операційні ризики та деструктивно впливає на якість фінансових послуг, але й посилює ймовірність маргіналізації фінансової освіти та науки, а відтак – ставить під загрозу як статус фінансової інклюзії, так і рівень фінансової безпеки України.

На підтвердження цих перспектив доцільно проаналізувати динаміку відносної активності в сфері професійної та наукової підготовки фахівців з фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка відносної чисельності здобувачів вищої освіти та захищених дисертацій з фінансових спеціальностей, %

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Частка здобувачів вищої фінансової освіти	3,8	3,5	3,2	2,8	2,6	2,5	2,5	2,4	2,6
в т.ч. за освітнім ступенем:	4,5	4,0	3,5	3,1	2,9	2,7	2,6	2,5	2,5

бакалавр									
Магістр	5,2	4,5	3,8	2,4	1,8	1,6	1,9	1,8	1,6
Частка захищених дисертацій з фінансів	2,2	2,0	1,5	2,2	2,1	1,4	1,0	1,4	1,3

Джерело: складено автором за даними [2; 3].

Дані у табл. 1 представляють питому вагу чисельності здобувачів вищої освіти всіх освітніх ступенів за спеціальностями «Фінанси і кредит», «Фінанси, банківська справа та страхування», «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», а також частку захищених дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата та доктора наук за спеціальністю «Гроші, фінанси і кредит» і доктора філософії за спеціальностями «Фінанси, банківська справа та страхування» та «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Статистика свідчить, що частка здобувачів вищої фінансової освіти в аналізованому періоді скоротилася на 1,2 п.п.: якщо в 2016 році на 1 000 студентів припадало 38 фінансистів, то в 2024 році – лише 26. Більшою мірою фінансові спеціальності втратили популярність на магістерському рівні: зниження склало 3,6 п.п., а контингент загалом скоротився більш, ніж утричі. На бакалаврат, після падіння частки майже на 2 п.п., з 2022 року зберігається відносний паритет – серед 1 000 студентів фінанси опановує кожен 40-ий.

Хоча варто визнати, що кількість захищених дисертацій не відображають повною мірою активність фінансових досліджень, виходячи з доступних даних доцільно поширити відповідні висновки на всю фінансову науку. Так, протягом 2016 – 2024 рр. частка здобувачів наукових ступенів, що успішно завершили свій план підготовки, скоротилася практично вдвічі: на 1 000 захистів припадає наразі лише 13 дисертацій з фінансових спеціальностей. При цьому в окремі роки наукова активність була ще нижчою – що, втім, можна пояснити «відкладеними» захистами через негативний зовнішній вплив (пандемія, війна).

Відтак перед органами управління фінансовою безпекою України постає важливе завдання: відновлення популярності фінансових спеціальностей та активізації фінансових досліджень, реалізацію чого неможливо досягти простим розширенням інформаційної профорієнтаційної кампанії. Критичним є докорінний перегляд моделі підготовки кадрів у відповідності до нових умов ринку праці, який трансформується під впливом війни, міграційних процесів та стрімких змін у глобальній фінансовій індустрії. Оскільки сучасним абітурієнтам доступний широкий спектр альтернатив – від навчання за кордоном до «інноваційних» і «креативних» спеціальностей, – а конкуренція серед ЗВО стає дедалі більш інтенсивною, актуальною є переорієнтація вищої фінансової освіти з теоретично-схоластичної на інструментально-практичну модель. У першу чергу, йдеться про поглиблення інтеграції університетів із фінансовим сектором, що, як слушно вказують В. Синчак та О. Грехова [4, с. 105], передбачає значне збільшення обсягу реальної практики студентів безпосередньо на робочих місцях.

Зусилля з дієвої підтримки фінансової науки мають отримати не менший пріоритет, оскільки дослідження виступають основою обґрунтування, вимірювання та розробки інструментів і методів підвищення фінансової грамотності, поглиблення фінансової інклюзії, а відтак – зміцнення фінансової безпеки держави. В умовах повномасштабного вторгнення найбільш доцільною, як і у випадку освіти, є модель інтеграції фінансової науки з практикою, адже фінансова система країни функціонує в режимі екстремальної невизначеності та високої адаптивності, що потребує

обґрунтованого теоретичного супроводу та надає додаткові можливості документування та аналізу унікального досвіду активізації економічних механізмів в умовах війни. Залучення дослідників до середовища прямого впливу теоретичних розробок на національну стійкість сприятиме усвідомленню важливості наукової творчості та значущості фінансових знань. Отже, відродження престижу фінансової освіти та науки є не просто освітнім завданням, а ключовою умовою ефективного управління фінансовою безпекою України.

Список використаних джерел:

1. Дубина М. В., Тарасенко А. В., Тарасенко О. О. Напрямки підвищення рівня фінансової грамотності домогосподарств в умовах диджиталізації сфери фінансових послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-17.

2. Єдина державна електронна база з питань освіти: Відкриті дані. URL: https://registry.edbo.gov.ua/opendata/.

3. Національний репозитарій академічних текстів: Пошук академічних текстів. URL: https://nrat.ukrintei.ua/searchdb/.

4. Синчак В. П., Грехова О. В. Фінансові аспекти дуальної форми здобуття освіти. *Університетські наукові записки*. 2020. Т. 19. № 2 (74). С. 103-122.

Ясинський Тарас Вікторович,
здобувач вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПРОБЛЕМАТИКА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ФІНАНСОВИХ МЕНЕДЖЕРІВ ЗА УМОВ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах глобальної турбулентності та посилення кліматичних викликів сталий розвиток у фінансовому менеджменті стає критично важливим фактором конкурентоспроможності та виживання бізнесу. Фінансовий сектор, включаючи інвесторів та банки, дедалі більше вимагає від компаній прозорої нефінансової звітності та демонстрації прихильності до екологічних і соціальних цілей. Це створює нагальну потребу у фахівцях із новими компетенціями у сфері «зеленого» фінансування та оцінки нефінансових ризиків. Традиційна вища освіта часто не встигає за стрімким ростом цих стандартів, тому онлайн курси та короткострокові освітні програми стають стратегічно важливими. Вони є найбільш гнучкими та швидкими інструментами для перекваліфікації кадрів [3]. Таким чином, оцінка ролі та ефективності цих програм є надзвичайно актуальною для забезпечення фінансових й управлінських інновацій в умовах сталого розвитку.

Мета роботи полягає в оцінці ролі короткострокових онлайн-курсів у формування компетенцій сталого розвитку фінансових менеджерів. Окрім цього, виявленні ключових прогалин у їхньому змісті порівняно з сучасними потребами бізнесу.

Ключовим фактором прискореної адаптації національної економіки до глобальних викликів, пов'язаних зі сталим розвитком (ESG), є гнучкість освітніх інструментів. Онлайн-курси та короткострокові програми набувають визначальної ролі. Вони стають найбільш оперативним та доступним інструментом формування необхідних вмінь і навичок [2]. Дослідники зазначають, що розвиток онлайн-освіти дозволяє підвищити конкурентоспроможність фахівців на сучасному ринку праці, що є особливо актуальним в умовах цифрової та ESG-трансформації [3].

Вважаємо за необхідне розглянути онлайн-курс «Як бізнесу перейти до сталого розвитку», розроблений у межах глобальної ініціативи Програми розвитку ООН [6]. Аналіз його змісту допоможе в повній мірі виокремити низку суттєвих переваг, які надає підготовка фахівців, зокрема з фінансового менеджменту.

Однією з ключових переваг даного освітнього курсу є формування державного та глобального контексту. Програма забезпечує чітке усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків між економічним, екологічним та соціальним складниками суспільного життя [6]. Курс починається з історичного саміту ООН 2015 року та прийняття Цілей сталого розвитку до 2020 року. Таким чином, програма даного курсу точно визначає сталий розвиток як єдиний можливий шлях, що підтверджено Указом Президента України [5]. Варто зазначити, що окрім визначення напрямку розвитку, вона сприяє формуванню важливого світогляду майбутніх фахівців фінансового сектору та дає змогу швидко освоїти управлінську базу. Структура курсу складається з певних модулей «Сталий розвиток – нове ДНК бізнесу» та «Сталий бізнес – що і як?». Побудова матеріалу дозволяє користувачам оперативно опанувати принципами, необхідними для інтеграції ESG у бізнес. Зокрема, увага зосереджується на інноваційних процесах, зміцненні ділової репутації та як залучати зацікавлені сторони (стейкхолдерів) до партнерства. Ще однією перевагою є наявність прикладної орієнтації, що підсилює її ефективність. Курс пропонує навчання на основі реальних прикладів з бізнесу і дає змогу попрактикуватися на практичних завданнях [6]. Ці аспекти є надважливими для формування компетенцій у сферах корпоративного управління та соціальної відповідальності. Така методологія сприяє швидкому засвоєнню інформації, необхідної для визначення цілей та завдань сталого розвитку для підприємства. Варто наголосити, що способи навчання використані у курсі відповідають загальним тенденціям розвитку онлайн-освіти. Такий спосіб набуття ключових навичок є важливим для зростання конкурентоспроможності випускників [2].

Попри безумовно важливу роль онлайн-освіти у формуванні світоглядної бази ESG, її можливостей буде недостатньо. Щоб забезпечити повноцінний розвиток фінансових менеджерів потрібні додаткові більш довготривалі програми навчання. Критичний аналіз змісту вибраного курсу створеного на платформі Prometheus виявляє суттєві прогалини у спеціалізованих компетенціях. Зіставлення з вимогами фінансового сектору підтверджує наявність таких недоліків. Так, основна частина модулів зосереджена на управлінській та соціальній культурі, однак недостатньо охоплено фінансову специфіку сталого розвитку.

Як зазначається у дослідження, український банківський сектор наразі стикається з гострими викликами та новітніми тенденціями у сфері ESG [1]. Такі виклики вимагають від фахівців не тільки теоретичного розуміння принципів. Спеціалісти повинні володіти навичками зеленого фінансування, методологією ESG-оцінювання та практичною роботою з ризиками сталого розвитку при кредитуванні. Відсутність детального розбору цих аспектів у загальноосвітніх курсах призводить до

браку кваліфікованих кадрів. Для того щоб підприємству залишатися в межах фінансової стійкості потрібні саме такі фахівці [3]. Найбільшою прогалиною є нефінансова звітність та облік. Як зазначає О.В. Олійник та Д.М. Захаров в Україні існує проблема відсутності стандартизованих систем звітності та складність збору даних [4]. Загальновідомо, що вимоги дотримання ESG-принципів є жорсткими і передбачають прозорість та уніфікацію звітних даних. Саме тому недостатня увага курсу до обліку даних є суттєвим недоліком. Крім того, в змісті курсу бракує детального розбору саме міжнародних стандартів звітності, які є важливими підготовки фінансових менеджерів. Це безпосередньо перешкоджає інтегрувати ESG-принципи у фінансовий облік підприємства, що є головним у формуванні прозорості та відповідності до раніше згаданих принципів.

Підсумовуючи, короткострокові онлайн-курси сьогодні відіграють важливу роль. Вони допомагають швидко сформувати управлінську культуру сталого розвитку та надати фахівцям базового розуміння. Проте їхня самостійна ефективність у формуванні навичок фінансових менеджерів є недостатньою. Курси не охоплюють вузькоспеціалізовані аспекти, такі як управління ESG-ризиками в банківському секторі або практичну частину нефінансової звітності, які є критично важливим для прозорості компанії. Щоб усунути ці недоліки, освітні програми потрібно робити зосередженими на конкретних фінансових функціях. Варто орієнтуватися на велику кількість практичних кейсів та фінансових симуляцій у змісті для відпрацювання стандартів обліку. Загальна освітня стратегія повинна поєднувати онлайн-курси із традиційною освітою для формування компетентностей, адже цифрові інструменти здатні прискорювати прогрес у «зеленій економіці» та «зеленому фінансуванні» загалом.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко Л. Esg-банківництво в україні та світі: виклики та новітні тренди. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15 (дата звернення: 20.10.2025).
2. Васильєва Т. А. Проблеми і перспективи розвитку онлайн-освіти : монографія. Суми, 2023. 125 с.
3. Кудрявцев В. Забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств в умовах цифрової трансформації та впровадження принципів esg. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 33. С. 154–166.
4. Олійник О. В., Захаров Д. М. Виклики та перспективи ESG звітності: аналіз теоретичних і практичних аспектів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3(109). С. 67–73.
5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 №722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 20.10.2025).

Як бізнесу перейти до сталого розвитку. *Prometheus*. URL: https://prometheus.org.ua/prometheus-free/what-to-do-next/ (дата звернення: 20.10.2025).

ISBN 978-83-68480-15-3
DOI https://doi.org/10.58246/LPKI2996