**Державна служба статистики України**
**Національна академія статистики, обліку та аудиту**
**ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»**
**Львівський торговельно-економічний університет імені І. І. Мечникова**
**Карпатський національний університет імені Василя Стефаника**
**Академія прикладних наук WSHIU (Польща)**
**Університет Кантабрії (Іспанія)**
**Університет Мухаммадії Маланг (Індонезія)**

**МАТЕРІАЛИ**
**XII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

# СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ГУМАНІТАРНИЙ АСПЕКТИ

**(в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)**
**Частина ІІ**



**присвяченої пам'яті першого ректора**
**Національної академії статистики, обліку та аудиту,**
**доктора економічних наук, професора,**
**заслуженого економіста України**

**Івана Ісаковича**
**Пилипенка**

**Київ, 16 жовтня 2025 р.**

**УДК: 330.3+316.4](477)(082)**
**С 83**

Стратегія розвитку України : фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення): матер. XII Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х ч. Ч. 2. Київ, Інтерсервіс, 2025. 681 с.

**ISBN**

Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції містять тези доповідей, повідомлень і виступів її учасників, де викладено наукові результати аналітичного осмислення сутності сучасних проблем модернізації соціально-економічного, гуманітарного, освітнього, наукового простору та перспектив розвитку України. У другій частині збірника зібрані тези доповідей з 3 по 7 секції.

Для наукових, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів і студентів економічних і соціально-гуманітарних спеціальностей.

Адреса оргкомітету конференції:
Україна, 04107, м. Київ, вул. Підгірна, 1
тел.: (044) 486-15-02, (044) 486-13-10, +38 063-257-69-50
e-mail: finconferenceNASOA@ukr.net

Матеріали публікуються в авторській редакції. Відповідальність за науковий рівень тез доповідей, обґрунтованість висновків, достовірність результатів, дотримання академічної доброчесності несуть автори.

**УДК: УДК 330.3+316.4](477)(082)**

**ISBN**

© Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2025

## Редакційна колегія

***Голова редакційної колегії:***

***Осауленко О. Г. –*** доктор наук з державного управління, професор, академік НАН України, ректор Національної академії статистики, обліку та аудиту.

***Заступники голови редакційної колегії:***

***Мельник В. М. –*** доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Національної академії статистики, обліку та аудиту;

***Бондарук Т. Г. –*** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національної академії статистики, обліку та аудиту.

***Члени редакційної колегії:***

***Пилипенко О. І. –*** доктор економічних наук, доцент, декан обліково-статистичного факультету Національної академії статистики, обліку та аудиту;

***Євтушенко Н. М. –*** кандидат економічних наук, доцент, декан фінансово-економічного факультету Національної академії статистики, обліку та аудиту;

***Мотузка О. М. –*** кандидат економічних наук, доцент, завідувач редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту;

***Чебанова В. Г. –*** літературний редактор редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту;

***Спіжова С. М. –*** заступник завідувача редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту.

***Відповідальний секретар редакційної колегії:***

***Ковернінська Ю. В. –*** кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національної академії статистики, обліку та аудиту.

# ЗМІСТ

## СЕКЦІЯ 3

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

**Ovcharyk R. Y.**
Audit Procedures Assumptions Errors and Fraud and Their Detection ……... 20

**Semko R.**
Potential Manipulations With Reported Net Income
by the Ukrainian Enterprises …….. 24

**Акімова Ю. С., Рудик Н. В.**
Податкове навантаження на бізнес України в умовах
гармонізації спрощеної системи з європейськими стандартами ……..….. 27

**Афанас'єва І. І., Горбач О.**
Облікове забезпечення управління кредиторською заборгованістю ……..…… 31

**Безверхий К. В.**
Аналіз угод злиття і поглинання (M&A) підприємств Південної Америки ….. 34

**Бондар В. А.**
Організація та методика обліку, аналізу та аудиту
інших необоротних матеріальних активів ……..……... 37

**Бондаренко О. М.**
Облік кадрового діловодства:
документи, організація процесу, відповідальність ……..……. 42

**Бородай М. О.**
Теоретичні та методичні підходи до класифікації
та обліку дебіторської заборгованості підприємства ……..…….. 47

**Голуб І. Р.**
Облік нематеріальних активів у контексті воєнних викликів і
повоєнного відновлення економіки України ……..….. 50

**Даниленко С. В.**
Забезпечення та резерви: проблемні аспекти формування
та відображення у звітності ……..…….. 53

**Дацкевич В. С., Негоденко В. С.**
Системи внутрішнього контролю роль у запобіганні шахрайству
та фінансових зловживань …….. 56

**Дубовик О. Ю., Войченко В. В.**
Вплив податкового навантаження на діяльність підприємств …….…….. 62

**Дубовик О. Ю., Пак А. О.**
Фіскальна ефективність податку на додану вартість в Україні ……..…….. 65

**Єгоров І. Ю.**
Удосконалення підходів до визначення цільових значень
кількісних показників розвитку вітчизняної науки ……..…… 67

**Зігун І. Ю.**
Етичні аспекти професії бухгалтера в умовах цифрової трансформації ……..... 70

**Зоріна О. А.**
Функції стратегічного управлінського обліку ……..…… 75

**Карачко Н. І.**
Проблематика обліку, аудиту та оподаткування в Україні
в умовах воєнного стану ……..… 79

**Клименко С., Дупак О.**
Облік справляння єдиного соціального внеску:
можливості генерування пропозицій з удосконалення ……..……... 83

**Колісник О. П., Купріянова А. О.**
Проблемні аспекти обліку тимчасових споруд
і мобільних об'єктів бізнесу ……..…… 87

**Корнійко Д. А.**
Аудит в системі запобігання та виявлення шахрайства на підприємстві …….. 91

**Кузнецов І. В., Новіченко Л. С.**
Актуальні проблеми обліку, аудиту та оподаткування ……..…… 95

**Лега О. В., Прийдак Т. Б, Яловега Л. В.**
Інтеграція принципів сталого розвитку, ESG-факторів
та KPI в систему управління …….. 100

**Лисенко Р. В.**
Методологічні засади та інформаційно-технологічне
забезпечення обліку амортизації необоротних активів в Україні …….. 104

**Лубенченко О. Е.**
Звітність зі сталого розвитку та її перевірка – новації для аудиторів,
бухгалтерів, викладачів облікових дисциплін ……. 108

**Лупійчук А. І.**
Безпілотні літальні технології в цифровізації обліку будівельної діяльності ... 113

**Марущенко Ю. М., Овсюк Н. В.**
Облік та правове регулювання оплати праці дистанційних працівників …….. 115

**Мельник Т. Г.**
Внутрішній контроль персоналу підприємства в умовах невизначеності …… 119

**Мирон О. М.**
Аспекти організації обліку запасів та розрахунків з постачальниками ……. 122

**Митрофанова Л. В.**
Аналітика теорії контролю у системі форензик-аудиту …….. 126

**Міщенко Т. М., Лукіяненко А. В.**
Внутрішній аудит як інструмент запобігання та виявлення шахрайства
в органах державної влади …… 131

**Муравський В. В.**
Технологічні зміни у викладанні обліково-економічних дисциплін …… 134

**Муравський В. В.**
Людиноцентричний облік торгівлі самообслуговування ……... 136

**Назарова І. Я.**
Нові підходи в теорії бухгалтерського обліку …… 138

**Негоденко В. С., Андрусова Н. Ф.**
Аудит фінансової звітності в умовах воєнного стану:
виклики, адаптація та цифрова трансформація ……... 141

**Ничипорчук М. В.**
Відображення виплат працівникам в системі бухгалтерського обліку
за національними та міжнародними стандартами …….. 145

**Остапенко Ю. П.**
Нефінансова звітність зі сталого розвитку:
виклики та можливості для підприємств України ……... 149

**Пазюк О. В.**
Особливості визнання та управління
необоротними активами підприємства …… 155

**Пантелеєв В. П.**
Зміст аудиту формування тарифів на послуги
з подачі води для зрошення та відведення води для дренажу …….. 159

**Панченко О. Д., Канцурак О. В.**
Трансформація форм бухгалтерського обліку в цифровій економіці …… 164

**Польова Т. В.**
Роль штучного інтелекту в підвищенні продуктивності
та оперативності прийняття рішень, на підставі інформації системи обліку … 167

**Пшенічнікова Д. С, Приймак Н. В.**
Особливості обліку витрат, доходів та результатів операційної діяльності …. 171

**Савастєєва О. М.**
Управлінський облік як інструмент стратегічного управління:
функціонал і принципи ……. 174

**Савченко В. А.**
Актуальні проблеми податкового обліку
в умовах відновлення економіки України ……... 178

**Сагайдак А. І.**
Організація та методика обліку, аналізу та аудиту формування
та використання власного капіталу в системі управління підприємством ….. 181

**Сидоренко А.**
Особливості обліку готової продукції за НП(С)БО та МСФЗ …….. 185

**Склярук І. П.**
Автоматизація обліку бізнес-процесів: можливості та виклики …… 188

**Татенко М. Ю.**
Організація аудиту зовнішньоекономічної діяльності
підприємств агробізнесу ……... 190

**Травінська С. І.**
Адаптація положень директиви ЄС CSRD у національне законодавство
України щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку ……... 192

**Трунько В. С.**
Незалежність аудитора як передумова об’єктивності аудиту …… 196

**Чабанюк О. М.**
Особливості обліку у сфері гостинності ……. 198

**Чапля П. В.**
Економічна сутність електронних платежів
як специфічного об’єкту обліку …… 201

**Шевчук О. А.**
Організація хмарної централізації обробки облікової інформації …….. 203

**Шульга С. В.**
Оцінка аудитором резерву під очікувані кредитні збитки …… 206

## СЕКЦІЯ 4

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

**Diatlova V. V., Hrechanyi M. V.**
Competitiveness of Domestic Pipe Industry Enterprises
in European Markets: Managerial Aspect …… 210

**Mazur O. Y.**
Omnichannel Strategy as a Tool to Enhance Customer Experience in Pharmacy .. 213

**Антоненко Р. І., Гринчак Н. А.**
Ефективність міжнародного менеджменту
як чинник реалізації стратегії розвитку України …… 217

**Бабаченко Л. В., Рисак О. В.**
Стратегічне управління маркетинговою товарною політикою
підприємств на ринку B2B …… 219

**Беспятюк М. В.**
Історичні передумови розвитку виробничого менеджменту
в системі управління …… 222

**Біловодська О. А., Грищенко Є. О.**
Основні тенденції інфлюенс-маркетингу
та його вплив на поведінку споживачів …….. 226

**Богданівський В. В., Нестуля Ю. О.**
Роль та місце туристичної інфраструктури в інноваційній екосистемі
відновлення національної економіки України …… 230

**Бондаренко А. В.**
Маркетингові стратегії банків у залученні клієнтів ……..…… 234

**Василиха Н. В.**
Соціальна відповідальність в управлінні як конкурентна перевага бізнесу … 236

**Василюк Є. М., Коляда О. В.**
Глокалізація як стратегія транснаціональних корпорацій
на ринку України: виклики та перспективи …… 239

**Васьковський Р. О., Немировська О. В.**
Міжнародний досвід застосування методів оцінки
інвестиційних проєктів та практика їх використання в Україні …… 242

**Гринчак Н. А.**
Циркулярна економіка як драйвер післявоєнного
економічного відновлення …… 248

**Дем'яненко Т. І.**
Синергія стратегічного маркетингу
та соціальної відповідальності бізнесу …… 253

**Дмітрієв А. С., Гринчак Н. А.**
Порівняльний аналіз моделей корпоративного менеджменту
в контексті стратегічного розвитку України …… 256

**Доценко Д. В.**
Методика оцінювання ефективності управління підприємством
будівельної галузі на засадах маркетингу ……... 260

**Дяченко Л. А., Садула Л. М.**
Управління лояльністю споживачів на ринку товарів і послуг:
Customer Data Platform ……..… 263

**Єрмак А. О.**
Розвиток бренду на основі партнерства у бізнесі ……... 266

**Івашко Л. М., Максимова Ю. О.**
Цифрова резильєнтність та інновації для повоєнної модернізації України ….. 270

**Кліщенко А. О., Хоменко І. О.**
Особливості формування брендингу українських підприємств
у повоєнний період …… 274

**Коломієць Д. Л., Коляда О. В.**
Взаємозв'язок стратегічних пріоритетів менеджменту та маркетингу
в процесі виходу компаній на міжнародні ринки …… 277

**Коржук В. В., Трибусовська Н. І.**
Трудові ресурси як важливий стратегічний актив підприємства ……... 280

**Костишина Т. А., Смірнова Г. В.**
Виміри кадрової політики фармацевтичних підприємств …….. 286

**Костіль А. Д.**
Інноваційні підходи до управління міжнародними трудовими
відносинами в міжнародних компаніях: виклики, трансформації
та стратегічні пріоритети ……... 289

**Круглянко А. В.**
Кейс-менеджмент як інструмент управління
бізнес-процесами малих підприємств …….. 293

**Кундря-Висоцька О. П., Шурпенкова Р. К.**
Маркетингова стратегія у контексті соціально-екологічної
спрямованості сучасного бізнесу …… 296

**Лазоренко Л. В.**
Менеджмент сталого розвитку підприємств України:
виклики динамічних трансформацій ……. 298

**Литвиненко С. С.**
Методичні підходи до прогнозування поведінки споживачів ……... 302

**Луньова Т. С.**
Роль інструментів маркетингової цінової політики
в оптимізації економічних результатів підприємства ……. 305

**Максименко І. С.**
Стратегія управління інвестиційною діяльністю промислових
підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення …….. 308

**Марунчак А. І.**
Система управління процесами децентралізації в Україні ……... 311

**Мігай Н. Б., Сорока К. Р.**
Вплив бюджетування на інноваційну активність підприємств …….. 313

**Мітусов А. О.**
Трансформація системи менеджменту міжнародної компанії
в умовах кризи: цифрові, інноваційні та стійкісні аспекти ……. 317

**Молчанов Ф. О.**
Сучасні підходи до управління діяльністю закладів ресторанного бізнесу … 321

**Найко М. Є.**
Використання штучного інтелекту (Ai)
у формуванні маркетингових стратегій ……... 324

**Нестор О. Ю.**
Багаторівнева координація управління публічними інвестиціями
як чинник забезпечення їх ефективності ……. 327

**Овчаренко Л. В.**
Маркетингова цифрова активність українських підприємств
в умовах воєнного стану …… 331

**Овчінніков В. Ю.**
Методи прийняття управлінських рішень в антикризовому управлінні ……. 334

**Орєшкіна П. Ю., Пархоменко В. В.**
Система мотивації персоналу в міжнародних компаніях:
комплексна система винагород Total Rewards як основа мотивації ……. 337

**Осмалович В. С.**
Система управління стратегічними змінами
в умовах динамічного середовища …….. 340

**Пархоменко В. В.**
Сучасні підходи та тенденції управління ризиками
у міжнародних економічних відносинах ……. 343

**Прокопішина О. В.**
Інтеграція цілей сталого розвитку в корпоративні стратегії
вітчизняних підприємств …….. 347

**Руденко Ю. В.**
Застосування штучного інтелекту у проведенні маркетингового аудиту ……. 352

**Салімов М., Пархоменко В. В.**
Інноваційно-інвестиційна політика в системі
антикризового управління аграрним сектором України в умовах війни …….. 356

**Сарахман О. М., Buckiuniene O.**
Логістика як стратегічний ресурс у воєнний і післявоєнний період …… 361

**Сафронова О. М.**
Стратегічні пріоритети розвитку корпоративного менеджменту
компаній державного сектору України ……... 363

**Сіденко Д. Е.**
Маркетинг банку в сучасних умовах ……... 366

**Стець А. Ю.**
Тайм-менеджмент як основа ефективної роботи команди …… 368

**Тохтамиш Т. О., Ягольницький О. А.**
Розвиток виробництва екологічної продукції у контексті світових трендів ... 372

**Трещов М. М.**
Стратегія набуття конкурентних переваг аграрних підприємств
в кризових умовах …….. 376

**Трибусовська Н. І.**
Впровадження ESG-принципів: новий етап
розвитку корпоративної відповідальності в Україні ……... 379

**Хмарська І. А., Коверний О.**
Особлтвості оцінки маркетингового потенціалу підприємства …… 384

**Черняєва А. О.**
Синергія UGC, EGC та вірального контенту як фактор сталого розвитку бренду у цифровому середовищ ……... 388

**Шаповалов В. О., Шишов Г. О.**
Кадрова безпека підприємства: інжиніринговий підхід ……. 391

**Шубравська О. В., Прокопенко К.О., Удова Л. О.**
Сучасні тренди розвитку світового продовольчого ринку в контексті продовольчої безпеки …… 397

**Ямбих Є. С.**
Інноваційні моделі маркетингового менеджменту у сфері консалтингу …….. 403

## СЕКЦІЯ 5

## ВИКЛИКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЦИФОРВІЗАЦІЇ СТАТИСТИКИ

**Буряк А. В.**
Аналіз великих баз даних для потреб підприємств …… 406

**Гузоватий В. Р.**
Аналіз динаміки освіти Львівської області …….. 409

**Дискантюк І. С.**
Кіберризики у фінансовій сфері України та їх вплив на економічну безпеку держави ……... 412

**Жукович І. А.**
Альтметрики як інструмент для оцінювання результатів наукової діяльності ……... 417

**Ковбаса А. В., Коляда О. В.**
Тенденції розвитку глобального ринку цифрових технологій ……... 419

**Козленко О. О.**
Наука та інновації в умовах війни: роль статистики у формуванні державної політики ……... 422

**Кондратюк Ю.**
Статистичний аналіз прямих іноземних інвестицій в економіці Київської області ……... 425

**Корнієвич О. М.**
Особливості статистичного оцінювання розвитку
цифрової інфраструктури в Україні в умовах війни …….. 429

**Кущенко О. І., Мамонтова О. Г.**
Аналітичний огляд сучасної трансформації статистики в Україні …… 431

**Лихолет С. І.**
Європейський вектор відновлення туристично-готельної індустрії
України в контексті міжнародної статистики та сталого розвитку …….. 434

**Макарчук О. Г., Макарчук В. П.**
Інформаційне забезпечення статистичних досліджень …….. 438

**Мальчевська Є. В.**
Особливості статистичного аналізу громадського порядку та безпеки …….. 440

**Мотузка О. М., Олійник Л. Л.**
Аналіз нормативно-правового забезпечення статистичного обліку
водних ресурсів …….. 442

**Ніколаєнко Р. О.**
Особливості статистичної оцінки відтворення населення
(на прикладі Чернігівської області) …….. 445

**Приданникова Ю. Є.**
Smart Statistics і Big Data як інструменти розвитку
сучасних аналітичних практик …… 448

**Приходюк А.**
Статистичний аналіз тенденцій сільськогосподарського виробництва
в Латинській Америці та Карибському басейні ……... 450

**Саліхов М. М.**
Розвиток статистичних інструментів Євростату
для аналізу впровадження штучного інтелекту
і робототехніки у підприємницькому секторі ЄС ……... 453

**Солодовник О. В.**
Цифрова трансформація офіційної статистики:
міжнародний досвід та перспективи для України …….. 459

**Тесленко Р. Ф.**
Статистичне визначення вивчення екологічної ситуації ……..…… 462

**Устимович С. О.**
Статистична оцінка оптової торгівлі України …… 465

**Фурсік Т. І.**
Статистичний аналіз динаміки народжуваності та смертності в Україні …… 469

**Червона С. П.**
Особливості інформаційного забезпечення
статистичного дослідження чисельності та руху населення
в Україні в умовах війни …… 472

**Чечулін М. С.**
Транспортна галузь України у фокусі статистичного аналізу …….. 474

**Шиманська Т. С., Макарчук О. Г.**
Виклики цифровізації у сфері збору та обробки статистичних даних ……. 477

## СЕКЦІЯ 6

## СУЧАСНІ ТРЕНДИ В ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ ТА КОМП'ЮТЕРНІЙ ІНЖЕНЕРІЇ

**Ахметова А. О.**
Захист біометричних даних у мобільних застосунках,
загрози та способи їх мінімізації …….. 480

**Бороденко Т. М.**
Економіка уваги: сучасні підходи та виклики …… 483

**Ваховська А. А.**
NeuroFinTech і нейротехнології у банківському маркетингу …… 488

**Голиш С. С., Рубаха М. В.**
Експортно-імпортний потенціал креативних індустрій
в умовах діджиталізації економіки …….. 492

**Дячук А. В.**
Сучасні тренди фінтех-екосистеми та хто їх задає …….. 497

**Загородня О. Ф.**
Інтеграція командної роботи у процес викладання англійської мови
майбутнім фахівцям у сфері інформаційних технологій …… 500

**Ковальова І. О.**
Перспективи розвитку статистики в Україні ..... 503

**Куніцин М. В.**
Статистичне моделювання та інформаційні технології
як ключовий інструмент для прогнозування та оптимізації
розвитку цифрових компетенцій серед викладачів університетів ..... 505

**Куцик П. О., Туліка Н. М.**
Розвиток сфери штучного інтелекту в Україні
та її вплив на конкурентоспроможність ІТ-сектора ..... 507

**Павлюк І. І.**
Управляння кіберризиками в небанківських фінансових установах при
використанні хмарних послуг як елемент стратегії фінансової стійкості ..... 512

**Садовнича А. І.**
ІТ-технології у статистиці, від класичних методів до машинного навчання ... 517

**Ставицький О. В.**
Проблематика створення штучних датасетів у наукових дослідженнях ..... 519

**Супруненко С. А.**
Трансфер технологій у контексті кібербезпеки:
глобальні тенденції та українські реалії (2022–2024 рр) ..... 522

**Щербак П. Ю.**
Обробка природної та формальної мови, основи NLP
і промпт-інженірингу ..... 525

## СЕКЦІЯ 7

## СОЦІОГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

**Cherusheva G. Pylypenko O.**
Creative Interaction Between the Higher Educational Institution
and the Labor Market as a Factor in Improving
the Quality of Management Personneltraining ..... 528

**Koval S.**
Labor Market of Ukraine: Problems of the Military Today
and Prospects for the Future ..... 532

**Бахонський О. В., Мальцев В. С.**
Порівняльні переваги України за даними ООН ..... 539

**Боднар Т. С.**
Дефіцит бюджету пенсійного фонду України:
суть проблеми та шляхи вирішення ..... 544

**Бучма О. В.**
Релігійно-правовий чинник у подоланні загроз
національній безпеці у воєнний період ..... 546

**Гаврилюк Т. В.**
Вплив трансформацій соціальних служінь церков
на християнську антропологію ..... 550

**Гуд А. М.**
Безоплатна передача земельних ділянок державної
чи комунальної власності в умовах воєнного стану ..... 554

**Дем'яненко Т. І.**
Роль вищої освіти у формуванні та розвитку громадянського суспільства ..... 557

**Діденко Н. М.**
Апробація психолінгвістично орієнтованих завдань
у процесі викладання української мови професійного спрямування ..... 559

**Жовнір С. М.**
Вимушена міграція з України: тенденції та ризики
для збереження і розвитку людського капіталу ..... 566

**Карпа М. І., Мануйлов Ю. М.**
Стратегія розвитку регіонів України
за територіально-орієнтованим підходом ..... 569

**Катасонова К. К.**
Відмінність Земельного кодексу України та Цивільного кодексу України
у регулюванні оренди землі. Перспективи та процедура
одностороннього розірвання договору оренди землі ..... 573

**Кічурчак М. В.**
Людський капітал в умовах триваючої війни:
регіональні виклики вищої освіти України ..... 577

**Ковальова І. О.**
Глобальна солідарність і економічне відновлення України:
філософсько-економічний підхід ..... 580

**Колісник В. В.**
Ключові елементи гуманітарного розвитку України
в умовах воєнного стану ..... 582

**Корнієнко П. С.**
Еволюція концепції права на освіту в загальній педагогіці
та її вплив на освітню політику України ..... 587

**Кротюк О. В.**
Недоліки законопроєктної діяльності в Україні як передумова
удосконалення вітчизняного механізму правотворення ..... 591

**Курятник Д. М.**
Філософія справедливості і довіри як засади публічного управління
у відбудові України ..... 596

**Кущенко О. І., Мартишева С. Д.**
Історична інтелектуальна аналітика проведення
переписів населення в Україні ..... 599

**Мартинюк В. А.**
Удосконалення правового регулювання реалізації
корпоративних прав та інтересів
у контексті європейської інтеграції України ..... 603

**Мельник М. І., Залуцький І. Р., Лещух І. В.**
Інноваційна інфраструктура ЄС: уроки інституційного забезпечення ..... 608

**Мороз О. С.**
Забезпечення соціогуманітарних аспектів відродження України
у повоєнний період ..... 611

**Ніколаєнко У. І.**
Смисловий вимір менеджементу: філософські орієнтири
у відбудові суспільства ..... 616

**Одотюк І. В.**
Сучасні та перспективні наслідки імплементації
нинішнього тренду трансформації національної сфери науки і інновацій ..... 618

**Онучак Л. В., Руженська Т. М.**
Мовна стратегія України:
взаємодія мов у контексті глобалізації та відновлення ..... 623

**Пархоменко Д. О.**
Розвиток публічного управління та громадянського суспільства ..... 626

**Патицька Х. О.**
Індивідуалізація фінансування професійно-технічної освіти
як інструмент державної політики розвитку ринку праці
в ЄС в умовах зеленого переходу і цифровізації ..... 631

**Пашкевич Є. А.**
Вплив трудової міграції на економіку країн-донорів та країн-реципієнтів ..... 634

**Петлін К. В.**
Впровадження інновацій в транспортно-логістичну систему
України в умовах війни ..... 638

**Погорєлова Т. Ф.**
Застосування технології "Task-Based Learning" при навчанні
іноземної мови здобувачів вищої освіти немовних спеціальностей ..... 642

**Савенко Т. Д., Гаврисевич А. С., Горюнова М. М.**
Особливості роботи з іноземними студентами в умовах воєнного часу ..... 645

**Садовнича А. І.**
Філософія даних: смислові виміри статистики
в умовах цифрової економіки ..... 652

**Саліхова О. Б., Шумар Н. Л.**
Щодо піготовки кадрів для повоєнного розвитку економіки України
на інноваційних засадах ..... 654

**Стогній І. В., Мирошніченко І. М.**
Стратегії навчання ділової іноземної мови
у непрофільних закладах вищої освіти ..... 659

**Стріяшко Г. М.**
Міжнародний досвід податкової політики у кризових умовах:
уроки для Україн ..... 661

**Сулятицький Б. І.**
Вплив модернізаційних, постмодернізаційних процесів
та війни на релігійну свідомість ..... 664

**Счастливий Р. О.**
Види та проблемні питання юридичної відповідальності
за нецільове використання земель ..... 667

**Тарасюк А. В., Кошовий Т. Е.**
Роль соціального підприємництва
у задоволенні соціальних потреб населення ..... 670

**Терюханова І. М.**
Проблемні питання законодавчого
врегулювання домашньої праці в Україні …… 672

**Шевчик Б. М.**
Україна у топосі призначення: доля і чин в нооекономіці …….. 678

## СЕКЦІЯ 3

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

***Ovcharyk Roman Yuriiovych,***
*Candidate of Economic Sciences,*
*Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit;*
*State University of Trade and Economics*

### AUDIT PROCEDURES ASSUMPTIONS ERRORS AND FRAUD AND THEIR DETECTION

Distortions in accounting registers, errors, fraud, abuse are detected by practicing auditors in the process of performing audit procedures. The structure of audit procedures is influenced by the following factors: the peculiarities of the client's business, the auditor's assessment of the internal control system, the current system of state legislative and regulatory documents, the regularity and planning of inspections. Each audit control procedure is implemented for separate operations. Audit control procedures can be divided into several categories.

Data integrity control procedures are designed to ensure that all primary documents are reflected in the accounting records or to identify documents that are not reflected in them. There can be two options for implementing this procedure: in a computer data processing system and in a paper data processing system [1, 2, 3].

In a computer environment, data integrity control procedures are designed to ensure that either all primary documents from business transactions are accepted for computer processing or to identify documents that have not been processed. The initial registration of primary documents from business transactions often involves manual data entry into a computer.

In a paper-based data processing system, control procedures are developed to ensure that all primary documents from all business transactions are entered into a control document and registered, or that documents are lost or incorrectly registered [5 p. 35-41].

Regardless of the information processing tools, operations can be performed to detect errors and falsifications related to the data completeness control procedure: numbering of all business transactions and their accounting after numbering. Numbering of documents is an accounting procedure; the verification operation consists in ensuring that the data for all numbered documents is fully reflected; checking the processing of all data using the "checksum" method. In a computer environment, such an operation can be performed by grouping source documents and checking the number of documents in each group. In a paper-based processing system,

such an operation is performed by summing critical documents belonging to each group before and after data processing for transactions. It is considered that the data processing was carried out correctly if both amounts are the same. If the amounts are different, it is necessary to find the errors that caused the discrepancies; reconcile data from different sources. An example would be reconciliation based on the number of powers of attorney received and transactions carried out for the sale of goods; determine the reliability of information from all business transactions entered into documents; compare input data with indicators specified in other documents [6, 7, 9].

Accuracy control procedures are necessary to detect errors related to the fact that data from each business transaction may not be entered in full, not to the appropriate account, or not in a timely manner. In systems where calculations are carried out manually, the risk of error in processing data from business transactions is small; sometimes double-checking operations should be carried out with the involvement of persons who repeat the calculations. In a computer accounting system, the accuracy of data entry is checked to ensure that the data is accurately registered and entered into the computer, or to detect data that was not entered into the computer.

In the case of accuracy checks, control operations aimed at obtaining reliable data that business transactions are recorded in a timely manner are of great importance. Methods for determining the timing of transactions are used for these checks [8, 10].

Some of the methods used for the procedure for ensuring completeness of data can also be used for the procedure for controlling accuracy.

The procedure for controlling permissibility makes it possible to establish the fact (or to establish its absence) that the registered data on economic transactions really reflect real economic activities. There may be several such control procedures. The simplest of them is that the execution of economic transactions is allowed to individual officials of the enterprise within the limits of their powers provided for by the regulatory acts of the enterprise. In more advanced systems, the procedures for controlling the granting of permits are integrated into the system in such a way that the check for the presence of the expected consequences is carried out automatically.

The procedures for granting permits include: approval of economic transactions by an authorized official; preparation of expenditure reports; computer comparison of data according to the financial report and economic transactions; restriction of access to information. Control procedures aimed at detecting fictitious transactions should include the allocation of powers for data processing.

Control procedures are grouped according to the principle of restricting access to the assets of the enterprise by personnel who do not have the appropriate authority. The effectiveness of control depends on the correct distribution of responsibilities between officials. To prevent fraud, theft and other abuses, it is necessary to limit the availability of information that can be used to conclude a deal. First of all, this applies to operations and transactions with money, insurance and other highly liquid assets. Control procedures should ensure the protection of assets and accounts from physical damage [9 p.77-85].

In a computer accounting system, access to files should be limited to a narrow circle of officials. This is especially important in the conditions of using the electronic system "Client – Bank". In this system, money can be transferred using a computer, which is also of great importance for ensuring the security of the enterprise.

In particular, it is appropriate to include: manipulation of accounting records, intentional use of incorrect (incorrect) accounting entries or reversed entries; distortion of accounting and reporting data; falsification of accounting documents and records – preparation of knowingly incorrect or falsified accounting documents; inappropriate reflection of records in accounting registers – unintentional or intentional incomplete reflection of financial information in accounting systems, at an assessment that differs from accepted norms, etc.; "unusual transactions" and business transactions, payments that, at the auditor's discretion, are unnecessary or inappropriate. The enterprise's internal control system aims to: implement effective and purposeful activities; preserve property; high-quality documentation of operations; identify possible errors and fraud.

In practice, each internal control system can only reduce, but not eliminate the possibility of fraud, errors, abuse, reduce the level of undesirable risk in the client's business. The auditor also assesses the degree of risk that fraud, errors, abuse may not be detected. Thus, audit procedures are the auditor's actions carried out to collect and evaluate audit evidence, obtain information about the reliability of the enterprise's financial statements and its compliance with legislation and accounting standards. They include such methods as documentary checks, actual checks (inventories, observations), analytical tests, interviews and verification of mechanical accuracy [10 p. 85].

The main types of audit procedures are classified according to the following types: documentary procedures: checking primary documents, journals, reports to detect errors and distortions; factual procedures: checking the availability and condition of assets, observing processes (for example, inventory, work control); analytical procedures: analyzing financial reporting indicators to identify trends, anomalies and suspicious data; checking mechanical accuracy: checking the correctness of calculations in accounting records; counter-checks: confirming data by checking information in various sources or with the company's counterparties.

Research shows that audit procedures are carried out using: planning: the auditor develops an audit plan, determining the types and scope of procedures that are necessary to achieve the audit objective; collecting audit evidence: the auditor performs planned procedures to obtain sufficient and reliable evidence; evaluating evidence: the collected evidence is analyzed and evaluated by the auditor to confirm or refute assumptions about the financial statements; Forming an opinion: based on the evaluation of evidence, the auditor forms his opinion on the reliability of the financial statements and prepares an audit opinion.

The purpose of audit procedures complements their mission in the system of independent control. First, it is confirmation of reliability: checking the truthfulness and completeness of data in financial statements. Second, it is detection of violations:

identification of errors, fraud, non-compliance with the requirements of laws and accounting standards. Third, performance assessment: analysis of the effectiveness of the enterprise's economic activities. And finally, it is the provision of recommendations: proposals for improving the accounting system and internal control.

## References

1. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. Закон України № 2258-VIII від 21.12.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19%23Text#Text

2. INTOSAI Standards are issued by the International Organisation of Supreme Audit Institutions, INTOSAI, as part of the INTOSAI Framework of Professional Pronouncements. URL: https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-100.pdf

3. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf

4. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту діяльності суб'єктів господарювання затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 27 березня 2019 р. № 252. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2019-%D0%BF#Text

5. Чосова К.П. Класифікація та характеристика аудиторських доказів. *Аудитор України*. 2013. № 5. С. 35 – 41

6. Немченко В.В., Редько О.Ю. Аудит. Основи державного, незалежного професійного та внутрішнього аудиту: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 540 с.

7. Проскуріна Н. М. Процедурне забезпечення аудиту. Теорія та практика: монограф. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. Агентство», 2011. 739 с.

8. Пшенична А. Ж. Аудит : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.

9. Фабіянська В. Ю. Аудиторські докази: сутність, оцінка в контексті забезпечення вимог достатності та прийнятності. *Агросвіт*. № 8. 2020. С. 77 – 85.

10. Хомутенко А. В. Державний аудит публічних фінансів: навч. посіб. Одеса: «Кримполіграфпапір», 2016. 412 с.

***Semko Roman,***
*Candidate of Economic Sciences, PhD,*
*Associate Professor, Department of Finance;*
*National University of "Kyiv-Mohyla Academy"*

## POTENTIAL MANIPULATIONS WITH REPORTED NET INCOME BY THE UKRAINIAN ENTERPRISES

Companies' earnings are a key performance indicator for their management and investors. Net income may have direct impact on their compensation packages, amount of bonuses, and promotion. In addition, multiple papers have shown that earnings are a major determinant of return on equity ratio in the medium- to long-term horizon and even in shorter periods (less than a year), they are highly correlated. As a result, management of the company have strong incentives to report positive earnings. From accounting point of view, there are different ways to manipulate the true (latent) reporting value. For example, application of different cost methods may increase or decrease final reported profit.

Degeorge et al. (1999) constructed two-period theoretical model that shows how enterprises may decide to report their true earnings. If manager's payout is dependent on the growing profit over these two intervals, they will strive to reallocate resources so that this goal is achieved. However, such manipulations are not free. If the company boosts the earnings during the current reporting period, it will have to lower them by a larger value next period. However, if the necessary amount of manipulation to bring the profit out of the red region is very high, the company may choose not to show positive net income this period and even lower it further to have a cushion for the next period [1].

From empirical point of view, Degeorge et al. (1999) using the data for 5,387 American firms over the 1974-1996 period found that companies earnings have clear discontinuity in their distribution. Specifically, the histogram bins to the right of zero are much higher than those to the left of it. It clearly indicates a tendency to avoid reporting negative profit caused by loss-aversion bias that many people exhibit [1].

In this research, we propose to check whether Ukrainian companies also behave similarly to the typical Western companies trying to manipulate their earnings so that small potential losses are transformed into small gains. Besides this clear incentive mechanism, another hypothesis that will be tested is the idea that local firms may also want to suppress their profit in order to minimize corporate income tax which constitutes 18%. Weaknesses in regulatory environment may allow businesses to avoid this payment by conducting fictitious expenditures via single entrepreneurs from the third taxation group who pay 5% of their revenue.

We used the data for 2024 fiscal year from the State Statistics Service of Ukraine published on Open data portal [2]. Financial statements were collected during the first 9 months of 2025 and include more than half a million files. They were sent usually

over the internet using respective portal and may have multiple submissions per each entity likely trying to correct some errors or omissions. In such cases, the latest record per Unified State Register of Enterprises and Organizations of Ukraine (EDRPOU) was used for the analysis. Furthermore, the data represents not only private companies but also different non-governmental organizations, trade-unions, regional and local consumer cooperatives and so on. We used the names of the entities and filtered out those who are not limited liability companies or incorporated enterprises. Many firms may be ghosting ones not conducting any activity or having irregular business operations. In order to remove these noisy elements, only the companies with the annual revenue larger than 1 million UAH were considered. All in all, 148,312 observations were included into the sample.

Typical average company has 26.4 million UAH of assets, generates 36.6 million UAH revenue and has 2.3 million UAH of net income. Its profit margin is 3.3% and return on assets (RoA) reaches 39.1%. Such a high RoA may be the result of heavy depreciation of their old assets, inflation, as well as dominance of small businesses. As can be seen in Table 1, all average values are much higher than the mean and even 75$^{th}$ percentile. It may indicate that there are a lot of outliers on the right side with abnormally high values. At the same time, it can be expected to some extent since very profitable and large businesses will be functioning well while those on the opposite side will go bankrupt. Also, far lower and far upper tail indicators may be prone to reporting errors and they will not be used in the analysis.

*Table 1*

**Financial Indicators**

| Indicator | Average | 25th Percentile | 50th Percentile | 75th Percentile |
|---|---|---|---|---|
| **Total Assets** | 26.4 | 1.1 | 4.3 | 15.8 |
| **Revenue** | 36.6 | 2.9 | 7.2 | 22.4 |
| **Net Profit** | 2.3 | 0.0 | 0.2 | 1.2 |
| **Profit Margin** | 3.3% | 0.4% | 3.0% | 9.6% |
| **Return on Assets** | 39.1% | 0.2% | 5.7% | 21.4% |

*Note: absolute indicators are provided in millions UAH*
*Source: calculated by the author based on [2]*

Average profit is also higher than 50$^{th}$ and 75$^{th}$ percentiles (0.2 and 1.2 million UAH, respectively). Maximum values of hundreds of million UAH are declared by the companies from fuel retail industry, large food retail chains, agriculture and metallurgy, and others. More than 80% of all entities from the sample reported positive net income.

We constructed a histogram of companies with bin width of 100 thousand UAH. Left and right tails at 5 million UAH were combined into final bins and were not taken into account in further analysis since the focus is to review the numbers in the vicinity of zero. We also added red line denoting Normal density function with mean and

variance of the companies from the sample. Finally, Gaussian kernel density function was plotted for comparison purposes (grey line).

From Figure 1, we can see that bins height right before zero is much lower than respective bins height after zero. Assuming that true earning distribution must be symmetrical if no manipulations are present, it may indicate that enterprises indeed want to show positive profit and may apply some accounting techniques to avoid losses even though they may be minimal. We see that distribution is skewed to the right and there is no trough there – bins are gradually decreasing. Based on this fact, the hypothesis that companies may avoid reporting large profits in order not to pay income tax is not accepted.

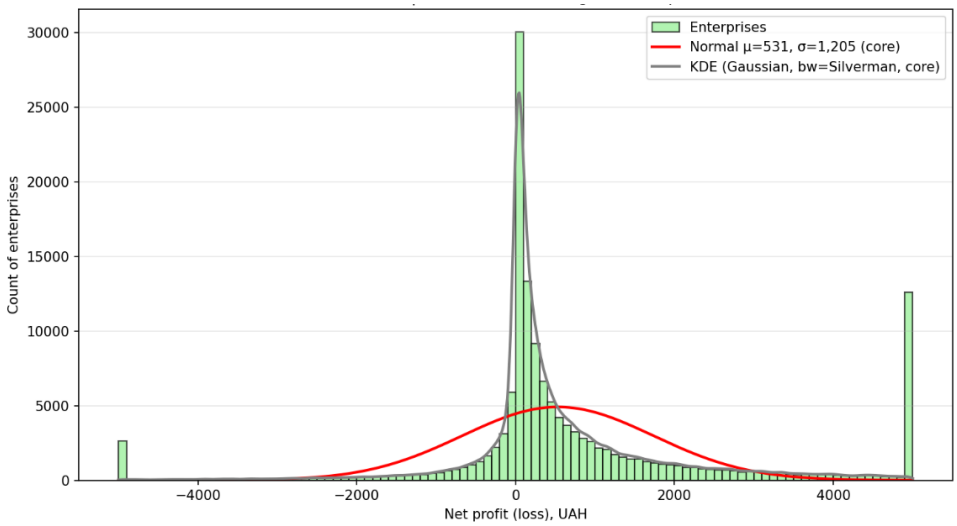



**Figure 1: Distribution of Companies Net Income**

*Source: estimated by the author based on [2]*

When comparing the results with those of Degeorge et al. (1999), Ukrainian companies' earnings are distributed much more symmetrically having a shape from Gaussian family. American firms' data has a shape of uniform distribution in the negative part, and is gradually increasing after abrupt jump near zero, and plateauing afterwards.

As a conclusion, based on the financial reporting data from the State Statistics Service of Ukraine, we have shown that companies try to exceed the threshold of showing positive net income since negative one – even very small – may be treated very unfavorably due to the loss-aversion behavioral bias. At the same time, there are no abnormally small bins in the positive region which may imply that companies are not trying to reduce their profit to avoid taxes through manipulations.

While presented visual analysis provides interesting insights and results, more rigorous review requires estimating specific statistical tests that will prove that discontinuity is present in the distribution of companies' earnings with acceptable level of confidence.

**References**

1. Degeorge, F., Patel, J., & Zeckhauser, R. Earnings Management to Exceed Thresholds. *The Journal of Business*. 1999. Vol. 72 (1), 1–33. DOI: https://doi.org/10.1086/209601.

2. State Statistics Service of Ukraine. Financial statements of enterprises for 2024. Open Data Portal. 2025. Retrieved on October 05, 2025. Available at: https://data.gov.ua/dataset/7436ae83-dfc1-4836-9962-8af3e831c522

***Акімова Юлія Сергіївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
*спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»;*
***Рудик Наталія Василівна***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри фінансів ім.В.Федосова;*
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

## ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ НА БІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ

Податкове навантаження на бізнес в Україні набуває нового змісту в контексті інтеграції до Європейського Союзу та необхідності гармонізації національної податкової системи з європейськими стандартами. Це поняття у сучасній науковій думці розглядається не лише як частка доходів, що вилучається державою, а й як комплексний індикатор стану економічного середовища. Дж. Стігліц визначав податкове навантаження як чинник, що формує ефективність перерозподілу ресурсів і впливає на економічне зростання [1]. А. Лаффер наголошував на існуванні межі, після якої підвищення ставок знижує надходження через зростання ухилення від оподаткування [2]. Українські економісти у своїх дослідженнях трактують податкове навантаження як багатогранне явище, яке поєднує фіскальні та стимулюючі функції, а його рівень має враховувати баланс інтересів держави й підприємництва [3]. Таким чином, воно виступає не лише технічним показником, а й ключовим орієнтиром для формування фіскальної політики.

Сучасні реалії функціонування спрощеної системи оподаткування демонструють низку структурних диспропорцій. У 1998 році вона була запроваджена як інструмент легалізації малого бізнесу та зменшення адміністративного тиску. Протягом двох десятиліть ця система сприяла розвитку підприємництва, проте у 2020-х роках вона трансформувалася у механізм податкової оптимізації для бізнесу різних масштабів. Станом на 2021–2025 роки

кількість фізичних осіб-підприємців, які виступають роботодавцями, коливалася від 229 166 у 2023 році до 262 848 у 2021 році, а у 2025 році досягла 259 976. Водночас кількість найманих працівників, які працюють на ФОПів, за цей період зменшилася з 865 119 у 2021 році до 616 216 у 2023 році, після чого почала поступово зростати й у 2025 році становила 673 251 особу [4]. Такий розподіл свідчить про те, що хоча частина ФОПів створює робочі місця, значна кількість підприємців фактично здійснює діяльність без залучення найманих працівників або використовує схеми «прихованого працевлаштування». Така ситуація призводить до втрат бюджету не лише через скорочення надходжень від податку на доходи фізичних осіб та єдиного соціального внеску, але й через зменшення бази нарахування ПДВ, особливо у сферах, де домінує третя група спрощенців.

За даними Державної служби статистики України, реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) країни у 2024 році зріс на 2,9% порівняно з попереднім роком [5]. Це свідчить про поступове відновлення економіки після значних спадів у попередні роки. Зростання ВВП створює макроекономічні передумови для проведення реформ без критичного впливу на стабільність економічної ситуації в країні. Водночас структурні диспропорції податкового навантаження між категоріями платників посилюються. Згідно з Податковим кодексом України, базова ставка податку на прибуток підприємств становить 18%. Однак, з 1 січня 2025 року для фінансових установ (окрім страхових компаній) встановлена підвищена ставка в розмірі 25%. Це передбачено пунктом 136.1-1 Податкового кодексу України, згідно з яким базова ставка податку на прибуток для фінансових установ (крім страховиків) становить 25% [6]. Для банків, відповідно до пункту 70 підрозділу 4 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України, за результатами податкового (звітного) 2024 року встановлена базова ставка податку на прибуток підприємств у розмірі 50% [7]. Такі умови створюють стимули для бізнесу шукати альтернативні податкові режими, серед яких спрощена система стає найбільш привабливою. Водночас введення воєнного збору у розмірі 5 % на доходи фізичних осіб суттєво збільшило навантаження на населення, формуючи додаткові бюджетні надходження, але одночасно посилюючи соціальне напруження.

Європейський досвід свідчить про принципову відмінність у побудові спеціальних режимів. У Франції система micro-entrepreneur встановлює річний ліміт 188 700 євро для торгівлі та 77 700 євро для послуг, застосовуючи при цьому диференційовані ставки від 1 % до 2,2 % залежно від виду діяльності [8]. У Німеччині режим Kleinunternehmerregelung передбачає звільнення від ПДВ при обороті до 25 000 євро за попередній рік з автоматичним переходом до загальної системи при перевищенні ліміту [9]. В Італії режим forfettario встановлює фіксований податок 15 % з обмеженнями на кількість найманих працівників та взаємодію з пов’язаними особами [10]. Усі ці моделі мають чітко визначений тимчасовий або обмежений характер, спрямований на підтримку

підприємництва на ранніх етапах, тоді як в Україні спрощена система набула сталої форми, що створює довготривалі переваги для певних категорій бізнесу.

Цифрова трансформація податкового адміністрування відкриває нові можливості для модернізації. У 2024 році Державна податкова служба вперше здійснила автоматизований обмін інформацією в межах Common Reporting Standard, а також запровадила інструменти контролю обігу підакцизних товарів у межах Національної стратегії доходів до 2030 року [11]. Естонський досвід доводить, що повна діджиталізація податкового адміністрування дозволяє значно зменшити адміністративні витрати для бізнесу та громадян, підвищує прозорість фінансових потоків і сприяє довірі до податкової системи [12]. В Україні розширення функцій електронного кабінету платника та інтеграція податкових сервісів у застосунок «Дія» вже знизили адміністративний тиск на бізнес. Наступним кроком може стати впровадження блокчейн-технологій для відстеження ланцюгів постачання, що унеможливить схеми ухилення через фіктивних контрагентів.

Макроекономічний контекст реформування має враховувати умови воєнного стану. З 1 січня 2024 року мінімальна заробітна плата в Україні становить 7100 грн, а прожитковий мінімум для працездатних осіб – 2920 грн, що формує базові параметри для визначення лімітів спрощеної системи [13]. Найбільша концентрація спрощенців спостерігається в ІТ-секторі, будівництві та сфері професійних послуг, де їхня частка сягає 60–80 % від загальної кількості зайнятих. Це створює диспропорції в міжгалузевій конкуренції та посилює тиск на ті сфери, де оподаткування відбувається за загальними правилами. Водночас спрощена система виконує й соціальну функцію, забезпечуючи можливості для самозайнятості в умовах високого рівня безробіття.

Стратегія гармонізації має передбачати кілька етапів. Першим кроком є узгодження граничних лімітів доходу для спрощенців з європейськими стандартами, що дозволить відсіяти середні та великі компанії, які користуються статусом ФОП. Другим етапом стане розширення бази адміністрування ПДВ через обов’язкову реєстрацію платників третьої групи єдиного податку. Третім – повна цифровізація податкового адміністрування з використанням технологій штучного інтелекту для автоматизованого контролю ризиків. За оцінками експертів, таке поетапне реформування може сприяти збільшенню бюджетних надходжень без суттєвого впливу на підприємницьку активність [14].

Успішність трансформації залежатиме від здатності поєднати потребу в мобілізації ресурсів для держави з необхідністю збереження сприятливого середовища для підприємців. Міжнародний досвід свідчить, що найефективнішими є ті реформи, які поєднують посилення контролю із зниженням трансакційних витрат бізнесу. Для України це означає поступову адаптацію національної податкової системи до європейських норм, збереження соціально-економічної стабільності та формування передумов для інтеграції у внутрішній ринок ЄС.

**Список використаних джерел**

1. Stiglitz J. E. Economics of the Public Sector / J. E. Stiglitz. 4th ed. New York : W. W. Norton & Company, 2000. 961 p. URL: https://amseif.ir/wp-content/uploads/2021/11/Economics_of_the_Public_Sector_Joseph_E.pdf

2. Laffer A. B. The Laffer Curve: Past, Present, and Future / A. B. Laffer. Washington, DC : The Heritage Foundation, 2004. 18 p. URL: https://iife.edu.vn/wp-content/uploads/2020/04/Laffer-Couver-Last-Present-and-Future-bg1765.pdf

3. Крисоватий А. І., Луцик А.І. Податки і фіскальна політика: Навчальний посібник. Тернопіль, 2003. 295 с. URL: https://surl.li/ssyemy

4. Аналітика ринку ФОП як роботодавців в Україні. Opendatabot. 2024. URL: https://opendatabot.ua/analytics/fop-employee

5. Зростання економіки у 2024-му сповільнилося до 2,9% – Держстат. Forbes Україна. 2025. 31 березня. URL: https://forbes.ua/news/zrostannya-ekonomiki-u-2024-mu-spovilnilos-do-29-derzhstat-31032025-28451

6. Які ставки податку на прибуток діють у 2025 році. Дебет-Кредит. 2025. URL: https://news.dtkt.ua/taxation/profits-tax/95450-iaki-stavki-podatku-na-pributok-diiut-u-2025-roci

7. Розміри прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати на 2025 рік. iBuhgalter.net. 2025. URL: https://ibuhgalter.net/news/25688

8. Mesures fiscales pour 2025 : ce qui change pour les entreprises. Service-Public.fr. 2025. URL: https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A16230

9. Germany introduces regulatory updates effective 2025. Comarch. 2025. URL: https://surl.li/joaqjw

10. What is the Regime Forfettario? Stripe. 2025. URL: https://stripe.com/resources/more/what-is-the-regime-forfettario

11. Міністерство фінансів України. План цифрового розвитку ДПС України, 2024. URL: https://surl.li/bzosdb

12. Digitising taxation secures Estonia's Nr. 1 position in Tax Competitiveness Index. e-Estonia. 2025. URL: https://e-estonia.com/digitising-taxation-secures-estonias-nr-1-position-in-tax-competitiveness-index/

13. Державна служба статистики України. Змінились розміри прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати на 2024 рік. URL: https://just-dnipro.gov.ua/zminylys-rozmiry-prozhytkovoho-minimumu-ta-minimaloi-zarobitnoi-platy-na-2024-rik

14. Kuziakiv O. Simplified Tax System in Ukraine: To Be or Not To Be. Warsaw : 4Liberty.eu, 2020. 18 p. URL: https://4liberty.eu/wp-content/uploads/2020/04/OKSANA-KUZIAKIV-SIMPLIFIED-TAX-SYSTEM-IN-UKRAINE-TO-BE-OR-NOT-TO-BE.pdf

***Афанас'єва Інні Іванівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
***Горбач Олексій,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*освітньо-професійної програми «Облік, аудит та оподаткування»;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

Одним із актуальних питань, пов'язаних із впливом на фінансовий стан суб'єкта господарювання, являється наявність заборгованості та її прострочення. Саме несвоєчасне погашення заборгованості негативно впливає на усі показники фінансового аналізу, призводить до сплати штрафних санкцій та втрати довіри контрагентів. Облікове забезпечення управління кредиторською заборгованістю за сутністю представляє систему формування достовірної інформації для прийняття поточних та стратегічних рішень щодо зниження впливу ризиків та приведення обсягів заборгованості до прийнятного рівня. Тому формування повної та достовірної інформації про стан заборгованості підприємства перед постачальниками, розрахунками з учасниками, працівниками, бюджетом є основним завданням організації бухгалтерського обліку.

Цивільне право регулює договірні умови між контрагентами та пов'язує термін визнання зобов'язань саме з виникненням заборгованості, визначеної у договорі [1]. Відповідно до НП(С)БО зобов'язання визнаються в момент виконання договірних умов, тобто поставки товарів (продукції), виконання робіт та надання послуг, що підтверджується певними первинними документами. За вимогами НП(С)БО 11 зобов'язання визнається у випадку, коли його оцінка може бути достовірно визначена та є ймовірність зменшення у майбутньому економічних вигод від його погашення. Якщо на дату балансу раніше визнані зобов'язання не будуть погашені їх сума має бути включена до складу доходів звітного періоду [2].

Основним джерелом погашення заборгованості перед кредиторами є отримана виручка від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг), тому в системі управління заборгованістю доцільно контролювати співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, встановлювати ефективну платіжну дисципліну.

Любар О. О. розглядає розрахунки між господарюючити суб'єктами як необхідну складову розширеного відтворення та характеризує взаємовідносини між підприємствами в сучасних умовах господарювання як грошові розрахунки, що грунтуються на економічній природі кругообігу господарських засобів [3].

Класифікацію кредиторської заборгованості для цілей обліку, контролю та аналізу можна представити за напрямами, що подано у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Класифікація кредиторської заборгованості для різних цілей**

| Напрям класифікації | Вид заборгованості |
|---|---|
| В залежності від учасників | - заборгованість за товари, продукцію |
| | - заборгованість за виконані роботи |
| | - заборгованість за надані послуги |
| За терміном погашення | - поточна (короткострокова) |
| | - довгострокова |
| | - поточна частина довгострокової заборгованості |
| За валютою | - заборгованість у національній валюті |
| | - заборгованість в іноземній валюті |
| За способом забезпечення | - незабезпечена заборгованість |
| | - забезпечена заборгованість (заставою, договором страхування, гарантією) |
| За строком погашення | - заборгованість, термін якої не настав |
| | - прострочена |
| | - відстрочена |

В практиці управління кредиторською заборгованістю найбільш популярними стали наступні методи управління кредиторською заборгованістю: факторинг, форфейтинг, моніторинг стану кредиторської заборгованості, введення заборгованості, система знижок та штрафів. Кожний метод має переваги та недоліки, що впливає на вибір певного способу управління та контролю за станом кредиторської заборгованості. Зазначимо, що різні підходи до управління заборгованістю доповнюють один одного. Так основними критеріями оцінки стану кредиторської заборгованості та її впливу на результати діяльності стають ліквідність, платоспроможність, оборотність, рентабельність, рівень ризиків тощо.

Зважаючи на різний характер впливу наявної кредиторської заборгованості в системі управління доцільно врахувати те, що з одного боку такі борги являються найпростішим способом короткострокового фінансування бізнесу, з іншого можуть призвести до фінансових санкцій контролюючих органів при невиконанні договірних зобов’язань та призвести до зниження рівня фінансової незалежності і ліквідності [4, 5].

Таким чином, ефективне управління кредиторською заборгованістю залежить від методики ведення обліку заборгованості, яка забезпечує достовірність та повноту інформації, організації облікового процесу. Для раціональної організації обліку кредиторської заборгованості доцільно використовувати аналітичні відомості контролю в розрізі кожного постачальника та термінів погашення заборгованості, а проведення моніторингу

заборгованості сприяє зниженню ризиків неплатоспроможності суб'єкта господарювання.

**Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Зобовязання» : Наказ міністерства фінансів України від 29.09.2020 № 588. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1020-20#Text

3. Любар О. О. Облікове забезпечення управління розрахунками з контрагентами за товарними операціями. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 48–60. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.1.48

4. Афанас'єва І. І., Попович О. В., Віннічук А. М. Облікові та податкові аспекти електронної комерції. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 9-13. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.9-13; URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-9-13-afanasyeva.pdf

5. Коновалова К. Т., Макарова А. С. Удосконалення обліку кредиторської заборгованості та методи управління нею. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 34. С. 181–184. URL: http://bses.in.ua/ journals/2018/34_2018/40.pdf

***Безверхий Костянтин Вікторович,***
*доктор економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту;*
*Державний торговельно-економічний університет*

# АНАЛІЗ УГОД ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ (M&A) ПІДПРИЄМСТВ ПІВДЕННОЇ АМЕРИКИ

Угоди зі злиття і поглинання (M&A) є важливим інструментом структурних змін у глобальній економіці, оскільки вони забезпечують перерозподіл ресурсів, зростання конкурентоспроможності та інтеграцію національних ринків у міжнародний простір. Південна Америка традиційно відіграє особливу роль у світовій системі M&A, адже її економіки характеризуються високою залежністю від цін на сировинні товари, нерівномірністю економічного розвитку та підвищеними політичними ризиками. Саме ці фактори формують специфічну динаміку угод у регіоні, яка значно відрізняється від північноамериканського чи європейського ринку. Дослідження процесів M&A у Південній Америці набуває актуальності з огляду на зростаючу інтеграцію регіональних компаній у глобальні ланцюги вартості, посилення ролі транснаціональних корпорацій та активізацію приватних інвестицій. Особливе значення має аналіз історичних тенденцій за останні десятиліття, адже вони дозволяють виявити циклічність ринку, залежність від зовнішніх шоків та інституційних трансформацій.

Угоди зі злиття і поглинання (M&A) у Південній Америці є важливим індикатором динаміки корпоративного сектору та рівня інтеграції національних економік у глобальні ринки капіталу. Аналіз статистичних даних за 1990 – травень 2024 рр. (рис. 1) показує виражену циклічність активності: від поступового зростання у 1990-х роках (84 угоди у 1990 р. до 1132 угод у 2000 р.), через спад у період 2001–2003 рр., до стрімкого підйому у 2007–2011 рр. (з максимумом 1798 угод у 2011 р.). Найбільш інтенсивна хвиля M&A спостерігалася у 2018–2021 рр., коли кількість угод досягла історичного піку – 2513 угод у 2021 р. Водночас останні роки характеризуються тенденцією до скорочення: у 2023 р. відбулося лише 1274 угоди, а за п’ять місяців 2024 р. – 444 угоди.

Отримані результати свідчать про значну залежність ринку M&A у Південній Америці від глобальних економічних та фінансових циклів, зокрема світових криз, коливань цін на сировину, політичної стабільності в окремих країнах регіону. Циклічність угод відображає як високий рівень інтегрованості регіону в міжнародні потоки капіталу, так і його вразливість до зовнішніх шоків. Це підтверджує необхідність врахування макроекономічних та інституційних факторів у прогнозуванні подальшого розвитку ринку M&A у Південній Америці.

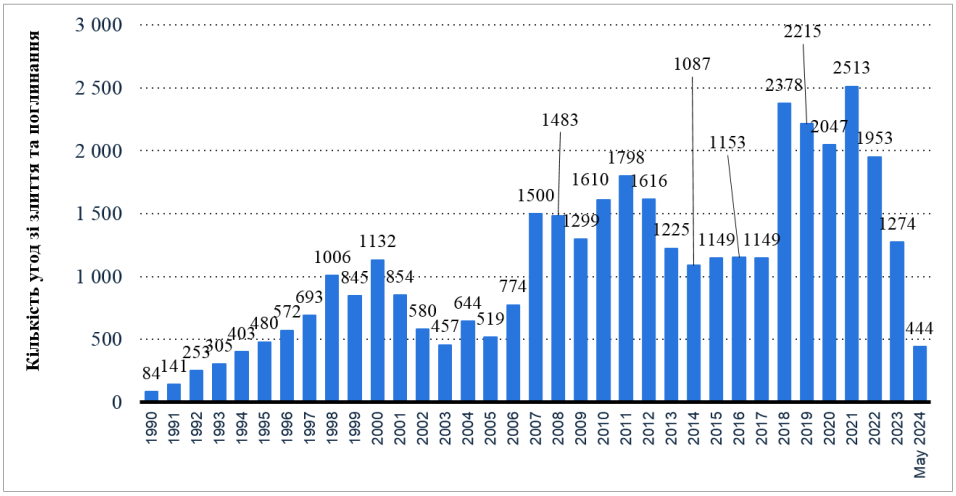



**Рис. 1. Кількість угод зі злиття та поглинання (M&A) у Південній Америці з 1990 року по травень 2024 року**

*Джерело: побудовано автором на основі: [1]*

Далі пропонується розглянути вартість угод зі злиття та поглинання (M&A) у Південній Америці з 1990 р. по травень 2024 р. (у мільярдах доларів США) (рис. 2).

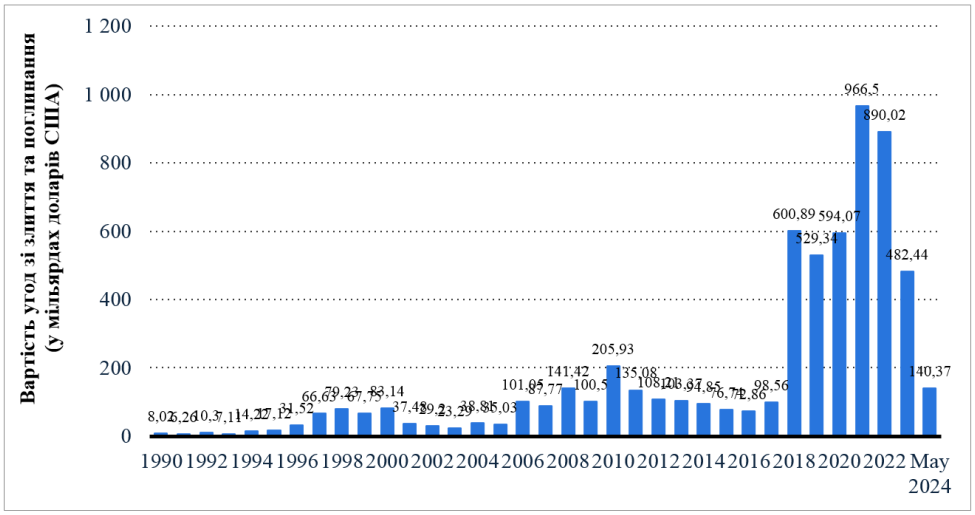



**Рис. 2. Вартість угод зі злиття та поглинання (M&A) у Південній Америці з 1990 року по травень 2024 року (у мільярдах доларів США)**

*Джерело: побудовано автором на основі: [2]*

Аналіз статистики вартості угод з 1990 по травень 2024 року (рис. 2) дозволяє виділити кілька етапів, а саме:

**1. Перший етап (1990–1996 рр.)** характеризувався низьким рівнем активності (менше 20 млрд дол. США на рік), що пояснюється високою інфляцією, структурними проблемами та слабкою інтеграцією фінансових ринків.

**2. Другий етап (1997–2000 рр.)** відзначився стрімким зростанням обсягів угод (до 100 млрд дол. США), яке було пов'язане з хвилею приватизації

державних підприємств, лібералізацією ринків та інтересом іноземних інвесторів до енергетичного та фінансового секторів.

**3. Третій етап (2001–2008 рр.)** виявився нестабільним. Після фінансової кризи в Аргентині (2001–2002 рр.) активність знизилася, однак у 2006–2008 рр. відбулося відновлення, коли вартість угод перевищувала 100 млрд дол. США. Головним драйвером виступили високі ціни на сировину та розширення ринку видобувних галузей.

**4. Четвертий етап (2009–2015 рр.)** розпочався після глобальної фінансової кризи. У 2010 р. спостерігався локальний пік понад 200 млрд дол. США, проте подальші роки позначилися поступовим спадом. Це пояснюється посиленням політичної нестабільності та уповільненням економічного зростання в регіоні.

**5. П'ятий етап (2016–2019 рр.)** відзначався новою хвилею зростання, особливо у 2018 р., коли вартість угод досягла близько 600 млрд дол. США. Основними чинниками стали укрупнення транснаціональних корпорацій, цифровізація економіки та активне залучення капіталу в телекомунікаційну й енергетичну сфери.

**6. Шостий етап (2020–2022 рр.)** мав двоїстий характер. У 2020 р. пандемія COVID-19 спричинила різке скорочення активності, проте вже у 2021 р. ринок показав рекордний рівень – майже 1 трлн дол. США. Це пояснюється реструктуризацією бізнесу, зростанням попиту на технологічні активи та переорієнтацією глобальних інвестиційних потоків. У 2022 р. показники залишалися високими (понад 900 млрд дол. США).

**7. Сьомий етап (2023–2024 рр.)** демонструє тенденцію до зниження. За підсумками 2023 р. та перших місяців 2024 р. вартість угод становила близько 470 млрд дол. США, що вдвічі менше від пікових значень. Основними факторами стали глобальна економічна невизначеність, інфляційний тиск та посилення політичних ризиків у регіоні.

Таким чином, динаміка угод зі злиття та поглинання у Південній Америці тісно корелює з глобальними економічними циклами та внутрішньою макроекономічною ситуацією. Найбільш перспективними галузями для M&A залишаються енергетика, видобувна промисловість, телекомунікації та фінансові послуги. Водночас, значні коливання обсягів угод свідчать про високу залежність ринку від зовнішніх шоків і потребу в стабільнішій регуляторній політиці для забезпечення сталого розвитку цього сегмента інвестиційної діяльності.

## Список використаних джерел

1. Number of merger and acquisition (M&A) transactions worldwide from 1985 to 2024 URL: https://www.statista.com/statistics/267368/number-of-mergers-and-acquisitions-worldwide-since-2005/?srsltid=AfmBOoo1xLEe788nDP0KPVi3RrS2S

G06KgcswbKXGIVOeaZ24F4QlTNm
2. M&As worldwide URL: https://www.statista.com/study/12342/mergers-and-acquisitions-statista-dossier/

***Бондар Вадим Анатолійович,***
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*
*освітньо-професійна програма «Облік, аудит та оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Нечипорук Наталія Віталіївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ*

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА АУДИТУ ІНШИХ НЕОБОРОТНИХ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ

У контексті економічної інтеграції України до ЄС та гармонізації національної системи бухгалтерського обліку з вимогами МСФЗ особливої ваги набуває забезпечення дієвого, методично вивіреного облікового процесу на рівні суб'єктів господарювання. Вагомим елементом структури необоротних активів є інші необоротні матеріальні активи (ІНМА), порядок визнання, оцінки та відображення яких регламентується П(С)БО 7 «Основні засоби» [1]. Фінансовий облік ІНМА має забезпечувати користувачів повною та достовірною інформацією про їх наявність і рух, первісну (або переоцінену) вартість, суму накопиченого зносу та залишкову вартість, що створює підґрунтя для аналітичної оцінки технічного стану, рівня забезпеченості та ефективності використання відповідних ресурсів.

ІНМА використовуються на підприємстві доти, доки зберігають споживчу цінність і здатність генерувати економічні вигоди, виконуючи, переважно, допоміжні та сервісні функції у виробничій, адміністративній й іншій діяльності, пов'язаній з формуванням фінансових результатів. Узагальнення сучасних наукових і прикладних джерел засвідчує ускладнення облікових процедур у частині необоротних активів загалом та ІНМА зокрема, що супроводжується зростанням кола практичних проблем, які негативно впливають на ефективність їх використання. До найбільш типових належать: (1) розбіжності в тлумаченні економічної сутності ІНМА у фінансовому та податковому обліку; (2) методичні труднощі вимірювання та переоцінки вартості; (3) недостатність інформаційного забезпечення управління матеріально-технічною базою на рівні управлінських рішень.

Ключовою методичною проблемою є оцінка ІНМА – визначення вартості, за якою активи повинні відображатися в обліку. П(С)БО 7 передбачає застосування первісної або справедливої вартості [2]. На практиці домінує підхід до обліку за первісною вартістю, оскільки він простіший в адмініструванні та узгоджується з типізованими обліковими політиками. Водночас за умов інфляції фіксація вартості лише на рівні початкового визнання спричиняє цінові дисбаланси, а отже – потенційні викривлення у відображенні реальної вартості активів та показників ефективності їх використання. Навіть за відносної цінової стабільності ІНМА за строк корисного використання зазнають фізичного та морального зносу; активи, введені в експлуатацію у різні періоди, хоча й аналогічні за характеристиками, фактично мають різну економічну цінність. Водночас систематичні переоцінки, які покликані зменшувати такі викривлення, збільшують витрати підприємства та впливають на фінансові результати, що потребує зваженої політики вибору моделі оцінки з урахуванням матеріальності впливу.

Методологічні засади формування облікової інформації про ІНМА та її розкриття у фінансовій звітності визначено П(С)БО 7 «Основні засоби» [2]. Відповідно до цього стандарту ІНМА (як і основні засоби) – це матеріальні активи, що утримуються для використання у виробництві або постачанні товарів, наданні послуг, здаванні в оренду чи для адміністративних і соціально-культурних функцій, із очікуваним строком корисного використання понад один рік (або довшим за операційний цикл). Строк корисного використання трактується як період, упродовж якого підприємство очікує використовувати актив або протягом якого за участю активу буде виготовлено (виконано) запланований обсяг продукції (робіт, послуг). Сучасна практика, результати наукових досліджень і аналіз нормативно-правової бази свідчать про зростання складності обліку ІНМА та наявність проблем, що негативно впливають на управління виробництвом, знижуючи ефективність використання активів. Серед них – різні підходи до визначення сутності ІНМА у фінансовому обліку й оподаткуванні, невизначеність у виборі принципів оцінки та методів амортизації, а також потреба у підвищенні інформативності первинних документів і аналітичних регістрів обліку ІНМА. Дискусійною залишається й проблема класифікації ІНМА, що ускладнює уніфікацію процедур визнання, оцінки й контролю [3].

З огляду на цілі бухгалтерського обліку, П(С)БО 7 виокремлює такі групи ІНМА: бібліотечні фонди; малоцінні необоротні матеріальні активи; тимчасові (нетитульні) споруди; природні ресурси; інвентарна тара; предмети прокату; інші необоротні матеріальні активи. Синтетичний облік ведеться на рахунку 11 «Інші необоротні матеріальні активи», призначеному для узагальнення інформації про наявність і рух відповідних об’єктів, які не відображаються на рахунку 10 «Основні засоби». Рахунок 11 є активним: за дебетом відображають первісну вартість надходження (придбання, створення, безоплатного

отримання), витрати на поліпшення (реконструкція, модернізація), що збільшують майбутні економічні вигоди, а також суму дооцінки; за кредитом – вибуття (реалізація, безоплатна передача, списання у зв'язку з невідповідністю критеріям активу, часткова ліквідація) та уцінку [3]. Відповідно до П(С)БО 7, амортизація ІНМА нараховується протягом установленого підприємством строку корисного використання з урахуванням очікуваного способу отримання економічних вигід; списання здійснюється у разі вибуття, безоплатної передачі або відсутності подальших вигід від використання [2-4].

Організація документування руху ІНМА має бути комплексною, щоб забезпечити внутрішню звітність повною та релевантною інформацією про амортизацію, знос, переоцінки та вибуття. Система внутрішнього контролю повинна превентивно виявляти відхилення і порушення у відображенні операцій з ІНМА, забезпечуючи своєчасну інвентаризацію, належне аналітичне групування та відстеження місцезнаходження активів. У кінцевому підсумку метою управління ІНМА, попри використання як фінансових, так і нефінансових показників, є максимізація вартості бізнесу через підтримання ефективності використання активів у довгостроковій перспективі.

Особливого значення проблематика обліку ІНМА набула в умовах воєнного стану (з лютого 2022 року). Повномасштабна агресія спричинила фізичні втрати активів, порушення логістики, вимушені релокації та перехід на віддалені формати роботи, що ускладнило контроль за станом і місцезнаходженням майна, а також проведення інвентаризації. Критично важливим стало документальне підтвердження втрат і визначення залишкової вартості для належного відображення збитків і потенційної компенсації. За чинними нормами відповідальність за фіксацію та обґрунтування втрат покладається на постраждалу сторону; процедура передбачає фіксацію факту пошкодження/знищення, встановлення факту завдання шкоди та проведення фінансової оцінки збитків активам і господарській діяльності [5]. Водночас урядові акти, зокрема постанова про Порядок визначення шкоди та збитків від збройної агресії РФ, хоча й встановлюють загальні підходи до розрахунку втрат, не містять детальних механізмів обліку саме щодо ІНМА та окремих груп основних засобів, що формує нормативні прогалини і обмежує можливості підприємств щодо компенсацій та коректного бухгалтерського відображення наслідків руйнувань.

Визначення шкоди у грошовому вираженні здійснюється за методиками, затвердженими уповноваженими органами, і передбачає безпосередній огляд об'єктів оцінки оцінювачем або судовим експертом. Проведення таких оглядів залежить від безпечного доступу до об'єктів (розмінування, усунення загроз), що суттєво ускладнює і сповільнює процес [6]. Крім фізичних обмежень, істотними є інформаційні ризики: обмеженість або ненадійність джерел даних (фото- та відеофіксація, дані цифрових платформ, публічна інформація, матеріали попередніх оцінювань). На практиці підприємства, фокусуючи облікову

політику на «ключових» статтях (основні засоби, запаси, дебіторська заборгованість тощо), недооцінюють ІНМА, які через невелику вартість, специфіку використання та допоміжну роль часто залишаються поза фокусом контролю й аналітики. У міжнародній практиці руйнування необоротних активів класифікують як часткові пошкодження та повні втрати; у випадку повної втрати виведення об'єкта з експлуатації тягне визнання результуючих ефектів, зокрема списання балансової вартості (первісної мінус накопичена амортизація) та відображення відповідних результатів у звітності [7].

Окремого висвітлення потребує амортизація малоцінних ІНМА. Спрощені підходи (100 % або 50/50) забезпечують адміністрування, однак знижують аналітичну чутливість залишкової вартості до реального стану активів та ускладнюють кількісну оцінку збитків у разі пошкоджень чи втрат. За домінування таких об'єктів у структурі ІНМА можливі істотні викривлення показників фінансової звітності та аналітичних коефіцієнтів ефективності. Отже, облікова політика має містити чіткі критерії матеріальності та підходи до періодичного перегляду строків корисного використання, методів амортизації й необхідності переоцінок (де це виправдано економічно).

Підсумовуючи, слід наголосити: попри належність до необоротних активів, ІНМА зазвичай не охоплені таким самим рівнем регламентованого моніторингу фізичного стану, як «класичні» основні засоби, що знижує якість внутрішнього контролю та підвищує ризики втрат. У умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення необхідним є посилення організаційно-методичного супроводу: уніфікація підходів до класифікації, удосконалення оцінки (включно зі справедливою вартістю за наявності активних ринків або релевантних методів), розбудова процедур інвентаризації з використанням цифрових інструментів (GIS-дані, фото-/відеофіксація, RFID/QR-маркування), стандартизація документування втрат, а також узгодження бухгалтерських і податкових трактувань. Запровадження ризик-орієнтованого аудиту ІНМА з акцентом на перевірку критеріїв визнання, правильності оцінки, методів амортизації та відображення наслідків пошкоджень/втрат підвищить достовірність звітності та керованість матеріально-технічної бази підприємств.

**Список використаних джерел**

1. Шендригоренко М.Т., Карченкова О.Л. (2019). Актуальні питання обліку інших необоротних матеріальних активів та напрями їх вирішення. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 5-2 (54). С.137-140

2. Міністерство фінансів України. (2000). *Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»* (із змінами і доповненнями). Затверджено наказом Мінфіну України від 27.04.2000 р. № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00

3. Демиденко Ю.В., Гладій І.О. (2022) Сутність інших необоротних матеріальних активів в системі обліку. Сучасний стан, актуальні проблеми та

перспективи розвитку вітчизняної системи контролю, аудиту та аналізу: зб. матер. VII Студ. наук. конф. 9 листоп. 2022 р. Ч. 1. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ. 2022.С. 42-44

4. Міністерство фінансів України. (1999). *План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій* (із змінами і доповненнями). Наказ Мінфіну України від 30.11.1999 р. № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99

5. Kulyk A. (2022). Documenting, accounting, and valuing material damages caused by armed aggression to the non-current assets of the company. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, *9*(4), 24–34.

6. Міністерство економіки України. (2022, 2 грудня). *Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності* (Наказ № 1522/38858).URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22

7. Волошенко Є.В. (2025) Проблеми побудови системи обліку інших необоротних матеріальних активів у період військових дій. *Збірник матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг: сучасні концепції розвитку»*, Київ: КНЕУ. С.32-34

***Бондаренко Ольга Михайлівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри обліку та аудиту;*
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## ОБЛІК КАДРОВОГО ДІЛОВОДСТВА: ДОКУМЕНТИ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ, ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Для проведення своєї ефективної діяльності кожне підприємство зараховує до свого складу працівників, які за своїми кваліфікаційними вимогами повинні відповідати певним критеріям. Відбором кадрового забезпечення займається кадрова служба. Але, якщо суб'єкт підприємництва є невелика організація, то в такому випадку за наказом керівника, роботу з обліку кадрового діловодства може проводити бухгалтер.

*Організація процесу кадрового діловодства повинна проходити обов'язково до вимог чинного законодавства України. Тому, відповідальні працівники за цей напрямок роботи повинні бути обізнані з [1-8]:*

- Кодексом Закону про працю (КЗпП) – регулює вимоги щодо правовідносин між компанією і працівниками;
- Законом України «Про оплату праці» – регулює норми щодо оплати праці співробітникам;
- Законом України «Про відпустки» – регулює види відпусток та порядок їх надання;
- Законом України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» – регулює відносини, пов'язані із формуванням, обліком, зберіганням і використанням Національного архівного фонду, та інші основні питання архівної справи;
- ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації Вимоги до оформлення документів» - установлює: склад реквізитів документів; вимоги до змісту та місця розташування реквізитів у документах; вимоги до бланків та оформлення документів; вимоги до виготовлення документів;
- Національним класифікатором управлінської документації НК 010:2021 – орієнтує на забезпечення оброблення інформації із застосуванням засобів комп'ютерної техніки та прогресивних інформаційних технологій;
- Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» – передбачає низку важливих змін до законодавства про працю під час війни;
- Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» – визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від

форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами (далі – працівники), у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану»;

- та ін.

На підставі зазначених нормативних документів керівником кадрової служби проводиться формування Положення про кадрову службу та Інструкцію з кадрового діловодства, які затверджуються наказом по підприємству. В зв'язку з тим, що облік кадрового діловодства проводиться за багатьма різноманітними напрямками роботи, тому керівник кадрової служби повинен визначитись з їх переліком. *На підставі проведеного дослідження було з'ясовано, що до напрямків кадрового діловодства можна віднести:*

- Документування трудових відносин: оформлення трудових договорів та контрактів; оформлення наказів про прийняття, звільнення, переведення, надання відпусток, відряджень, зміну посади; ведення трудових книжок.
- Облікова робота з кадрами: ведення особових справ працівників; облік особового складу установи та її підрозділів; облік робочого часу працівників.
- Розробка посадових інструкцій на кожну посаду за штатним розкладом з обов'язковим доведенням їх до відповідних працівників підприємства.
- Організація документообігу: складання номенклатури справ з кадрового діловодства; забезпечення оперативного проходження кадрових документів; контроль за виконанням наказів та розпоряджень.
- Проведення обліку кадрового резерву та контроль за підвищенням кваліфікації працівників кадрової служби: навчання, перепідготовка, проведення тестування.
- Автоматизація та збереження документації: автоматизація та комп'ютерна обробка даних з особового складу; підготовка кадрових документів для передачі в архів.
- Звітна та довідкова робота: підготовка звітів для державних органів; підготовка різних довідок про трудову діяльність працівників.

*В залежності від напрямків кадрового діловодства всі робочі документи кадрової служби можна розподілити за наступними групами [9]:*

- організаційно-правова документація – установчі документи організації, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, положення про структурний підрозділ, посадові інструкції, графік відпусток, інші правила, положення, інструкції;
- розпорядча документація – накази з особового складу (кадрових питань);
- персональна документація – особова справа, особова картка працівника, трудова книжка (за наявності);

- договірна документація – колективний договір (угода), трудовий договір (контракт), договір про матеріальну відповідальність, договір про навчання;
- облікова кадрова документація – облікові форми кадрової документації (книги, журнали тощо), документація з обліку робочого часу і розрахунків з персоналом;
- інформаційно-довідкова документація.

В зв'язку з тим, що на підставі кадрових документів облікові працівники проводять нарахування оплати праці, тому вся кадрова документація повинна містити правдивий характер та підтверджуватись всіма документами, які знаходяться в особовій справі працівників підприємства. *Під час перебування працівника в трудових відносинах з підприємством кадрова служба може проводити кадрові процеси пов'язані з ним та оформляти їх документами:*

1. Прийом на роботу: трудовий договір, заява про прийняття на роботу, наказ про прийняття на посаду, особова картка П-2, особовий листок з обліку кадрів, трудова книжка, договір про матеріальну відповідальність, угода про обробку персональних даних.

2. Переведення на іншу посаду: заява на переведення, наказ на переведення, додаткова угода.

3. Оформлення відпустки: графік відпусток, заява про надання відпустки, наказ про надання відпустки, заява про перенесення відпустки, заява про відпустку за власний рахунок.

4. Звільнення: заява про звільнення, наказ на звільнення, обхідний лист.

Слід зазначити, що окрім зазначених документів кадрова служба також розробляє: правила внутрішнього трудового розпорядку, накази з кадрових питань – серед них є накази тривалого строку зберігання (75 років і більше) і тимчасового строку зберігання (до 5 років); книгу наказів (журнал обліку наказів); журнал ознайомлення працівників із внутрішніми нормативними актами; положення про охорону праці; зобов'язання про нерозголошення даних.

Нами було встановлено, що відповідно до ст. 265 КЗпП за порушення норм трудового законодавства державою передбачається накладання штрафних санкцій на роботодавців (табл. 1) [10].

*Таблиця 1*

**Штрафи за порушення норм трудового законодавства в 2025 році**

| Порушення | Санкція |
|---|---|
| 1 | 2 |
| фактичного допуску працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту), оформлення працівника на неповний робочий час або за трудовим договором з нефіксованим робочим часом у разі фактичного виконання роботи протягом усього робочого часу, установленого на підприємстві, та виплати заробітної плати (винагороди) без нарахування та сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та | у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, стосовно якого скоєно порушення = 80000 грн./на 1 січня 2025 року до юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, які використовують |

*Продовження таблиці 1*

| | |
|---|---|
| податків (крім випадків, якщо платником єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та податків є сам працівник) | найману працю та є платниками єдиного податку першої – третьої груп, застосовується попередження |
| вчинення попереднього порушення (фактичного допуску працівника до роботи без оформлення трудового договору) повторно протягом двох років з дня виявлення порушення | у тридцятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, стосовно якого скоєно порушення = 240000 грн/на 1 січня 2025 року |
| порушення встановлених строків виплати заробітної плати працівникам, інших виплат, передбачених законодавством про працю, більш як за один місяць, виплата їх не в повному обсязі | у трикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення = 24000 грн/на 1 січня 2025 року |
| недотримання мінімальних державних гарантій в оплаті праці | у двократному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, стосовно якого скоєно порушення = 16000 грн/на 1 січня 2025 року |
| недотримання встановлених законом гарантій та пільг працівникам, які залучаються до виконання обов'язків, передбачених законами України «Про військовий обов'язок і військову службу», «Про альтернативну (невійськову) службу», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» | у чотирикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, стосовно якого скоєно порушення = 32000 грн/на 1 січня 2025 року. До юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, які використовують найману працю та є платниками єдиного податку першої – третьої груп, застосовується попередження |
| недопущення до проведення перевірки з питань додержання законодавства про працю, створення перешкод у її проведенні | у трикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення = 24000 грн/на 1 січня 2025 року |
| недопущення до проведення перевірки з питань додержання законодавства про працю, створення перешкод у її проведенні, при проведенні перевірки з питань виявлення порушень пов'язаних з фактичним допуском працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту), оформлення працівника на неповний робочий час або за трудовим договором з нефіксованим робочим часом у разі фактичного виконання роботи протягом усього робочого часу, установленого на підприємстві, та виплати заробітної плати (винагороди) без нарахування та сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та податків | у шістнадцяти кратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення = 128000 грн/на 1 січня 2025 року |
| перевищення встановленої законом допустимої кількості трудових договорів з нефіксованим робочим часом або ведення недостовірного обліку робочого часу працівника, який працює за трудовим договором з нефіксованим робочим часом, стосовно фактично виконуваної ним роботи | у трикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, стосовно якого скоєно порушення = 24000 грн/на 1 |

*Продовження таблиці 1*

| | |
|---|---|
| порушення інших вимог законодавства про працю, крім передбачених вище | січня 2025 року у розмірі мінімальної заробітної плати<br>за кожне таке порушення = 8000 грн./на 1 січня 2025 року |
| | у разі повторності – у двократному розмірі мінімальної заробітної плати за кожне таке порушення = 16000 грн./на 1 січня 2025 року |

Таким чином, на підставі вище зазначеного можна зробити висновок, що облік кадрового діловодства є важливим та трудомістким процесом на будь-якому підприємстві. І від правильного його ведення залежить коректне нарахування оплати праці працівників та запобігання штрафних санкцій підприємства.

## Список використаних джерел

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text
2. Про оплату праці: Закон України від 24.03.95 р. № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text
3. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text
4. Про Національний архівний фонд та архівні установи: Закон України від 24.12.1993 р. № 3814-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12#Text
5. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації Вимоги до оформлення документів: Національний стандарт України. ДСТУ 4163:2020. Державна уніфікована система документації. ДСТУ ДП «УкрНДНЦ» від 01.07.2020 р. № 144. URL: https://www.kdu.edu.ua/Documents/DSTU416 32020v1.pdf
6. Національний класифікатор управлінської документації НК 010:2021: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 12.03.2021 р. № 526. URL: https://document.vobu.ua/doc/13051
7. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/2136-20#Text
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#n2
9. Ведення кадрової документації під час війни. URL: https://vk24.ua/news/ vedennya-kadrovoi-dokumentacii-pid-chas-viyni-0
10. Штрафи на роботодавців у 2025 році. URL: https://prokadry.com.ua/ article/18014-shtrafy-na-robotodavtsiv-u-2025-rotsi

***Бородай Максим Олексійович,***
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*
*спеціальність «Облік, аудит та оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Нечипорук Наталія Віталіївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ*

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТА ОБЛІКУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження теоретико-методичних засад формування та управління дебіторською заборгованістю свідчить про необхідність системного підходу до її класифікації в обліковій та управлінській практиці. Різноманіття видів і причин виникнення дебіторської заборгованості зумовлює потребу у її науково обґрунтованій систематизації, що враховує сучасні умови господарювання, динаміку ринкового середовища та вимоги фінансової звітності [6]. Визначення класифікаційних ознак дозволяє не лише відобразити економічну сутність цього виду активів, а й забезпечити належний рівень контролю, аналізу та аудиту розрахункових операцій підприємства.

Важливим методологічним аспектом є регламентація обліку дебіторської заборгованості в системі національних стандартів бухгалтерського обліку. Зокрема, П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» визначає основні принципи її відображення, класифікації та оцінки [3]. Базовим критерієм розмежування виступає термін погашення, який визначає поділ дебіторської заборгованості на довгострокову та поточну. Поточна дебіторська заборгованість охоплює суми, що виникають у межах нормального операційного циклу або підлягають погашенню протягом дванадцяти місяців після дати балансу. Водночас, довгострокова дебіторська заборгованість не пов’язана з поточним операційним циклом і очікується до погашення після зазначеного періоду.

Поряд із терміном погашення, у практиці класифікації використовуються й інші критерії: тривалість кредитних угод, строки платежів, характер операцій та специфіка діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє враховувати реальні економічні умови формування заборгованості та визначати її вплив на фінансову стійкість суб’єкта господарювання. У межах П(С)БО 10 також виділяють дійсну, сумнівну та безнадійну заборгованість залежно від ймовірності її погашення, що є ключовим елементом для оцінки фінансових ризиків і формування резервів сумнівних боргів.

Разом з тим, наведена у стандарті класифікація має обмежений характер і потребує доповнення іншими нормативними положеннями. Відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» , а також Плану рахунків

бухгалтерського обліку та Інструкції щодо його застосування, дебіторська заборгованість може систематизуватися за низкою додаткових ознак (табл 1) [1- 4].

*Таблиця 1*

**Класифікація дебіторської заборгованості підприємства за нормативними та аналітичними ознаками**

| Класифікаційна ознака | Види дебіторської заборгованості | Характеристика | Нормативна / аналітична основа |
|---|---|---|---|
| 1. За терміном погашення | Поточна; Довгострокова | Поточна – погашається протягом операційного циклу (до 12 міс.); Довгострокова – після 12 міс. | П(С)БО 10, п. 4 |
| 2. За ймовірністю погашення | Дійсна; Сумнівна; Безнадійна | Визначає ступінь ризику неповернення та потребу у створенні резервів | П(С)БО 10, п. 7–9 |
| 3. За наявністю забезпечення | Забезпечена (векселями, заставою); Незабезпечена | Визначає рівень гарантій погашення та впливає на оцінку ліквідності активів | План рахунків, рах. 18, 34 |
| 4. За характером операцій | Товарна (за реалізовані товари, роботи, послуги); Нетоварна (розрахунки з підзвітними особами, претензії, аванси тощо) | Дозволяє визначити джерело виникнення заборгованості та її вплив на обіг капіталу | П(С)БО 10; Інструкція до Плану рахунків |
| 5. За контрагентами | Вітчизняні; Іноземні дебітори | Відображає географічний розподіл дебіторів і валютні ризики | НП(С)БО 1, МСБО 21 |
| 6. За валютним вираженням | У національній валюті; В іноземній валюті | Має значення для оцінки курсових різниць і ризиків при аудиті | НП(С)БО 21, п. 8 |
| 7. За строками виникнення | Короткострокова; Довгострокова | Визначає часовий інтервал обігу капіталу в дебіторській формі | П(С)БО 10 |
| 8. За управлінськими цілями | Операційна; Інвестиційна; Інша | Дає змогу оцінити роль дебіторської заборгованості у фінансовій стратегії підприємства | Авторська класифікація |
| 9. За станом обліку | Визнана; Невизнана (потенційна); Списана | Використовується при аудиті для аналізу повноти відображення активів | Методичні рекомендації з аудиту дебіторської заборгованості |
| 10. За ступенем ліквідності | Високоліквідна; Малоліквідна | Визначає здатність дебіторської заборгованості швидко трансформуватися у грошові кошти | Аналітична оцінка фінансової звітності |

*Джерело: сформовано автором на основі [1-6]*

Така деталізація дозволяє підвищити інформативність облікових даних, забезпечити можливість багатовимірного аналізу структури дебіторської заборгованості, оцінити ризики неплатежів і прийняти обґрунтовані управлінські

рішення щодо оптимізації кредитної політики. У контексті аудиту, представлена класифікація сприяє ідентифікації ризикових зон, перевірці достовірності оцінки активів та відповідності облікової інформації принципу обачності.

Узагальнюючи зазначене, наведений підхід до класифікації можна охарактеризувати як нормативно-аналітичний, оскільки він базується на положеннях національних стандартів бухгалтерського обліку, Плану рахунків та аналітичних критеріях, які застосовуються у фінансовому управлінні та аудиті. Саме така система забезпечує уніфікацію процедур обліку, прозорість відображення дебіторської заборгованості у звітності та підвищує достовірність аудиторських висновків щодо стану розрахунків підприємства.

**Список використаних джерел**

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text

2. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкція про його застосування, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text

3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237 // База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0725-99

4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text

5. Рябчук, О., & Костенко, А. (2025). Значення аудиту дебіторської заборгованості підприємства. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series*, (37 (65)), 70-74.

6. Selivanova, N., & Skitsan, M. (2017). Organizational and methodical aspects of receivables accounting. *Economics: Realities of Time, (1(29)),* 107–116.

***Голуб Ілля Русланович,***
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*
*освітньо-професійна програма «Облік, аудит та оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Нечипорук Наталія Віталіївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ*

## ОБЛІК НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ У КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах воєнних викликів і майбутнього повоєнного відновлення України нематеріальні активи набувають особливої стратегічної ваги як ключовий ресурс економічного та інноваційного зростання. Поступово вони виходять на перший план серед чинників розвитку національної економіки, забезпечуючи не лише фінансову стабільність, але й технологічну, наукову та культурну модернізацію суспільства. В епоху глобальної конкуренції, цифровізації та інтеграції України до європейського економічного простору саме нематеріальні активи формують основу інтелектуального капіталу, визначають потенціал інновацій, підвищують ефективність використання ресурсів і сприяють створенню доданої вартості.

У післявоєнний період нематеріальні активи відіграватимуть провідну роль у процесах відбудови економіки, трансформації управлінських моделей, відновлення міжнародних партнерств і підвищення привабливості українських підприємств для інвесторів. Вони стають рушійною силою розвитку креативних індустрій, цифрової економіки, освіти, науки та технологічних інновацій, тобто тих сфер, які формують гуманітарну складову національної стратегії відновлення. Відповідно до НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи», нематеріальні ресурси – це активи, що не мають матеріальної форми, однак можуть бути достовірно ідентифіковані та здатні приносити майбутні економічні вигоди протягом періоду, який перевищує один рік або операційний цикл [1]. До їх складу належать об’єкти інтелектуальної власності (патенти, торговельні марки, авторські права), ліцензії, програмне забезпечення, бази даних, технологічні ноу-хау, комерційні та наукові розробки.

У воєнних умовах та в процесі післявоєнного відновлення облік і оцінка нематеріальних активів набувають нового значення – як інструменту відтворення економічного потенціалу, підвищення прозорості фінансової звітності та інтеграції українського бізнесу до міжнародних ринків. Ведення обліку згідно з міжнародними та національними стандартами фінансової звітності сприяє не лише достовірному відображенню вартості активів, але й

формуванню позитивного іміджу України як держави з відкритою, інноваційно орієнтованою економікою.

В умовах цифрової трансформації та переходу до економіки знань важливим завданням є формування ефективної системи обліку нематеріальних активів, яка забезпечує прозорість, достовірність і порівнянність фінансової інформації. Для цього підприємства мають впроваджувати комплексну систему організації обліку, що охоплює методичні, документальні, аналітичні, контрольні та аудиторські аспекти, узгоджені з вимогами національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та МСФЗ. Основні елементи такої системи наведено у таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Основні елементи організації обліку нематеріальних активів на підприємстві**

| Елемент організації | Зміст та характеристика | Нормативне забезпечення |
|---|---|---|
| 1. Визначення об’єкта обліку | Ідентифікація нематеріальних активів, що відповідають критеріям визнання: відсутність матеріальної форми, контроль підприємства, очікування майбутніх економічних вигід, достовірна оцінка. | П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»; IAS 38 *Intangible Assets* |
| 2. Первісне визнання | Нематеріальний актив визнається в балансі, якщо існує ймовірність отримання майбутніх вигід і його вартість може бути достовірно визначена. | П(С)БО 8, п. 6–9 |
| 3. Оцінка при надходженні | Здійснюється за первісною вартістю, яка залежить від способу отримання: купівля, створення власними силами, безоплатне отримання, обмін, внесок до статутного капіталу. | П(С)БО 8, п. 10–16 |
| 4. Документальне оформлення | Застосовуються акти приймання-передачі (НА-1), технічні описи, ліцензійні договори, патенти, сертифікати, свідоцтва. | Наказ Мінфіну України від 22.11.2004 № 732; первинна документація підприємства |
| 5. Синтетичний облік | Ведеться на рахунку 12 «Нематеріальні активи», субрахунки 121–127: права користування природними ресурсами, майном, об’єкти промислової власності, авторські та суміжні права, гудвіл тощо. | План рахунків бухгалтерського обліку, Наказ Мінфіну № 291 |
| 6. Аналітичний облік | Забезпечується за видами, місцями використання, джерелами надходження, строками дії прав, первісною та залишковою вартістю. | Облікова політика підприємства |
| 7. Амортизація (знос) | Нараховується протягом строку корисного використання систематично (лінійним або іншим методом). Нематеріальні активи з невизначеним строком не амортизуються, а тестуються на знецінення. | П(С)БО 8, п. 23–25; IAS 36 *Impairment of Assets* |
| 8. Переоцінка та знецінення | За наявності активного ринку допускається переоцінка; при зниженні корисності – відображення збитків від знецінення. | П(С)БО 8, п. 18–22; IAS 38 |
| 9. Вибуття активу | Списання здійснюється при продажу, безоплатній передачі, закінченні строку дії прав або втраті економічних вигід. | П(С)БО 8, п. 26–29 |
| 10. Розкриття у фінансовій звітності | У балансі (рядок 1000 форми №1) і примітках зазначають первісну, залишкову вартість, суму амортизації, рух активів. | НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» |

*Продовження таблиці 1*

| | | |
|---|---|---|
| 11. Внутрішній контроль | Перевірка правильності оформлення правовстановлюючих документів, відповідності критеріям визнання, достовірності оцінки, нарахування амортизації. | Внутрішні положення підприємства, служба внутрішнього аудиту |
| 12. Аудит нематеріальних активів | Оцінка повноти відображення активів, правомірності використання, відповідності П(С)БО та МСФЗ, перевірка реальності залишкової вартості. | Міжнародні стандарти аудиту (МСА 315, 540) |

*Джерело: сформовано автором на основі [1-6]*

Отже, організація обліку нематеріальних активів у сучасних умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення має стратегічне значення для формування інтелектуального потенціалу підприємств і сталого розвитку національної економіки. Комплексний підхід до обліку – від визнання та оцінки до амортизації, переоцінки, вибуття й розкриття у звітності – сприяє підвищенню фінансової прозорості, ефективності управлінських рішень та довіри з боку інвесторів [7].

Раціонально організований облік нематеріальних активів забезпечує не лише достовірність фінансової інформації, а й створює підґрунтя для інноваційного розвитку, цифрової інтеграції та відновлення виробничо-економічного потенціалу України. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація облікових процесів та удосконалення методики аудиту нематеріальних активів сприятимуть формуванню нової моделі управління знаннями, що відповідає стратегічним пріоритетам повоєнного економічного зростання держави.

## Список використаних джерел

1. Міністерство фінансів України. (1999, 18 жовтня). *Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»* (Наказ № 242). Введено в дію з 1 січня 2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99

2. International Accounting Standards Board (IASB). (2023). *IAS 38: Intangible Assets*. In *International Financial Reporting Standards (IFRS)*. London: IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets

3. International Accounting Standards Board (IASB). (2023). *IAS 36: Impairment of Assets*. In *International Financial Reporting Standards (IFRS)*. London: IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets

4. Міністерство фінансів України. (1999, 30 листопада). *План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій* (Наказ № 291). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99

5. Міністерство фінансів України. (2004, 22 листопада). *Типові форми первинних облікових документів з обліку нематеріальних активів* (Наказ № 732). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1579-04

6. Міністерство фінансів України. (2013, 7 лютого). *Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»* (Наказ № 73). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13

7. Бондаренко, Н. М. (2025). Актуальні питання організації обліку нематеріальних активів на підприємстві. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/cbdb92e1-7b1c-440f-8980-5f5b4288e081/download

***Даниленко Софія Володимирівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Колісник Олена Пилипівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри обліку та аудиту;*
*Державний податковий університет*

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РЕЗЕРВИ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВІДОБРАЖЕННЯ У ЗВІТНОСТІ

У сучасних умовах господарювання бухгалтерський облік має не лише відображати фактично здійснені операції, але й враховувати ризики майбутніх витрат і зобов’язань. Саме тому забезпечення та резерви стали одним із найбільш дискусійних інструментів фінансового обліку. Вони покликані забезпечити принцип обачності, але водночас їх застосування породжує значні труднощі як методологічного, так і практичного характеру.

Забезпечення, відповідно до НП(С)БО 11 «Зобов’язання» [2] та МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов’язання та умовні активи» [1], визначаються як зобов’язання з невизначеним терміном або сумою виконання, які виникають унаслідок минулих подій. Прикладами можуть бути витрати на гарантійне обслуговування продукції, ліквідацію наслідків виробничої діяльності чи судові позови. Резерви ж створюються переважно для уточнення оцінки активів – наприклад, резерв сумнівних боргів чи резерв на знецінення запасів. Таким чином, і забезпечення, і резерви спрямовані на більш реалістичне представлення фінансового стану підприємства, що підвищує довіру користувачів до звітності.

Найгострішою проблемою їх формування є суб’єктивність оцінки. У більшості випадків підприємство не має точної інформації про майбутні витрати, тому змушене спиратися на припущення, експертні прогнози та попередній

досвід. Це відкриває можливості для маніпулювання фінансовими результатами: завищені забезпечення зменшують прибуток поточного періоду, а занижені – створюють ілюзію фінансової стабільності, але у майбутньому можуть спричинити різке зростання витрат. Водночас це впливає і на податкове навантаження, адже створення забезпечень може зменшувати об'єкт оподаткування [3].

Важливим є й те, що національні стандарти бухгалтерського обліку та МСФЗ по-різному трактують і оцінюють забезпечення. Українські НП(С)БО передбачають радше формальний підхід, де головним критерієм виступає наявність документального підтвердження можливих витрат. У свою чергу, міжнародні стандарти пропонують ширший і більш аналітичний підхід, що базується на ймовірності настання події та застосуванні методів дисконтування. Це означає, що МСФЗ дозволяють формувати більш гнучку та реалістичну картину ризиків, тоді як НП(С)БО зосереджені на фіксації лише тих зобов'язань, які можна документально підтвердити.

Порівняльний аналіз показує, що у НП(С)БО переважає мінімальне розкриття інформації, тоді як МСФЗ вимагають більшої деталізації. Це яскраво видно нижче в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Порівняльний аналіз стандартів**

| ***Критерій*** | ***НП(С)БО*** | ***МСФЗ (IAS 37)*** |
|---|---|---|
| Визначення | Забезпечення – зобов'язання з невизначеною сумою або строком погашення | Забезпечення – зобов'язання з невизначеною сумою чи строком, що виникає внаслідок минулих подій, при цьому ймовірне відтоку ресурсів |
| Умови створення | Якщо існує зобов'язання та ймовірність його погашення, але сума чи строк є невизначеними | Створюється лише тоді, коли: 1) існує теперішнє зобов'язання; 2) ймовірний відтік ресурсів; 3) сума може бути достовірно оцінена |
| Оцінка | За попередньо визначеною (розрахунковою) сумою | За найкращою оцінкою витрат, необхідних для погашення зобов'язання на звітну дату |
| Розкриття у примітках | Може обмежуватися загальною сумою забезпечень | Необхідно розкривати характер, суму, строки виконання та невизначеності, пов'язані із зобов'язанням |
| Принцип | Орієнтація на обачність, але з меншими вимогами до деталізації | Баланс між обачністю та повнотою інформації, акцент на прозорість |
| Типові проблеми | Недостатня деталізація, відсутність пояснень, різночитання практики | Високі вимоги до розкриття, складність застосування в умовах невизначеності |

*Джерело: складено на основі [1, 2]*

Різниця у підходах призводить до того, що фінансова звітність українських підприємств часто не є повністю зіставною з міжнародною, що ускладнює залучення іноземних інвесторів. Це особливо актуально для компаній, які прагнуть вийти на зовнішні ринки або залучати кредити у міжнародних фінансових установах.

Показовим прикладом є ситуація з гарантійними зобов'язаннями. Наприклад, виробники побутової техніки зобов'язані надавати безкоштовне гарантійне обслуговування протягом певного періоду. За МСФЗ підприємство повинно створювати забезпечення, виходячи зі статистики попередніх ремонтів та ймовірних витрат. В українській практиці часто такі забезпечення не формуються, оскільки майбутні витрати важко підтвердити документально. У результаті у фінансовій звітності зобов'язання занижуються, що створює у користувачів уявлення про вищу рентабельність і стабільність, ніж є насправді.

Ще одним проблемним аспектом є якість розкриття інформації у примітках до фінансової звітності. Досить часто підприємства обмежуються поданням лише загальної суми забезпечень, уникаючи пояснень щодо їх призначення, строків та умов формування. Це суттєво знижує аналітичну цінність звітності, адже зовнішні користувачі – інвестори, кредитори, аудитори – не можуть адекватно оцінити ризики та перспективи діяльності компанії.

Важливо зазначити, що неправильне формування забезпечень і резервів має не лише облікові, а й економічні наслідки. Викривлення фінансових результатів може призвести до втрати довіри інвесторів, неправильної оцінки кредитоспроможності підприємства, а також створити ризики накладання штрафних санкцій з боку контролюючих органів. У той же час грамотно сформовані забезпечення та резерви виконують функцію фінансового буфера, що дає змогу підприємству більш упевнено протидіяти економічним ризикам.

Додатково слід враховувати, що забезпечення й резерви мають значення не лише для бухгалтерського обліку, а й для управлінського. Керівництво підприємства, аналізуючи їх розмір і структуру, може прогнозувати майбутні грошові потоки, оцінювати рівень ризиків і приймати стратегічні рішення щодо інвестицій чи розширення діяльності. Саме тому вдосконалення практики формування забезпечень є важливим кроком до підвищення якості корпоративного управління.

Підсумовуючи, можна зазначити, що проблема забезпечень і резервів полягає у пошуку балансу між принципом обачності та достовірністю фінансової звітності. Вона охоплює питання методики оцінки, прозорості розкриття інформації та гармонізації національних стандартів з міжнародними. Рішення цих проблем можливе шляхом розробки єдиних методичних рекомендацій, удосконалення законодавчої бази та підвищення вимог до якості приміток до звітності.

Таким чином, забезпечення та резерви слід розглядати не лише як облікові інструменти, а й як стратегічний елемент управління фінансовими ризиками. Вони здатні підвищити рівень довіри до звітності, зробити бізнес більш прозорим і конкурентоспроможним на внутрішньому та міжнародному ринках. Саме завдяки якісному підходу до формування та розкриття забезпечень підприємства можуть зміцнити власну репутацію, забезпечити довгострокову фінансову стабільність і підвищити інвестиційну привабливість.

**Список використаних джерел**

1. Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи: Наказ Міністерства Фінансів України від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051#Text
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 "Зобов'язання" Наказ Міністерства Фінансів України від 31.01.2000 р. № 20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text
3. Корінько М. Д., Гриненко І. М. Резерви як об'єкт бухгалтерського обліку: уточнення категорійно-понятійного апарату. *Економічна науаи: Інвестиції: практика та досвід.* № 4. 2021. С.18-20. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2021/5.pdf

***Дацкевич В'ячеслав Сергійович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***Негоденко Вікторія Степанівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту;*
*Державний торговельно-економічний університет*

## СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ РОЛЬ У ЗАПОБІГАННІ ШАХРАЙСТВУ ТА ФІНАНСОВИХ ЗЛОВЖИВАНЬ

У сучасних умовах розвитку економіки, коли фінансові операції стають дедалі складнішими, а ризики зловживань зростають, системи внутрішнього контролю набувають особливого значення. Вони являють собою комплекс організаційних, процедурних та технічних заходів, спрямованих на забезпечення надійності фінансової звітності, захисту активів та дотримання нормативних вимог. Основна мета таких систем – не лише виявлення помилок, але й запобігання шахрайським діям, які можуть завдати значних збитків підприємствам та організаціям. Шахрайство, як форма фінансових зловживань, включає навмисне спотворення інформації, розкрадання ресурсів чи маніпуляції з обліком, що часто призводить до втрати довіри стейкхолдерів та юридичних наслідків.

Дослідження ролі внутрішнього контролю в протидії таким явищам базується на аналізі теоретичних моделей та емпіричних даних. Зокрема, ефективність цих систем підтверджується численними студіями, які вказують на їх здатність зменшувати можливості для зловживань через створення бар'єрів для неетичних дій. Наприклад, у контексті глобальних стандартів, таких як COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), внутрішній

контроль розглядається як інтегрована структура, що охоплює всі рівні управління. У цій роботі ми розглянемо ключові компоненти систем внутрішнього контролю, їх взаємозв'язок з механізмами запобігання шахрайству та приклади практичного застосування, спираючись на літературні джерела та аналітичні матеріали.

Системи внутрішнього контролю еволюціонували від простих процедур перевірки до комплексних рамок, що інтегрують ризик-менеджмент та корпоративне управління. За визначенням, внутрішній контроль – це процес, ініційований керівництвом, спрямований на досягнення цілей організації шляхом мінімізації ризиків. Однією з ключових теоретичних основ є модель COSO, яка складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів: контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні заходи, інформація та комунікація, а також моніторинг.

Контрольне середовище формує основу, визначаючи етичні стандарти та культуру організації. Воно включає принципи доброчесності, компетентності персоналу та структуру відповідальності, що безпосередньо впливає на запобігання шахрайству. Дослідження показують, що слабке контрольне середовище часто стає передумовою для зловживань, оскільки відсутність чітких етичних норм полегшує раціоналізацію нечесних дій. Оцінка ризиків передбачає ідентифікацію потенційних загроз, включаючи ризики шахрайства, що базується на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів. Цей компонент дозволяє заздалегідь визначати вразливі місця, такі як доступ до фінансових ресурсів чи процеси закупівель.

Контрольні заходи – це конкретні процедури, як-от сегрегація обов'язків, авторизація операцій та фізичний контроль над активами. Вони безпосередньо зменшують можливості для шахрайства, наприклад, шляхом запобігання концентрації влади в руках однієї особи. Інформація та комунікація забезпечують обмін даними між рівнями управління, сприяючи прозорості. Нарешті, моніторинг передбачає постійну оцінку ефективності контролю, що включає внутрішні аудити та коригуючі дії. Ця модель не є статичною; вона адаптується до змін у бізнес-середовищі, що робить її універсальною для різних типів організацій.

У контексті фінансових зловживань теоретичні підходи пов'язують внутрішній контроль з концепцією "трикутника шахрайства" Дональда Кресі, яка включає тиск, можливість та раціоналізацію. Внутрішній контроль насамперед впливає на зменшення можливостей, усуваючи слабкі місця в процесах. Таким чином, теоретичні основи підкреслюють, що ефективний контроль не лише реагує на проблеми, але й проактивно запобігає їм.

Концепція трикутника шахрайства, запропонована американським кримінологом і соціологом Дональдом Кресі, є однією з фундаментальних моделей у вивченні причин фінансових зловживань. Ця модель виникла в середині XX століття на основі емпіричних досліджень поведінки осіб, які

вчиняли шахрайство, і пояснює, чому навіть законослухняні індивіди можуть вдаватися до неетичних дій. Кресі, розвиваючи ідеї свого вчителя Едвіна Сазерленда, зосередився на внутрішніх і зовнішніх факторах, що переважують моральні бар'єри. Трикутник складається з трьох взаємопов'язаних елементів: тиску, можливості та раціоналізації, які разом створюють умови для шахрайства.

Перший елемент – тиск (pressure або incentive) – відображає мотиваційний фактор, що спонукає до дій. Це може бути фінансове навантаження, таке як борги, неочікувані витрати чи тиск на досягнення показників продуктивності. У професійному середовищі тиск часто виникає через вимоги керівництва до високих результатів або особисті проблеми, як-от залежність чи сімейні труднощі. Дослідження показують, що тиск не завжди є зовнішнім; він може бути внутрішнім, пов'язаним з амбіціями чи страхом втратити статус. Без цього елемента інші фактори рідко призводять до зловживань, оскільки відсутня первинна мотивація.

Другий елемент – можливість (opportunity) – стосується наявності умов для вчинення шахрайства без високого ризику викриття. Це слабкі місця в системах контролю, такі як відсутність сегрегації обов'язків, недостатній моніторинг чи доступ до ресурсів без перевірки. Кресі наголошував, що можливість є ключовим, оскільки навіть за сильного тиску людина не вчинить шахрайство, якщо не бачить реального шляху для його реалізації. У контексті організацій це часто пов'язано з прогалинами в внутрішньому контролі, де одна особа контролює кілька етапів процесу, полегшуючи маніпуляції. Емпіричні дані підтверджують, що зменшення можливостей через посилення контролю значно знижує частоту зловживань.

Третій елемент – раціоналізація (rationalization) – є психологічним механізмом, що дозволяє виправдати неетичні дії. Особи часто переконують себе, що їхні вчинки є тимчасовими, виправданими обставинами чи навіть корисними для організації. Наприклад, "я поверну гроші пізніше" або "компанія мені винна за понаднормову роботу". Цей елемент базується на когнітивному дисонансі, де моральні норми переосмислюються для узгодження з діями. Кресі відзначав, що раціоналізація є суб'єктивною і залежить від етичної культури середовища.

Модель трикутника не є статичною; вона застосовується в різних контекстах, від корпоративного шахрайства до державних зловживань. У сучасних дослідженнях її розширюють, додаючи елементи, як-от здатність (capability), формуючи "діамант шахрайства". Однак класична версія Кресі залишається основою для розробки систем запобігання, зокрема в рамках COSO, де акцент робиться на усуненні можливостей через контрольні заходи. Аналіз трикутника допомагає організаціям ідентифікувати ризики на ранніх етапах, проводячи оцінку тиску серед персоналу та посилюючи етичну освіту для протидії раціоналізації.

У практичному плані модель використовується в аудиті та ризик-менеджменті для прогнозування потенційних загроз. Наприклад, у випадках фінансових скандалів, як Enron, ретроспективний аналіз виявляє наявність усіх трьох елементів. Дослідження ACFE вказують, що понад 80% випадків шахрайства включають комбінацію цих факторів, підкреслюючи необхідність комплексного підходу до їх нейтралізації. Таким чином, розуміння трикутника шахрайства сприяє не лише теоретичному осмисленню, але й практичним стратегіям протидії зловживанням.

*Таблиця 1*

**Вплив компонентів трикутника шахрайства на розробку систем внутрішнього контролю**

| Компонент трикутника шахрайства | Опис | Заходи внутрішнього контролю | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|
| Тиск (Pressure) | Мотивація до шахрайства через фінансові чи особисті проблеми | Впровадження програм підтримки працівників, оцінка фінансових стимулів | Зменшення мотивації до зловживань |
| Можливість (Opportunity) | Наявність умов для вчинення шахрайства через слабкий контроль | Сегрегація обов'язків, регулярний аудит, автоматизований моніторинг | Усунення вразливостей у процесах |
| Раціоналізація (Rationalization) | Виправдання неетичних дій через суб'єктивні переконання | Тренінги з етики, створення культури доброчесності | Формування етичного середовища |

Таблиця ілюструє, як кожен компонент трикутника шахрайства, запропонованого Дональдом Кресі, може бути нейтралізований через цільові заходи внутрішнього контролю. Тиск зменшується через підтримку працівників і прозорі стимули, можливості усуваються шляхом посилення процедурного контролю, а раціоналізація протидіє через етичну освіту. Комплексне застосування цих заходів знижує ризик шахрайства, створюючи стійке контрольне середовище, що відповідає стандартам, наприклад, COSO. Ефективність залежить від інтеграції всіх заходів, що підтверджується емпіричними даними про зниження зловживань у організаціях з сильним контролем.

Шахрайство та фінансові зловживання є значними загрозами для стабільності організацій, спричиняючи втрати, що оцінюються в мільярди доларів щорічно. За даними Асоціації сертифікованих фахівців з розслідування шахрайств (ACFE), середня втрата від одного випадку шахрайства становить близько 1,5 мільйона доларів, з яких значна частина пов'язана з фінансовими маніпуляціями. Системи внутрішнього контролю відіграють критичну роль у мінімізації цих ризиків, створюючи багатошаровий захист.

По-перше, вони сприяють виявленню та запобіганню розкрадань активів. Наприклад, через сегрегацію обов'язків одна особа не може одночасно

ініціювати, авторизувати та реєструвати транзакцію, що зменшує ризик фіктивних платежів чи підробки документів. Дослідження в Кенії показало, що впровадження сильних контрольних заходів знижує ймовірність фінансового шахрайства на 30-40%. По-друге, контроль забезпечує точність фінансової звітності, запобігаючи спотворенню даних для особистої вигоди. Автоматизовані системи моніторингу, такі як програмне забезпечення для виявлення аномалій, дозволяють оперативно реагувати на підозрілі операції.

У запобіганні зловживанням важливу роль відіграє інтеграція з корпоративним управлінням. Добре корпоративне управління, підкріплене внутрішнім контролем, формує культуру, де шахрайство сприймається як неприйнятне. Літературний огляд підтверджує, що комбінація цих елементів ефективно протидіє шахрайству, особливо в секторах з високим ризиком, як банківська справа чи державне управління. Крім того, внутрішній контроль сприяє дотриманню законодавства, зменшуючи ризики штрафів та репутаційних втрат.

В українських реаліях, де економіка стикається з викликами корупції та нестабільності, роль контролю набуває додаткової актуальності. Наприклад, впровадження систем внутрішнього аудиту в підприємствах дозволяє виявляти конфлікти інтересів та запобігати маніпуляціям з фінансами. Дослідження вказують на необхідність адаптації міжнародних стандартів до локальних умов, з акцентом на посилення моніторингу в малих та середніх підприємствах.

Детальніше розглянемо компоненти COSO у контексті запобігання зловживанням. Контрольне середовище встановлює тон на вершині, де керівництво демонструє прихильність до етики. Без сильного середовища інші компоненти втрачають ефективність, оскільки персонал може ігнорувати процедури. Оцінка ризиків включає аналіз шахрайських схем, таких як фіктивні постачальники чи завищення витрат, з використанням інструментів як матриці ризиків.

Контрольні заходи поділяються на превентивні та детективні. Превентивні, як авторизація, запобігають зловживанням на етапі ініціації; детективні, як аудит, виявляють їх постфактум. Інформація та комунікація забезпечують, щоб політики контролю були відомі всім співробітникам, через тренінги чи внутрішні комунікації. Моніторинг, у свою чергу, включає періодичні перевірки та використання ІТ-інструментів для автоматизованого контролю.

Практичні приклади ілюструють ефективність. У випадку Enron скандал 2001 року був спричинений слабким внутрішнім контролем, де відсутність сегрегації дозволила маніпуляції з обліком. Навпаки, компанії з сильним контролем, як Google, мінімізують ризики через багатошарові перевірки. В Україні, за даними досліджень, підприємства з впровадженим внутрішнім контролем демонструють нижчий рівень зловживань, особливо в корпоративному секторі.

Незважаючи на переваги, системи внутрішнього контролю стикаються з викликами. Серед них – опір персоналу змінам, висока вартість впровадження та адаптація до цифровізації. У цифрову еру ризики кібершахрайства зростають, вимагаючи інтеграції ІТ-контролю, як фаєрволи та шифрування даних. Крім того, в умовах економічної нестабільності тиск на співробітників може посилювати раціоналізацію шахрайства, що вимагає посиленого фокусу на психологічних аспектах.

Перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту для автоматизованого моніторингу та посиленням ролі внутрішнього аудиту. Дослідження прогнозують, що до 2030 року більшість організацій впроваджуватимуть контроль базований на ШІ, що підвищить ефективність на 50%. В українському контексті важливо гармонізувати національне законодавство з ЄС-стандартами, як-от Директива про аудит.

Системи внутрішнього контролю є невід'ємним елементом у запобіганні шахрайству та фінансовим зловживанням, забезпечуючи надійність операцій та захист ресурсів. Через інтеграцію теоретичних моделей, як COSO, та практичних заходів вони зменшують ризики, сприяючи стійкості організацій. Аналіз показує, що ефективний контроль не лише реагує на загрози, але й формує культуру доброчесності. Подальші дослідження повинні фокусуватися на адаптації цих систем до нових викликів, таких як цифрова трансформація. У підсумку, інвестиції в внутрішній контроль окупаються через мінімізацію втрат та підвищення довіри.

**Список використаних джерел**

1. Kiragu, D. N., & Wanjohi, J. (2018). Influence of Internal Audit and Internal Control Systems on Fraud Detection in Public Sector in Kenya. International Journal of Economics, Commerce and Management, 6(3), 123–135. URL: https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/03/6310.pdf

2. Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2010). Corporate Governance and Financial Reporting Quality: The Role of Internal Controls. Journal of Accounting and Public Policy, 29(2), 149–170. DOI: 10.1016/j.jaccpubpol.2009.10.005

3. PricewaterhouseCoopers. (2022). Global Economic Crime and Fraud Survey 2022. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html

4. Wells, J. T. (2017). Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection (5th ed.). Wiley. URL: https://www.wiley.com/en-us/Corporate+Fraud+Handbook%3A+Prevention+and+Detection%2C+5th+Edition-p-9781119351986

5. Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. The CPA Journal, 74(12), 38–42. URL: http://archives.cpajournal.com/2004/1204/essentials/p38.htm

***Дубовик Ольга Юхимівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри фінансів,*
***Войченко Вікторія Володимирівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
*Одеський національний економічний університет*

# ВПЛИВ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Податкове навантаження є одним із ключових індикаторів фінансово-економічного стану підприємства, що відображає рівень фіскального тиску держави та визначає перспективи розвитку бізнесу. Раціональне співвідношення між податковими надходженнями та фінансовою спроможністю суб'єктів господарювання – ключовий фактор забезпечення економічної стабільності та сталого зростання. В умовах повномасштабної війни та економічної кризи, коли бізнесу необхідно адаптуватись до надзвичайних умов функціонування, оцінка податкового тиску є особливо актуальною та потребує ретельного дослідження.

Податкове навантаження на корпоративному рівні – інтегральний показник, що відображає частку доходу підприємства, вилучену у формі податків і зборів [1]. Його рівень впливає не лише на фінансову стійкість суб'єкта господарювання, а й на податкову дисципліну та схильність до тінізації своєї діяльності. Надмірне фіскальне навантаження створює ризики не лише для бізнесу, а й для держави, адже впливає на кількість податкових надходжень до бюджетів та спроможність фінансувати видатки.

Проведення оцінки податкового навантаження потребує врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають не лише рівень фіскального тиску, а й особливості функціонування підприємств. Ключовими показниками зовнішнього середовища впливу є податкове законодавство, галузеве регулювання, економічна ситуація, політичні та воєнні ризики, міжнародне середовище. Серед внутрішніх – фінансовий стан, податкова політика, організаційно-правова форма суб'єкта господарювання тощо.

За даними Державної служби статистики України, станом на 2023 рік кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання становила 1913193, з яких 1605341 – фізичні особи-підприємці (ФОП). Це на 180685 одиниць більше, ніж у кризовому 2022 році (1732508 суб'єктів господарювання, включно з 1470584 ФОП) [2]. Така динаміка свідчить про адаптацію бізнес-середовища до умов воєнного стану та відновлення ділової активності. Однак, посилення фіскального тиску, зокрема, на ФОПів у 2024 році шляхом введення обов'язкових мінімальних зобов'язань з єдиного соціального внеску та воєнного збору,

негативно вплинуло на підприємництво і вже знайшло своє відображення у тенденціях до масового припинення діяльності в січні-лютому 2025 року.

Світова практика визначає коефіцієнт податкового навантаження як співвідношення загальної суми сплачених податків, включаючи внески на соціальне страхування, до валового внутрішнього продукту.

Рівень податкового навантаження в Україні в умовах воєнного стану характеризується помірними коливаннями. Так, у 2021 році він становив 31,5 %, у 2022 році – 32 %, то за підсумками 2024 року – вже 33,7 % (рис. 1). Виявлена динаміка свідчить про поступове збільшення фіскального тиску, що зумовлене згортанням податкових пільг та зростанням потреб держави у фінансуванні оборонних і соціальних видатків.

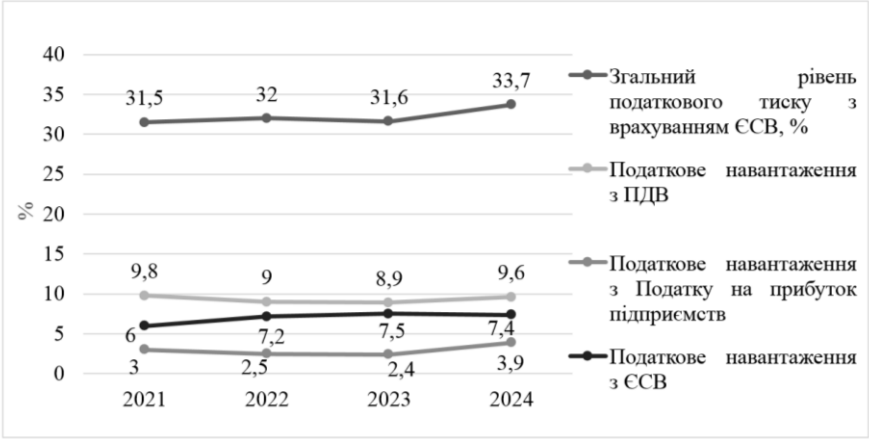



**Рис.1. Динаміка рівня податкового тиску на підприємства за окремими податками у 2021–2024 рр., у % до ВВП**

*Джерело: сформовано авторами за даними [3]*

У процесі дослідження податкового навантаження доцільно зосередити увагу на тих видах податків і зборів, які формують найбільшу питому вагу у структурі податкових платежів підприємства, що функціонує на загальній системі оподаткування. У 2024 році визначальний вплив на доходи бюджету справляють податок на додану вартість – 9,6 % ВВП, податок на прибуток підприємств – 3,9 % та єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – 7,4 % ВВП. Основним тягарем фіскального навантаження для підприємств безумовно є ПДВ, що впливає на споживання та обігові кошти, тому швидкість бюджетного відшкодування ПДВ для експортерів є критичною умовою збереження їхньої конкурентоспроможності. Значна частка відрахувань з ЄСВ обумовлює високе навантаження на фонд оплати праці і може призводити до пошуку підприємствами шляхів податкової оптимізації та використання незадекларованої праці. Крім того, підприємства несуть додаткове податкове навантаження, пов’язане зі сплатою акцизного податку, рентних платежів, екологічного податку, плати за користування надрами тощо.

Поняття коефіцієнту податкового навантаження офіційно не закріплено в українському законодавстві, проте є важливим елементом системи податкового

планування як для суб'єктів господарювання, так і для органів податкового контролю. Його застосування дає змогу запобігати ухиленню від оподаткування й використанню схем ухилення від сплати податкових зобов'язань; приймати рішення щодо вибору організаційно-правової форми ведення господарської діяльності; ефективно управляти податковими відрахуваннями в межах податкового менеджменту; здійснювати аналіз податкового тиску за різними системами оподаткування.

Отже, податкове навантаження – комплексний показник, що визначає рівень фіскального тиску на суб'єктів господарювання і впливає на їх фінансово-економічну стійкість, конкурентоспроможність та інвестиційну активність. В умовах воєнного стану зростання податкового навантаження є об'єктивною реакцією держави на необхідність мобілізації великих обсягів бюджетних ресурсів для фінансування оборонних і соціальних потреб. Але ж з економічної теорії відомо, що підвищувати податкове навантаження в країні варто у фазі економічного підйому, коли зростання дозволяє державі збільшити доходи без шкоди для бізнесу й споживання. Збереження балансу між фіскальними інтересами держави та фінансовими можливостями бізнесу є критично важливим для підтримки ділової активності та легалізації доходів бізнесу й громадян. Фокус держави у подальшому має зміститись з фіскальної функції податків на регулюючу шляхом впровадження податкових пільг та грантів, що стане основою післявоєнного відновлення України.

**Список використаних джерел**

1. Гречко А. В., Солосіч О. С., Павленко А. В. Вплив податкового навантаження на економічну безпеку суб'єктів господарювання: теорія та практика. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5999/6063

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. *Статистична інформація.* URL: http://www.ukrstat.gov.ua

3. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. *Бюджетна політика.* URL: https://mof.gov.ua/uk/state-budget

***Дубовик Ольга Юхимівна,***
*кандидатка економічних наук,*
*доцентка кафедри фінансів;*
***Пак Аліна Олегівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*факультет фінансів та банківської справи;*
*Одеський національний економічний університет*

## ФІСКАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ В УКРАЇНІ

Податок на додану вартість займає провідне місце у податковій системі України, забезпечуючи стабільні бюджетні надходження. Серед головних переваг ПДВ варто відзначити широку податкову базу, нейтральність щодо кількості етапів виробництва та обігу товарів, а також відсутність впливу на вибір між споживанням і заощадженням.

Водночас ПДВ має низку суттєвих недоліків, зумовлених недоліками національних систем оподаткування. Зокрема, серед основних проблем можна виокремити складність адміністрування податку, значні можливості для ухилення від його сплати, особливо за умов нестабільного нормативно-правового регулювання, затримки з бюджетним відшкодуванням, а також негативний вплив на розвиток високотехнологічних та інноваційних галузей економіки. Фіскальна ефективність сучасного ПДВ залежить від стану економіки, рівня її тіньового сектору, ефективності адміністрування та рівня податкової дисципліни платників. У країнах з низьким рівнем ухилення від податків ПДВ є найнадійнішим і найстабільнішим джерелом доходів бюджету.

Сучасна ситуація з рівнем фіскальної ефективності ПДВ характеризується суттєвим зниженням питомої ваги цього податку в доходах державного бюджету України та ВВП (табл. 1). Якщо у 2021 р. ПДВ становив 41,4 % доходів держбюджету та 9,8 % ВВП країни, то по результатах наступного року ми спостерігаємо його різкий спад через повномасштабне вторгнення окупантів на українські території, введення воєнного стану в країні, припинення або скорочення операцій у всіх сферах економіки, відтоку населення з країни та різке зниження купівельного попиту на широке коло товарів та послуг, які оподатковуються ПДВ.

Також фіскальна ефективність ПДВ в Україні залишається обмеженою через поширення тіньової економіки. Так, якщо у 2021 р. частка тіньової економіки склала 32 % ВВП, то по підсумках 2024 р. вона підвищилася до 40 %. тоді як у деяких багатих країнах розміри тіньової економіки оцінюють лише у 5- 6% ВВП [2]. Найбільші втрати бюджету спричиняють «скрутки» ПДВ, які генерують 50-60 млрд. грн. ухилень і завдають збитків на 10-12 млрд. грн. Серйозною проблемою є також використання фіктивного податкового кредиту

(втрати 5-7 млрд. грн.), заниження обсягів операцій (1-1,5 млрд. грн.), схеми з використанням «сірого» імпорту і контрабанди (25-70 млрд. грн.) [3].

*Таблиця 1*

**Фіскальна значимість ПДВ у 2020-2024 рр.**

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| Фактичні надходження ПДВ, млн. грн. | 400 599 | 536 488 | 467 001 | 580 824 | 734 454 |
| ВВП, млн. грн. | 4194102 | 5459574 | 5191028 | 6537825 | 7658659 |
| Доходи держбюджету, млн. грн. | 1076017 | 1296853 | 1787396 | 2671998 | 3122713 |
| Фіскальна значимість ПДВ, у % | | | | | |
| - до ВВП | 9,6 | 9,8 | 9,0 | 8,9 | 9,6 |
| - до доходів держбюджету | 37,2 | 41,4 | 26,1 | 21,7 | 23,5 |

*Джерело: розраховано авторами за даними [1]*

Фіскальна ефективність ПДВ в Україні обмежена високою залежністю від імпортної компоненти, що робить бюджет вразливим до зовнішніх шоків. У 2022 році, через збройний конфлікт з РФ та економічну кризу, імпорт значно скоротився, що зменшило надходження ПДВ на 127,3 млрд. грн. [1].

За рівнем фіскальної значимості ПДВ Україну можна порівняти з такими європейськими державами як Данія (ПДВ складає 9,3 % ВВП), Естонія (9,1 %), Латвія (9,5 %). В інших країнах цей рівень значно менший: Німеччина – 5,0 %, Іспанія – 6,7 %, Румунія – 6,8 % тощо. На відміну від вітчизняної системи оподаткування споживання, механізм ПДВ у країнах Європи виконує не лише фіскальну функцію, а й відіграє ключову роль у регулюванні ринку. Він сприяє створенню рівних умов конкуренції для суб'єктів господарювання, забезпечує прозорість економічних процесів та гармонізує податкову політику в межах ЄС. Такий підхід дозволяє мінімізувати податкові ризики, стимулювати розвиток підприємництва та сприяти інтеграції національних економік у єдиний європейський простір.

Задля підвищення фіскальної ефективності ПДВ у нашій країні вважаємо за доцільне більш широке впровадження системи обміну інформацією не тільки в Україні, але і за її межами з державами-партнерами; наближення нормотворчих процесів до прогресивних тенденцій в ЄС; гармонізацію законодавства в межах Угоди про асоціацію; подальше вдосконалення системи адміністрування ПДВ.

**Список використаних джерел**

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/

2. Муравський А. Яка частка економіки України знаходиться у тіні – дослідження. *Економічна правда.* 21.05.2025. URL: https://epravda.com.ua/biznes/yaka-chastka-ekonomiki-ukrajini-znahoditsya-u-tini-doslidzhennya-806960/

3. Дубровський В. Рейтинг схем ухилення від податків: на чому український бюджет «витрачає» найбільше. *Вокс Україна*. URL: https://voxukraine.org/rejting-shem-uhilennya-vid-podatkiv-ina-chomu-ukrayinskij-byudzhet-vtrachaye-najbilshe

***Єгоров Ігор Юрійович,***
*член-кореспондент НАН України, доктор економічних наук, професор,*
*завідувач відділом інноваційної політики;*
*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»;*
*завідувач Офісу оцінювання діяльності наукових установ НАН України;*
*ДУ «Центр оцінювання діяльності наукових установ та*
*наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України»*

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ ЗНАЧЕНЬ КІЛЬКІСНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ НАУКИ

Стало загальним твердженням, що наука в Україні фінансується недостатньо. З цим важко дискутувати, але підґрунтям для перетворень потрібен стати неупереджений аналіз практики використання відповідної статистики та відмова від занадто високих очікувань у найближчий перспективі. На жаль, численні пропозиції щодо внесення змін в окремі законодавчі акти та перегляд підходів до статистики витрат на дослідження і розробки (далі – ДіР) відповідно до міжнародних стандартів залишаються без адекватної реакції. Так, в останній версії Закону «Про наукову та науково-технічну діяльність» записано, що на науку має виділятися 1,7% ВВП з державного бюджету. Водночас у країнах ЄС відповідний цільовий показник витрат становить 1%. У 2023 році лише одна країна – Австрія перевищила це значення. У Сполучених Штатах Америки, наприклад, відповідний показник фінансування ДіР з бюджету становить 0,63% ВВП (2022).

Важливим та актуальним для України стає необхідність виправити недоречну цифру, яка існує у вітчизняному законодавстві з 1990х років. Тридцять років тому це було деякою мірою виправдано завдяки двом аргументам: по-перше, було намагання наблизитися до значень відповідного показника радянських часів і загальмувати негативні процеси у сфері науки; по-друге, переважна більшість витрат асоціювалася із держаним бюджетом. У сучасному світі більша частина витрат на ДіР у розвинених країнах фінансується

з недержавних джерел. Саме тому у країнах ЄС вже багато років прописана ціль досягнути рівня державного фінансування в 1% від ВВП. Ставити ціллю в Україні перевищити відповідний показник у 1,7 рази по відношенню до ЄС виглядає недоречним у сучасних умовах. В реальності це веде до непорозумінь у відношеннях із західними партнерами, дискредитації національного експертного середовища в очах іноземних фахівців, і, головне, – відволікає від вирішення нагального завдання залучення приватних інвестицій у дослідження і розробки. Настав час переглянути застарілу, відверто популістську законодавчу норму і зосередитися на розробці заходів із стимулювання розвитку науки за рахунок коштів приватного сектору. Це повністю відповідало б цілям євроінтеграції.

Другий важливий момент, пов'язаний із витратами на ДіР, – необхідність чітко виконувати міжнародні рекомендації з обліку таких витрат у секторі вищої освіти. Проблема у тому, що частина витрат на освіту, зокрема на заробітну плату викладачів за міжнародними рекомендаціями розглядається як витрати на науку. Наприклад, витрати на підготовку аспірантів, написання статей, участь у наукових заходах. В Україні подібна практика не застосовується, враховуються лише безпосередні витрати на реалізацію наукових проєктів. Це суттєво знижує загальні видатки сектору і потребує перегляду статистичного обліку на первинному рівні – рівні закладів вищої освіти (далі – ЗВО). На наш погляд було би доцільно, у «типових» контрактах викладачів визначати частку витрат, пов’язану саме із науковою діяльністю. Якщо вона перевищує 10%, то відповідні витрати на науково-педагогічну діяльність, як визначено міжнародними стандартами, розглядати як витрати на ДіР. Застосування такого підходу не повинно значно збільшити обсяги робіт із обліку, але дозволить більш об'єктивно оцінити внесок сектору вищої освіти у розвиток науки. Наразі майже половина ЗВО не мають офіційно зареєстрованих наукових тем, що формально «свідчить» про повну відсутність у них будь-якої наукової діяльності. Але, очевидно, що в реальності це не так. Запропоновані зміни призведуть до деякого підвищення показників частки витрат на наукові дослідження і розробки в Україні в цілому, але, звичайно, не мають вплинути на ситуацію радикально: витрати за цією статтею необхідно підвищувати у будь-якому разі для досягнення стабільного та збалансованого зростання у повоєнний період. При цьому, потрібно відзначити, в останні роки зроблено багато для цільової підтримки науки в ЗВО. Державна атестація 2025 року ЗВО та наукових установ це підтвердила.

Така діяльність має бути продовжена, але у самій атестаційній методиці МОН України необхідно провести певні зміни. Вони стосуються вибору індикаторів для оцінювання, формул узагальнення результатів, а також величини вагових коефіцієнтів для «згортки» окремих показників. Проблемним питанням залишається і облік видів діяльності, які необхідно включати до оцінювання, особливо для соціо-гуманітарних дисциплін. Справа в тому, що значна частка діяльності відповідних установ стосується консультаційно-дорадчої сфери, яка

не завжди адекватно відображається у звітності. Тому важливо, щоб поруч із удосконаленням систем показників, проходило удосконалення і самої процедури атестації, зокрема розширення можливостей оперативно вносити зміни у методику, якщо необхідність таких змін є очевидною та виправданою. Наприклад, у чинній методиці атестації МОН України не враховується діяльність за проєктами ЮНЕСКО та деяких інших спеціалізованих агенцій ООН, роботи із провідними міжнародними фондами, зокрема Wellcome Trust (Велкамтраст) роботи по рецензуванню заявок на стипендії Верховної ради України (в той час як рецензування заявок на стипендії МОН України враховуються!) і т.і. Особливою проблемою залишається і відкритість інформації, своєчасне її надання науковій спільноті та можливість корегування результатів експертною комісією вищого рівня в разі необхідності. Це – загальна практика оцінювання у науці, яка має бути запроваджена і в Україні.

***Зігун Ірина Юріївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Дрозд Ірина Кузьмівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація економіки суттєво змінює професійне середовище бухгалтерів і аудиторів. Використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій, автоматизованих облікових систем та блокчейну не лише підвищує ефективність облікових і контрольних процесів, але й створює нові етичні виклики. Змінюється характер професійної відповідальності, способи доступу до інформації та рівень ризиків її спотворення або несанкціонованого використання.

У цих умовах зростає значення професійної етики як гарантії довіри до фінансової звітності, незалежності суджень аудитора та дотримання конфіденційності даних клієнтів. Виникає необхідність осмислення нових ситуацій, не врегульованих традиційними положеннями Міжнародного Кодексу етики професійних бухгалтерів [1], зокрема щодо використання алгоритмів прийняття рішень, відповідальності за помилки автоматизованих систем, а також меж між професійною автономією людини та технологічними обмеженнями. Показовим прикладом є випадок компанії Deloitte, яка, виконучи аудит на замовлення уряду Австралії в липні 2025 року, була змушена повернути частину коштів після того, як у підготовленому за допомогою штучного інтелекту звіті було виявлено вигадані джерела та цитати. Цей випадок ілюструє нові виклики етики в умовах цифрової трансформації, які поки що не знайшли відображення в кодексі етики професійних бухгалтерів, зокрема щодо відповідальності за використання штучного інтелекту та перевірку достовірності створеного ним контенту.

Таким чином, дослідження етичних аспектів професії бухгалтера і аудитора в умовах цифрової трансформації є надзвичайно актуальним, оскільки воно спрямоване на збереження ключових цінностей професії - чесності, об’єктивності, професійної компетентності та незалежності в новій технологічній реальності.

Сфера бухгалтерського обліку та аудиту перебуває лише на проміжному етапі своєї цифрової трансформації. Під цифровізацією розуміють комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери професійної діяльності, що

докорінно змінює способи збору, обробки та зберігання інформації. У бухгалтерському обліку цей процес розпочався ще наприкінці XX століття із запровадження програмних продуктів для автоматизації обліку. Подальший розвиток охопив появу електронної звітності, цифрових підписів, електронного документообігу та онлайн-кабінетів користувачів.

Сьогодні цифровізація бухгалтерської діяльності виходить на новий рівень, пов'язаний із роботою з великими масивами електронних даних, використанням хмарних платформ, автоматизованих систем обліку та технологій штучного інтелекту. З одного боку, це сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, зниженню впливу людського фактора та оперативності управлінських рішень. З іншого – стрімке впровадження штучного інтелекту актуалізує низку нових етичних викликів, пов'язаних із достовірністю даних, відповідальністю за автоматизовані висновки та збереженням професійних цінностей бухгалтера. Варто зазначити, що нинішній етап цифровізації має нечіткі часові межі й поки що недостатньо осмислений у вітчизняному науковому та професійному дискурсі. Постає питання: чи справді технологічне оновлення бухгалтерського обліку та аудиту мінімізує традиційні проблеми професії, не породжуючи нових етичних ризиків?

Професійна етика бухгалтерів – це інструмент що забезпечує довіру суспільства до фінансової інформації, формує позитивний імідж професії та запобігає шахрайству. Також, це сукупність правил та принципів поведінки спеціаліста, що визначають ставлення до своїх професійних обов'язків, інших людей та суспільства в цілому, а також моральну відповідальність за якісне виконання цих обов'язків. Вона є невід'ємною частиною міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та аудиту. Порушення етичних норм призводить до втрати репутації не лише окремого фахівця, а й усієї фірми, де вони працюють.

Основні принципи етики, сформульовані Міжнародною федерацією бухгалтерів у Кодексі етики професійних бухгалтерів. Міжнародна федерація бухгалтерів (МФБ) є ключовою в сфері обліку та несе мету сприяння розвитку та вдосконаленню бухгалтерського обліку шляхом запровадження стандартів для гармонізації ділових процесів [2]. МФБ наголошує увагу на важливості міжнародної гармонізації концептуальної основи, для закриття зростаючих професійних вимог з боку державного сектора, бізнесу та освітніх інституцій.

Згідно з Кодексом етики професійних бухгалтерів, фундаментальними принципами є підрозділи розділу «110. Основоположні принципи», вони визначають основні принципи для бухгалтерів у професійній діяльності. Нами інтерпретовано реалізацію принципів етики в контексті нових загроз через інформаційні технологій та цифровізацію інформаційного простору в роботі бухгалтера та аудитора (Таблиця 1).

*Таблиця 1*

**Виклики та загрози цифровізації й штучного інтелекту для етичної поведінки аудиторів**

| № | Етичні принципи (з шифром розділу «110. Основоположні принципи») | Потенційні загрози через цифровізацію та ШІ |
|---|---|---|
| **1.** | *111. Чесність:* бути прямим і щирим у професійних та ділових стосунках | Використання технологій без прозорості (не повідомляючи клієнта чи зацікавлені сторони, що частина роботи виконана ШІ) може бути сприйнято як брехня або обман. |
| **2.** | *112. Об'єктивність:* уникати упередженості, конфліктів інтересів і надмірного впливу, що можуть вплинути на рішення | Вплив технологічних засобів може зменшити здатність аудитора критично мислити. |
| **3.** | *113. Професійна компетентність та належна ретельність:* підтримувати рівень знань і навичок, необхідний для якісного надання послуг із дотриманням професійних стандартів | Якщо аудитори покладаються на технології (ШІ) без перевірки, тестування, подвоєння контролю, це зменшує ретельність |
| **4.** | *114. Конфіденційність:* зберігати та не розголошувати отриману інформацію без дозволу або належної підстави, не використовуючи її у власних цілях чи для інших осіб | Використання хмарних сервісів, зовнішніх ІТ-платформ може призвести до витоку чи несанкціонованого доступу до даних, якщо немає адекватних заходів безпеки |
| **5.** | *115. Професійна поведінка:* дотримуватися законів, регуляцій та уникати дій, що шкодять репутації професії | Публічні помилки у звітах аудитора чи фальсифікація даних через автоматичну генерацію ШІ – це дії, які підривають довіру до професії, створюють репутаційні ризики |

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [1]*

Практична реалізація етичних принципів потребує від кожного бухгалтера та аудитора дотримуватись етичних норм у роботі [3]. Професіоналізм – це не лише досвід, а й довіра до його роботи. У бухгалтерській практиці важливими є два аспекти: професійний та морально-етичний. Формування професіоналізму залежить від освіти, досвіду та саморозвитку, а морально-етична складова ґрунтується на дотриманні професійної етики [4].

В умовах автоматизації облікових процесів етична поведінка бухгалтера набуває нового значення, адже кожен бухгалтер постає перед новими етичними викликами. В українському просторі рідко використовується в обліковій діяльності саме ШІ, але проаналізувавши статті можна зробити пару компаній які ввели в роботу ШІ та мають гарні результати [5]. Це підштовхує до думки що з деяким часом, та покращенням ШІ він зустрічатиметься в бухгалтерській сфері все частіше. І з тим, росте відповідальність за вірність наданої інформації, адже кожен користувач інформації отримує розширені можливості для перевірки даних і моніторингу дій бухгалтера. Коректність та етичність професійної діяльності стають ключовими аспектами, які безпосередньо впливають на якість послуг, формують рівень довіри до фахівця і результатів його роботи.

Серед головних етичних викликів, що постають перед бухгалтерами та аудиторами в умовах цифрової трансформації, можна виокремити такі:

*Захист і збереження конфіденційності інформації*, адже використання систем штучного інтелекту загального доступу створює ризик ненавмисного розкриття конфіденційних даних про клієнтів або компанію. Недостатній рівень обізнаності користувачів може призвести до передання надмірної або чутливої інформації. Додаткову загрозу становлять технічні вразливості цифрових платформ, через які можливі витоки даних чи несанкціоноване розкриття інформації.

*Забезпечення достовірності даних, навіть за умов автоматизованої обробки*, коли, незважаючи на високу точність цифрових систем, відповідальність за достовірність даних і правильність облікових рішень залишається за фахівцем. Технічні збої, помилки в алгоритмах або некоректні налаштування програм можуть призвести до викривлення інформації. Тому професіонал має здійснювати перевірку результатів автоматизованої обробки та підтверджувати їх відповідність стандартам.

*Автоматизація прийняття рішень і ризик алгоритмічної упередженості*, адже алгоритми, що працюють на основі великих даних, можуть містити вбудовані упередження або обмеження. Для мінімізації таких ризиків необхідне впровадження прозорих моделей прийняття рішень, регулярний аудит ШІ-систем, а також дотримання етичних принципів чесності, справедливості та підзвітності при їх розробці й застосуванні.

*Залежність від програмного забезпечення та цифрових сервісів*, коли використання технологічних продуктів із потенційними технічними чи етичними недоліками зумовлює потребу у підвищенні рівня цифрової грамотності фахівців, посиленні контролю за роботою систем штучного інтелекту й нормативному врегулюванні цих процесів. На сучасному етапі доцільно зберігати оригінали ключових документів у паперовій формі як додаткову гарантію достовірності.

*Етичні дилеми у взаємодії зі штучним інтелектом*, що виникають унаслідок усіх перелічених викликів і потребують створення чітких професійних стандартів, які б забезпечували баланс між інноваційністю технологій та етичною відповідальністю фахівця.

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що в умовах цифрової трансформації професійний бухгалтер або аудитор має не лише опановувати сучасні цифрові інструменти, а й усвідомлювати їхні обмеження, потенційні ризики та етичні наслідки використання. Недотримання етичних принципів або неналежне виконання професійних обов’язків може призвести до втрати конфіденційної інформації, шахрайства, фальсифікації даних чи несанкціонованого використання ідентифікаційних відомостей суб’єктів господарювання. Такі ризики є особливо значущими під час інтеграції технологій штучного інтелекту в облікові процеси. Попри те, що автоматизація

сприяє зменшенню кількості помилок, зумовлених людським фактором, вона водночас формує новий тип етичних викликів, пов’язаних із довірою до алгоритмів, відповідальністю за результати їх роботи та збереженням професійної незалежності.

**Список використаних джерел**

1. Міжнародний Кодекс етики професійних бухгалтерів (включаючи міжнародні стандарти незалежності) видання 2023 р. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/international_code_of_professional_ethics_accountants_including_international_independence_standards-780

2. Білоус О. С. Етика професійної діяльності в обліковій галузі. ГЕВ, Тернопіль. 2024. Том 90. № 5. С. 83–92.

3. Професійна етика в практиці аудиту. Стисле керівництво. Частина 1. Редько О.Ю., Рижакова О.Б., Редько К. О.. НЦОА, 2012. 24 с.

4. Ромашко О. М., Король С. Я. Професійна етика бухгалтерів в контексті електронних довірчих послуг та використання штучного інтелекту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 12. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-09-04/2024-12-09-04

5. Гнатишин Л., Прокопишин О., Малецька О., Келеберда Т., Пилипенко К. Цифрові інновації в бухгалтерському обліку як фактори економічного зростання підприємства. 2025 URL: https://economics-msu.com.ua/en/journals/tom-12-1-2025/tsifrovi-innovatsiyi-v-bukhgalterskomu-obliku-yak-faktor-ekonomichnogo-zrostannya-pidpriyemstva?utm_source=chatgpt.com

***Зоріна Олена Анатоліївна,***
*доктор економічних наук, доцент,*
*професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

На побудову та реалізацію бізнес-процесів суб'єктів господарювання дедалі більше впливають елементи макро- і мікросередовища їх функціонування. Сучасні виклики бізнесу, постійні зміни ринкового середовища і технологій, є тими зовнішніми чинниками, під впливом яких формується нова економічна реальність, що напряму впливає на управлінські рішення в бізнес-секторі. У зв'язку з цим особливого значення в практиці управлінського контролю набуває стратегічний управлінський облік, методика та інструментарій якого надають можливість змістити акцент із внутрішніх процесів підприємства на вивчення зовнішнього середовища та його впливу на діяльність економічного суб'єкта в контексті стратегічного підходу.

З точки зору розвитку бухгалтерського обліку зародження та подальший розвиток концепції стратегічного управлінського обліку слід розглядати як наслідки трансформації потреб основних користувачів облікової інформації в результаті ускладнення бізнес-середовища та відносин між економічними контрагентами на тлі фоні комплексного впливу багатьох безлічі як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Саме це й призвело до зміни парадигми традиційного управлінського обліку. Стратегічний облік можна сміливо визнати ключовим інструментом сучасного управління, оскільки він забезпечує інформаційну підтримку довгострокових рішень: дає змогу підприємству аналізувати витрати, доходи та інвестиції у контексті стратегії підприємства адаптуватися до змін і ефективно реалізовувати довгострокові плани, сприяє раціональному використанню фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, забезпечує можливість зберігати конкурентоспроможність, допомагає впроваджувати інноваційні проєкти та модернізувати бізнес-процеси.

Дослідження історичного контексту та огляд наукових джерел дають змогу структурувати процес розвитку стратегічного обліку і виділити ключові передумови появи стратегічного підходу до збирання та управління інформацією.

У результаті ускладнення господарської діяльності та трансформації методологічних основ обліку й управління виникла масова критика т. зв. традиційного управлінського обліку, яка призвела до початку процесу становлення концепції стратегічного управлінського обліку. Подальші дослідження, спрямовані на розроблення та систематизацію нового інструментарію стратегічного управління, призначеного розширити початкові можливості традиційного управлінського регулювання та адаптувати його до

сучасних ринкових умов господарювання, визначили напрями формування концепції стратегічного управлінського обліку в науковому середовищі.

Сьогодні стратегічний управлінський облік є найбільш перспективним механізмом управлінського контролю та стратегічного менеджменту. Створена на базі цієї облікової моделі система інформаційного забезпечення є універсальним джерелом фінансових і нефінансових показників. Вона задовольняє потреби всіх представників ланцюга управління, оскільки дає змогу отримати максимально повну картину функціонування суб'єкта управління: визначити його поточну позицію на ринку, дослідити стан галузі, проаналізувати зовнішнє середовище та його вплив на діяльність, уточнити перелік ключових стейкхолдерів, оцінити ефективність окремих бізнес-процесів і ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей, виявити конкурентні переваги і потенціальні ризики.

Незважаючи на те, що стратегічний управлінський облік як самостійний науковий напрям виник близько 30 років тому, сьогодні в науковій спільноті досі відсутня єдина позиція з приводу його сутності. На думку більшості дослідників, управлінський облік слід поділяти на стратегічний (призначений для вищого керівництва) і поточний (для внутрішніх потреб менеджменту). В свою чергу, стратегічний управлінський облік багато авторів розглядають у широкому та вузькому сенсі. В широкому сенсі він являє собою організаційно-інформаційну систему підтримки управлінських рішень, які мають стратегічну спрямованість, у вузькому – націлений на формування інформації для ухвалення стратегічних управлінських рішень, яка дасть змогу визначити ефективність роботи суб'єкта господарювання з точки зору центрів відповідальності та управлінського контролю.

Дослідження економічної літератури свідчить про відсутність єдиного трактування поняття «стратегічний управлінський облік», тому ми пропонуємо власне його визначення як системи збирання, оброблення та аналізу економічної інформації з метою формування, вибору та реалізації стратегій розвитку підприємства шляхом аналізу його витрат, доходів, зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу, яка інтегрує фінансові та нефінансові показники для оцінювання конкурентних переваг і перспектив розвитку підприємства.

Аналіз джерел показує, що стратегічний управлінський облік, *по-перше*, є перспективним і більш досконалим напрямом у бухгалтерському обліку; *по-друге*, спрямований насамперед на отримання і аналіз інформації про зовнішні фактори та їхній вплив на внутрішнє середовище суб'єкта господарювання; *по-третє*, забезпечує інформаційну підтримку управлінського контролю та стратегічного менеджменту підприємства.

Деякі автори вважають, що стратегічний управлінський облік є інтегрованою системою, яка включає, окрім безпосередньо обліку, інші функції управління (планування, аналіз, організацію та контроль). Оскільки в межах стратегічного управлінського обліку має формуватися інформація і

оперативного, і стратегічного характеру, він є досить складною моделлю, яка забезпечує його орієнтацію на розроблення та реалізацію стратегії суб'єкта господарювання. *В управлінському контролі він виступає інформаційною і аналітичною базою для оцінювання ефективності реалізації стратегії підприємства та забезпечує:*

1. Інформаційну підтримку контролю шляхом забезпечення керівництва даними про витрати, доходи, продуктивність підрозділів і стратегічними показниками.
2. Оцінку стратегічних результатів шляхом порівняння фактичних показників ефективності діяльності з плановими показниками, стратегічними цілями та бюджетами.
3. Виявлення відхилень від стратегічних планів і аналіз їхніх причин, а також виявлення і аналіз ризиків.
4. Ухвалення рішень щодо корегування стратегії, бюджетів, інвестиційних програм та операційної діяльності на основі даних обліку.
5. Неперервність довгострокового планування шляхом управлінського контролю реалізації стратегічних планів, інноваційних проєктів і розвитку підприємства.

Дослідження теоретичного складника стратегічного управлінського обліку потребує визначення його мети, завдань і функцій. Метою в широкому сенсі є формування інформаційної бази, як основи для ухвалення стратегічних управлінських рішень. *Найважливішими завданнями, на нашу думку, є такі:*

1. Формування інформаційної бази для ухвалення довгострокових управлінських рішень (інвестиції, вибір стратегії розвитку, вихід на нові ринки тощо).
2. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства (аналіз сильних і слабких сторін, нематеріальних активів, інтелектуального капіталу).
3. Забезпечення менеджерів інформацією щодо зовнішнього середовища (моніторинг конкурентів, аналіз галузевих тенденцій, ринкових можливостей і ризиків).
4. Підтримка процесу формування та реалізації стратегії (визначення стратегічних цілей, розроблення ключових показників ефективності).
5. Контроль реалізації стратегій та оцінювання результатів (ефективності роботи центрів відповідальності).
6. Обґрунтування напрямів довгострокового розвитку підприємства (планування розвитку інвестиційного портфелю, інновацій, диверсифікації).
7. Аналіз стратегічних витрат і доходів (аналіз життєвого циклу продукції, АВС-аналіз, аналіз витрат за ланцюгом цінності).

*Розглянуті завдання стратегічного управлінського обліку дають змогу визначити його основні функції, якими, на думку більшості науковців, є:*

1. Прогнозна (планова) – забезпечує формування прогнозів і сценарних планів розвитку підприємства і його конкурентних позицій в розрізі центрів фінансової відповідальності, стратегічних бюджетів та інвестиційних програм.

2. Аналітична – полягає в аналізі стратегічних витрат і доходів, поточного стану і тенденцій розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища, а також у визначенні ризиків і можливостей реалізації стратегії.

3. Контрольна –охоплює постійний моніторинг виконання стратегічних цілей, оцінювання відхилень, виявлення причин неефективності.

4. Інформаційна – полягає у формуванні стратегічної управлінської звітності з метою забезпечення керівництва достовірною та релевантною інформацією для ухвалення довгострокових управлінських рішень.

5. Координаційна (комунікаційна) – забезпечує узгодження між структурними підрозділами та центрами відповідальності щодо реалізації стратегії, підтримання комунікації всередині підприємства та передачі стратегічної інформації між підрозділами та керівництвом для своєчасного ухвалення рішень, а також узгодження між різними бізнес-процесами.

6. Регуляторна – передбачає коригування планів і стратегічних показників у відповідь на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства та сприяє прийняттю управлінських рішень щодо оптимізації стратегії організації.

*Конкретизуючи функції стратегічного управлінського обліку, пропонуємо доповнити цей перелік ще кількома пунктами:*

1. Оціночна – передбачає оцінювання ефективності стратегій, проєктів, напрямів діяльності та центрів відповідальності, що уможливлює оцінювання ступеня досягнення запланованих цілей і завдань.

2. Адаптаційна – дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і коригувати стратегію за результатами оцінювання ефективності стратегій, проєктів, напрямів діяльності та центрів відповідальності та ступеня досягнення запланованих цілей і завдань.

3. Мотиваційна – уможливлює розроблення системи мотивації персоналу на основі досягнення стратегічних показників ефективності діяльності, а також преміювання керівництва за ухвалення важливих управлінських рішень в умовах ризиків і невизначеності в процесі коригування стратегії.

Таким чином, метою стратегічного управлінського обліку є формування фінансової та нефінансової інформації про конкретні об’єкти управлінського контролю для реалізації всього циклу функцій стратегічного управління. Методологія стратегічного управлінського обліку дає змогу визначити й виділити ті аспекти управління підприємством, які можуть дати значний результат. Аналіз підходів до трактування стратегічного управлінського обліку в контексті зовнішньоекономічного середовища дає змогу спрогнозувати подальший його розвиток. Новий поштовх до підвищення попиту на стратегічний управлінський облік з боку керівників компаній, на нашу думку,

дають поточні глобальні тренди, як-то цифровізація бізнес-процесів, поширення екосистематизації, стрімкий перехід до епохи «джокерів» і навіть часткова геоекономічна фрагментація і деглобалізація в результаті затяжних військових дій.

***Карачко Назарій Іванович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
***науковий керівник**:*
***Крупка Михайло Іванович,***
*доктор економічних наук, професор,*
*завідувач кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,*
*Львівський національний університет імені Івана Франка*

## ПРОБЛЕМАТИКА ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки нерозривно пов'язаний із динамічними інноваційними та глобалізаційними процесами. Широке впровадження новітніх технологій, міжнародних стандартів та швидкі зміни у бізнес-моделях кардинально трансформують підходи до ведення бухгалтерського обліку, здійснення аудиту та адміністрування оподаткування. Цей процес генерує низку актуальних проблем та викликів для українських фахівців, вирішення яких є критично важливим з метою забезпечення фінансової прозорості та економічної безпеки держави. Метою дослідження є системний аналіз ключових проблем, спричинених сучасними економічними викликами, у сферах обліку, аудиту та оподаткування в Україні, а також обґрунтування стратегічних напрямів їх подолання.

В українських реаліях проблематика технічного характеру пов'язана з повсюдним запровадженням автоматизованих засобів обліку та міграцією на віддалені сервіси зберігання даних. Ця ситуація зумовлює необхідність підвищення кваліфікації бухгалтерських працівників, які мають ефективно використовувати високопродуктивні автоматизовані платформи для обробки великих масивів інформації. Аналіз наукових джерел свідчить, що в контексті інноваційних змін першочерговим завданням для обліку є трансформація його інформаційної основи, де пріоритетом є гарантування цілісності та захищеності даних [2, с. 30]. Низький рівень захисту таких систем може стати причиною неправомірного доступу або спотворення інформації, що ставить під сумнів об'єктивність фінансової звітності.

Інтенсивний розвиток економічних відносин неминуче трансформує вимоги до облікової системи. Центральний методологічний виклик полягає у нездатності традиційних облікових парадигм адекватно інтегрувати нові фінансові об'єкти. Йдеться про такі активи, як електронні кошти, віртуальні токени, а також нематеріальні активи, пов’язані з ліцензійним програмним забезпеченням. Через відсутність чітких директив у чинних Національних стандартах (П(С)БО) виникає двозначність у тлумаченні їхньої оцінки та відображення, що підвищує ризики неточності фінансової звітності. Дослідники наполягають, що для правильної імплементації електронних грошей до облікової системи необхідно, передусім, встановити їхню точну економічну природу та відмінність від класичних грошових знаків [1, с. 267].

У сучасній нестабільній економічній ситуації в Україні сфера аудиту за останні роки демонструє виключно швидкі темпи трансформації. Ця еволюція, відкриваючи нові можливості підвищення ефективності, водночас створює низку серйозних викликів для усієї професійної спільноти, зокрема потребує глибшого осмислення підходів до організації аудиторської діяльності, підвищення рівня професійної підготовки фахівців та адаптації до нових етичних і правових умов. Серед ключових напрямів таких змін можна виокремити такі:

Переосмислення методології аудиторських перевірок. Використання аналітики великих масивів даних та інноваційних інструментів дає змогу аудиторам здійснювати майже суцільний аналіз усіх фінансово-господарських транзакцій клієнта. Хоча цей інструментарій значно підвищує якість контролю, він кардинально змінює традиційну логіку аудиту, вимагаючи повного перегляду класичних методик. Як зазначають фахівці, аудит еволюціонує від рутинного контролю до високотехнологічного аналізу інформації [3, с. 45].

Підвищення вимог до професійних компетенцій. Кваліфікаційні вимоги до сучасного аудитора суттєво розширюються. Окрім глибоких знань у сфері бухгалтерського обліку та податкового законодавства, фахівець повинен мати чітке розуміння сучасних інформаційних систем. Він має бути здатний оцінити надійність платформ клієнта, ефективно розпізнавати ризики, пов'язані з безпекою даних, та здійснювати контроль операцій, що проводяться із застосуванням інноваційних реєстрів.

Нові етичні та правові дилеми. Інтеграція автоматизованих систем в аудиторські процеси генерує складні питання щодо професійної відповідальності. Необхідно юридично визначити суб’єкта відповідальності у випадку помилок, а також гарантувати, що автоматизація не призведе до послаблення професійного скептицизму та незалежності рішень спеціаліста.

Глобалізаційні процеси суттєво впливають на національні податкові системи, оскільки розмивають межі традиційних понять, зокрема постійного представництва та місця надання послуг. Податкові механізми, сформовані в межах національних економік, часто виявляються неадаптованими до умов глобального ринку. Найвиразніше ці зміни проявляються у таких напрямах:

Оподаткування міжнародної економічної діяльності. Сучасні податкові системи мають проблеми з оподаткуванням прибутків міжнародних компаній. Ці корпорації заробляють гроші в Україні, але не мають тут фізичних офісів, що ускладнює стягнення податків. Тому Україні необхідно вдосконалити законодавство, щоб ефективно оподатковувати доходи від віддалених послуг та міжнародної електронної торгівлі, забезпечуючи справедливе наповнення бюджету.

Правове та фіскальне регулювання нових активів. Відсутність чіткого правового статусу та механізму оподаткування операцій з віртуальними активами є однією з найбільших проблем для національних фінансових систем. Ця невизначеність створює значні ризики та призводить до втрат як для держави, так і для інвесторів.

Вдосконалення податкового адміністрування. Хоча в Україні вже запроваджено автоматизовані системи адміністрування податків, необхідна їх постійна оптимізація. Ефективність інституційного механізму забезпечення сфери оподаткування безпосередньо залежить від його прозорості та стабільності, а також від рівня довіри між платниками податків та фіскальними органами [4, с. 7].

На наш погляд, глобалізація та інноваційні зміни стають рушійним фактором трансформацій у бухгалтерському обліку, аудиті та податковій сфері. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, поширення штучного інтелекту та автоматизованих систем обробки даних відбувається суттєве переосмислення підходів до збору, аналізу й представлення фінансової інформації. Це вимагає від фахівців не лише глибоких професійних знань, а й уміння швидко адаптуватися до нових стандартів, інструментів та міжнародних вимог. Крім того, інтеграція національних економік у світовий простір зумовлює потребу гармонізації облікової політики та аудиторських процедур, що підвищує рівень прозорості й довіри до фінансової звітності. Аналізуючи сучасні тенденції, можна стверджувати, що глобалізація сприяє підвищенню якості професійної діяльності аудиторів і бухгалтерів, проте водночас посилює конкуренцію на ринку праці, зумовлює появу нових етичних, правових і технологічних викликів, подолання яких вимагає системного оновлення підготовки та професійного мислення фахівців.

Для ефективного реагування на сучасні трансформаційні процеси у фінансово-економічній сфері необхідно застосовувати комплексний, системно орієнтований підхід, який охоплює як нормативні, так і технологічні аспекти регулювання.

*По-перше*, важливим завданням є модернізація національних стандартів бухгалтерського обліку з урахуванням появи нових видів фінансових активів, зокрема криптовалют, токенів, електронних грошей та інших інструментів цифрової економіки. Це дозволить забезпечити прозорість фінансової звітності та підвищити довіру інвесторів.

*По-друге*, актуальним напрямом є розвиток цифрової компетентності фахівців фінансової сфери, адже сучасні виклики вимагають володіння ІТ-інструментами для обробки великих масивів даних, автоматизації аудиту та впровадження аналітичних систем на основі штучного інтелекту.

*По-третє*, потребує вдосконалення податкове законодавство, яке має адаптуватися до нових умов глобалізованої економіки. Йдеться насамперед про врегулювання питань оподаткування операцій із віртуальними активами, онлайн-послугами та електронною комерцією.

Сучасні технології, цифровізація всіх сфер та галузей економіки, соціально-культурних послуг стануть передумовою для якісних змін в Україні та модернізації системи оподаткування. Комплексна реалізація зазначених вище заходів сприятиме зміцненню фінансової стабільності підприємств, підвищенню рівня їх прозорості, а також зумовить ефективне функціонування та інтеграцію фінансової системи України у світовий економічний простір.

**Список використаних джерел**

1. Свирида О., Пушкар В. Економічна сутність та облікове відображення електронних грошей. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної економіки : збірник тез. Кропивницький : Центрально український національний технічний університет, 2024. С. 267–270. URL: https://kntu.kr.ua/file/content/ 13539/zbirnyk-tez.pdf

2. Шульга С. В., Дуднік Н. М. Основні тенденції розвитку системи бухгалтерського обліку в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та суспільство.* 2021. № 25. С. 30–35. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/25_2021/4.pdf

3. Кушнір Н. Б., Мокій О. Ю. Аудит : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 250 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Auy_2017_2_9

4. Мельник В. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення сфери оподаткування в Україні: теорія та практика: монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 396 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/1356/1/Melnyk_Mon.pdf

***Клименко Станіслав,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***Дупак Олександр,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Дугар Тетяна Євгенівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку і оподаткування;*
*Полтавський державний аграрний університет*

# ОБЛІК СПРАВЛЯННЯ ЄДИНОГО СОЦІАЛЬНОГО ВНЕСКУ: МОЖЛИВОСТІ ГЕНЕРУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ

Головною причиною очевидного вкрай незадовільного пенсійного забезпечення на сучасному етапі є економічна криза війни і пов'язані з нею низькі надходження до Пенсійного фонду, до державного та місцевих бюджетів, але надзвичайно важливими є і суто демографічні фактори (величезний відтік працездатного і фертильного населення з сумнівними перспективами повернення), які сьогодні є чи не найбільш серйозним бар'єром на шляху реформування системи пенсійного забезпечення в Україні.

Отже, чинна законодавча база (солідарна система) з урахуванням чинника природного зростання кількості непрацездатних громадян обумовлює надзначне навантаження на працююче населення. Правильна організація розрахунків з єдиного соціального внеску, відповідно, потребує суворого дотримання фінансової дисципліни обчислення, вчасної сплати єдиного соціального внеску. Цим обумовлюється актуальність обраного напряму дослідження.

У полі зору науковців наразі перебувають питання дотичні до, власне, облікових категорій, пов'язаних з єдиним соціальним внеском: коло платників, подолання дефіциту фінансових ресурсів та розширення спектру джерел фінансування, розмір ставок при розподілі «тягара» між роботодавцем та працівником.

Наприклад, Мальований М.І. [3, с. 106-107] зазначає, що перекладання усієї повноти навантаження з працівника на роботодавця «тінізує» економіку і, водночас, знищує у працюючого підсвідоме почуття відповідальності за свій власний добробут у майбутньому. Звідси, цей вчений пропонує ступеневий, поступовий у розрізі років розподіл ставок і податкового навантаження, фіналом якого стане наступне співвідношення ставок: роботодавці – 13,5%; працівники – 8,5% (солідарна система) та 5% (накопичувальна система).

Ряд вітчизняних вчених Соколовська А. М. [8, с. 100-110], коло наукових

інтересів яких включає поєднання фінансово-облікових аспектів функціонування системи оподаткування доходів фізичних осіб, вбачає серед шляхів удосконалення справляння єдиного соціального внеску об'єднання його з податком на доходи фізичних осіб.

На думку цих науковців, такий нормативно закріплений крок дасть додаткову вигоду у вигляді зниження податкового навантаження та практичних кроків у боротьбі із «зарплатами у конвертах».

Однак, противники означеного підходу, думку яких також розділяємо і ми, вбачають у такій інтеграції спробу вирішити питання «недієздатності» солідарної системи Пенсійного забезпечення в Україні на фоні «воєнного» відтоку працездатного населення без урахування перспектив «соціального вибуху» та прогресивного досвіду країн ЄС.

У цих країнах перманентно підвищується частка державного фінансування витрат на соціальне забезпечення, однак, у співпраці з приватними пенсійними інституціями й соціальні внески, як джерело фінансування, все ж, домінують. Наразі є лиш 5 країн, де державні витрати на соціальне забезпечення перевищують 50%: Данія, Мальта, Ірландія, Швеція та Великобританія), а у понад 20 країн ЄС пенсійне забезпечення і соціальне страхування існує на понад 50% завдяки саме соціальним внескам [9].

Очевидним є факт, що науковці, працюючі у царині удосконалення теоретичних засад та практичних аспектів обліку єдиного соціального внеску, мають обмежений простір наукового пошуку через вкрай високий рівень нормативної зарегульованості об'єкта дослідження.

Однак, М. Гуменна-Дерій зазначає, що теоретичні засади обліково-контрольного забезпечення ЄСВ у системі розрахунків та фінансових ресурсів підприємств все ще потребують поглиблення і конкретизації [1, с. 44-48].

Авторка акцентує, що облікові наслідки справляння ЄСВ мають прямий вплив на структуру фінансової звітності та стан фінансових ресурсів. Так, при недоплаті ЄСВ внаслідок неповноти визначення бази чи несвоєчасної сплати сум виникає кредиторська заборгованість (Кт 651 «Розрахунки за страхуванням»), що збільшуючи сумовий вираз поточних зобов'язань, негативного впливає на рівні показників платоспроможності, ділової активності, ліквідності балансу.

Водночас, переплата ЄСВ з будь-яких причин генерує дебіторську заборгованість, відволікаючи «заморожені» кошти з господарського обороту. Тобто, належне облікове забезпечення справляння ЄСВ є, крім суто аспектів податкової дисципліни, є і кроком оптимізації фінансів.

Загалом, ЄСВ збільшує витрати господарюючих суб'єктів через відображення нарахування його у складі рахунків обліку витрат за галузями (23 «Виробництво», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут» тощо) та відображення сум штрафів та пень через недотримання дисципліни справляння ЄСВ у складі інших витрат операційної діяльності (Дт 948), що також зменшує прибуток.

Щодо актуального стану контрольних заходів у механізмі нарахування та сплати сум єдиного соціального внеску наразі діє певне «послаблення» для платників у вигляді відміни на період правового режиму воєнного стану та протягом трьох місяців з його відміни не нараховують штрафи та пені за порушення у царині сплати і діє мораторій на проведення перевірки правильності нарахування (повноти бази та вірного вибору ставок).

Що ж може бути об'єктом наукової новизни, яку можна впровадити як цінність у практику обліку нарахування і сплати єдиного соціального внеску?

Передусім, це перелік положень щодо обліку зобов'язань для удосконалення відповідної змістовної частини Наказу про облікову політику; комплекс деталізованих до рівня четвертого знаку субрахунків до субрахунка 651 «За розрахунками із загальнообов'язкового державного соціального страхування» для зміцнення розрахунково-платіжної дисципліни; форми первинних і накопичувальних документів, що спрощуватимуть підготовку звітних форм та методичний етап інвентаризації зобов'язань.

Конкретизуючи пропозиції, наведені вище, слід зазначити, що доцільно виділити у окремий субрахунок зобов'язання за добровільним страхуванням працівників, розрахунки за авансовими платежами та фінансовими санкціями по ЄСВ; розрахунки за особливими типами господарських операцій (пенсійний збір при першій реєстрації легкового автомобіля, при купівлі нерухомості, тощо).

Практики-обліковці щодо звітної роботи з єдиним соціальним внеском маже повністю зосереджені на формуванні Об'єднаної звітності у складі податкових форм. Однак, не слід забувати, що єдиний соціальний внесок та його «обліковий об'єкт» – поточні зобов'язання – є складовою звітності фінансової (табл. 1):

*Таблиця 1*

**Розкриття інформації про зобов'язання стосовно ЄСВ у фінансовій звітності**

| Номер і назва рахунку | Форма № 1 «Баланс» | Форма № 2 «Звіт про фінансові результати» | | Форма № 5 «Примітки до фінансової звітності» | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Стаття | Код рядка | Стаття | Код рядка |
| 65 «Розрахунки за страхуванням» | Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування (ряд 1625) | Відрахування на соціальні заходи | 2510 | - | - |

*У Примітках до фінансової звітності (без конкретизації до рівня заборгованості за єдиним соціальним внеском) наводиться така інформація:*

– сума та строки погашення зобов'язання, яке було виключене із складу поточних зобов'язань;

– перелік і суми зобов'язань, що включені до статей балансу «Інші довгострокові зобов'язання», «Інші поточні зобов'язання».

Отже, розв'язання питань узгодження нормативно-правової бази, національної та міжнародної практики обліку та аудиту розрахунків з соціальним страхуванням та пенсійним забезпеченням, врахування галузевих та технологічних особливостей діяльності суб'єктів бізнесу все ще знаходяться на стадії розвитку і потребують подальшого дослідження.

Вирішення існуючих проблем допоможе сформувати таку модель бухгалтерського обліку та контролю розрахунків за єдиним соціальним внеском, яка забезпечить і відповідні аспекти фінансової дисципліни підприємств і добробут працюючих – платників внесків у майбутньому.

**Список використаних джерел**

1. Гуменна-Дерій М., Шара Є., Слєсар Т. Теоретичні засади єдиного соціального внеску і його відображення в системі обліку та контролю за розрахунками і фінансовими ресурсами підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 1. С. 40- 51.

2. Макаренко А. П., Семенов О. В. Удосконалення методики проведення аудиту єдиного соціального внеску для підвищення ефективності роботи підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 3. С. 26-33.

3. Мальований М. І., Прокопчук О. Т., Мальована М. М. Функціонування єдиного соціального внеску: проблеми та перспективи. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2020. Вип. 96 (2). С. 34- 53.

4. Машевська А. А. Особливості нарахування єдиного соціального внеску. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 39 (2). С. 103-107.

5. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08 лип. 2010 р № 2464-VI. Дата оновлення: 25.08.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text

6. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України № 1057-IV від 09 лип. 2003 р. Дата оновлення: 1.05.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text

7. Про пенсійне забезпечення: Закон України № 1788-XII від 5 лист. 1991 р. Дата оновлення: 15.07.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text

8. Соколовська А. М. Об'єднання єдиного соціального внеску і податку на доходи фізичних осіб у контексті євроінтеграційних прагнень України. *Фінанси України*. 2023. № 6. С. 96-111.

9. Social protection receipts by type / Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/estat-navtree-portlet-prod/BulkDownloadListing?file=data/spr_rec_sumt.tsv.gz

***Колісник Олена Пилипівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри обліку та аудиту;*
***Купріянова Анастасія Олександрівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
*Держаний податковий університет*

# ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ТИМЧАСОВИХ СПОРУД І МОБІЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах господарювання, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, усе більшого поширення набувають тимчасові споруди та мобільні об'єкти бізнесу. В українському законодавстві термін «тимчасова споруда» трактується насамперед у сфері містобудування і визначається як легка конструкція без фундаменту, призначена для здійснення підприємницької діяльності. До таких об'єктів відносять кіоски, павільйони, торговельні ряди, малі архітектурні форми тощо. Мобільні об'єкти бізнесу – це рухомі засоби, що дозволяють організовувати торгівлю, надання послуг чи виробництво у змінних умовах, наприклад фудтраки, автолавки, пересувні майстерні.

У міжнародній практиці подібні об'єкти розглядаються через призму мобільності активів і можливості їх перенесення без істотної втрати вартості. В країнах ЄС та США існує окремий правовий підхід до «mobile business units», де наголос робиться на функціональності, а не на капітальній природі таких споруд. Це зумовлює і специфіку їх бухгалтерського відображення.

Для правильного відображення тимчасових споруд у бухгалтерському обліку важливо врахувати їх класифікацію. За функціональним призначенням можна виокремити торговельні (кіоски, ринки, павільйони), виробничі (тимчасові склади, майстерні), сервісні (пересувні кав'ярні, об'єкти громадського харчування) та соціально-побутові (мобільні медпункти, бібліотеки на колесах). За строком використання тимчасові споруди поділяються на короткострокові (до одного року, наприклад, сезонні торгові точки) та довгострокові (понад один рік, але без ознак капітальних споруд, наприклад, павільйони з легких конструкцій). За ознакою мобільності розрізняють стаціонарні тимчасові споруди, які можна демонтувати без шкоди для їх подальшого використання, та пересувні об'єкти, здатні швидко змінювати місце розташування залежно від потреб підприємства. Такий поділ має значення для визначення облікової політики підприємства та групування об'єктів у бухгалтерських регістрах [1; 4].

Найбільш дискусійним питанням у практиці обліку є визначення статусу тимчасових споруд: чи відносити їх до складу основних засобів, чи обліковувати

як малоцінні необоротні матеріальні активи. Відповідно до П(С)БО 7 «Основні засоби», об'єкт вважається основним засобом, якщо він використовується більше одного року та здатний приносити економічні вигоди підприємству. Проте тимчасові споруди часто не відповідають ознакам капітальних об'єктів через відсутність фундаменту, обмежений строк використання та простоту демонтажу.

У практиці українських підприємств можна зустріти різні підходи: одні відображають такі споруди у складі основних засобів із визначенням строку корисного використання, інші – як малоцінні необоротні активи з можливістю нарахування амортизації за спрощеними методами. Мобільні ж об'єкти бізнесу, наприклад автолавки чи фудтраки, частіше обліковуються як транспортні засоби з відповідними особливостями амортизації [2].

Визначення первісної вартості тимчасових споруд є одним із проблемних аспектів бухгалтерського обліку. У разі придбання споруди в готовому вигляді складнощів виникає менше, проте при спорудженні з окремих конструкцій постає питання, чи слід включати до первісної вартості витрати на монтаж, транспортування та оформлення дозвільних документів.

Визначення строку корисного використання тимчасових споруд також є складним завданням. Оскільки термін експлуатації таких об'єктів може коливатися від кількох місяців (наприклад, сезонні павільйони) до кількох років, підприємства застосовують різні підходи до встановлення строків амортизації. Це призводить до розбіжностей у фінансовій звітності та ускладнює порівнянність показників між різними компаніями [4].

Щодо методів нарахування амортизації, на практиці застосовуються як прямолінійний метод, так і метод прискореної амортизації. Вибір конкретного методу без наявності чітких нормативних орієнтирів може розглядатися як інструмент податкової оптимізації, що підвищує ризик виникнення претензій з боку контролюючих органів. Особливу увагу слід приділити витратам, пов'язаним із орендою тимчасових споруд та мобільних об'єктів бізнесу. У випадку оренди кіоску чи павільйону необхідно визначити, чи належать витрати до операційних (поточних) витрат, чи їх слід капіталізувати, якщо договір оренди укладений на тривалий термін [1].

З точки зору бухгалтерського обліку, орендна плата найчастіше визнається витратами звітного періоду. Для цього застосовуються такі проведення [3]:

- Нарахована орендна плата за тимчасову споруду адміністративного призначення (наприклад, офісний модуль) – Дт 92 Кт 685.
- Відображення витрат на оренду павільйону чи кіоску, який використовується як торговельна точка – Дт 93 Кт 685.
- Оренда мобільної споруди, що застосовується безпосередньо у виробничому процесі – Дт 91 Кт 685.

У випадку довгострокової оренди (фінансовий лізинг) орендовані об'єкти можуть визнаватися у складі необоротних активів з одночасним відображенням зобов'язання за договором. У такому разі первісна вартість активу формується

на субрахунку 10 «Основні засоби», а подальше використання передбачає нарахування амортизації.

Не менш важливими є витрати на утримання та обслуговування таких споруд: ремонт конструкцій, заміну елементів, благоустрій території. Вони можуть відображатися наступними проведеннями [3]:

- Витрати на поточний ремонт споруди, що використовується в адміністративних цілях – Дт 92 Кт 631.
- Витрати на заміну елементів у торговельному павільйоні, що забезпечує процес реалізації – Дт 93 Кт 631.
- Якщо здійснюється поліпшення тимчасової споруди (модернізація чи добудова), що збільшує строк її використання або корисність – Дт 15 Кт 631. Після завершення робіт ці витрати зараховуються до складу основних засобів: Дт 10 Кт 15.

Також поширені витрати на благоустрій прилеглої території (наприклад, підсипка гравієм чи встановлення огорожі). Залежно від облікової політики підприємства, вони можуть обліковуватися [3]:

- Якщо витрати вважаються поточними – Дт 92 або 93 Кт 631.
- З подальшим введенням в експлуатацію, якщо підприємство визнає їх як елемент поліпшення об’єкта – Дт 15 Кт 631.

Окремим аспектом є документальне оформлення операцій із встановлення та демонтажу тимчасових споруд. Законодавство України містить вимоги щодо отримання дозвільних документів у сфері містобудування, проте порядок бухгалтерського оформлення таких операцій фактично не врегульований.

Проблемним є також питання списання мобільних об’єктів бізнесу. Наприклад, при списанні фудтраку чи торговельного павільйону виникає питання: чи оформляти його списання як ліквідацію основного засобу з актом на списання, чи як реалізацію малоцінного активу. Відсутність єдиного підходу породжує ризики порушення вимог облікової політики та може стати предметом суперечок із податковими органами.

В умовах воєнного стану особливо гостро постала проблема збереження тимчасових споруд та мобільних об’єктів бізнесу. Частина з них зазнає фізичних пошкоджень або повного знищення, що зумовлює необхідність проведення дострокової ліквідації чи списання. Крім того, вартісна оцінка таких об’єктів потребує переосмислення: у багатьох випадках виникає потреба у переоцінці, оскільки ринкова вартість матеріалів та робіт, пов’язаних з відновленням чи встановленням нових споруд, суттєво змінюється. Недостатня регламентація механізму обліку цих процесів створює ризики формування викривлених показників фінансової звітності [1; 2].

Інвентаризація тимчасових споруд і мобільних об’єктів бізнесу має низку труднощів, пов’язаних із їх мобільністю та сезонним характером використання. Такі споруди можуть переміщуватися з місця на місце, що ускладнює контроль за їх фактичним станом і місцезнаходженням. Нерідко відсутня чітка

документація щодо переміщення або тимчасового зберігання таких об’єктів, що створює додаткові ризики для внутрішнього контролю. В умовах відсутності уніфікованих правил проведення інвентаризації підприємства змушені самостійно розробляти внутрішні положення, які не завжди забезпечують належний рівень прозорості й достовірності облікових даних.

Суттєвим кроком уперед має стати створення спеціальних методичних рекомендацій для бухгалтерів, які б регламентували порядок обліку тимчасових і мобільних об’єктів. Нині вітчизняні стандарти зосереджені переважно на традиційних видах основних засобів, тоді як специфіка тимчасових споруд залишається недостатньо розкрита. Методичні матеріали мали б містити чіткі критерії віднесення споруд до відповідної групи активів, правила їх оцінки, порядок документального оформлення введення в експлуатацію та списання, а також алгоритми відображення витрат на їх обслуговування. Це сприятиме уніфікації облікових процедур та зменшенню помилок у звітності.

У сучасних умовах цифровізація облікових процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності контролю за тимчасовими спорудами. Застосування хмарних сервісів дозволяє вести облік у режимі реального часу, забезпечувати віддалений доступ до інформації та формувати єдину базу даних про об’єкти. Додатковим інструментом може стати використання GPS-моніторингу мобільних торгових точок, що дозволить відстежувати їх фактичне місцезнаходження, переміщення та умови використання. Це не лише підвищує достовірність облікових даних, але й сприяє зміцненню внутрішнього контролю та зменшенню ризиків нецільового використання активів [1; 4].

Важливим орієнтиром для удосконалення обліку тимчасових споруд є адаптація міжнародного досвіду. Зокрема, МСБО 16 «Основні засоби» передбачає чіткі правила визнання, оцінки та амортизації активів, які можуть бути застосовані й до тимчасових споруд залежно від строку їх використання. Для підприємств малого та середнього бізнесу цінним може бути застосування спрощених підходів, викладених у МСФЗ для МСП. Використання цих стандартів дає змогу не лише підвищити якість фінансової звітності, але й забезпечити її зіставність із міжнародною практикою, що особливо актуально в умовах євроінтеграційних процесів в Україні.

**Список використаних джерел**

1. Дерій В., Гуменна-Дерій Д. Облік і контроль за допоміжними матеріальними ресурсами в управлінні фінансовою безпекою у будівництві. *Вісник економіки*. 2023. № 1. С. 67-79. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49842 (

2. Івченко Д. Ю. Проблеми правового регулювання відносин, об’єктом яких є тимчасові споруди для здійснення підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2025. Том 1. № 89. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.89.1.44

3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Інстр. М-ва фінансів України від 30.11.1999 № 291 : станом на 13 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text

4. Фоміна О. В., Король С. Я., Задніпровський О. Г. Облік за видами економічної діяльності : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 388 с. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a696ac66-46a5-4785-a22f-cff 65a2a5808/content

***Корнійко Дарина Анатоліївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Овчарик Роман Юрійович,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту;*
*Державний торговельно-економічний університет*

## АУДИТ В СИСТЕМІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ ШАХРАЙСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

У практиці корпоративного управління аудит дедалі частіше трактується не лише як формальна перевірка фінансової звітності, а як інструмент профілактики шахрайства та управління ризиками. Розширення масштабів фінансових потоків, збільшення кількості складних операцій, використання комбінованих форм розрахунків і активне застосування цифрових технологій призводять до появи нових схем маніпуляцій. Частина з них вибудовується навколо «слабких місць» внутрішнього контролю, які не завжди можна ідентифікувати стандартними перевірками. Саме тому незалежний аудит виконує функцію своєрідного запобіжника, адже він спрямований не лише на верифікацію цифр у звітності, а й на оцінку управлінських процедур, що регулюють поведінку персоналу та організаційні механізми запобігання ризикам [1, с. 45; 6, с. 18].

Дослідження міжнародних професійних організацій доводять, що там, де аудит впроваджується систематично, виявляється менший рівень втрат від шахрайських дій. Проте цей результат не можна розглядати як універсальний. Є приклади, коли навіть регулярні аудиторські перевірки не забезпечували усунення зловживань. Це відбувається тоді, коли керівництво ігнорує або відкладає реалізацію рекомендацій. Отже, дієвість аудиту залежить не лише від якості методів, а й від управлінської культури підприємства [7, с. 210].

Традиційно виділяють три рівні аудиторських процедур, які мають комплексний характер. Перший рівень охоплює діагностику фінансової звітності, де використовуються аналітичні методи, тестування вибірок, порівняння показників із галузевими середніми значеннями. Саме тут можна виявити нетипові зміни у доходах чи витратах, розбіжності між фактичними та очікуваними результатами. Другий рівень стосується внутрішніх регламентів: аудитори перевіряють наявність чітко визначеного порядку ухвалення рішень, систему документального підтвердження операцій, а також адекватність розподілу повноважень між різними підрозділами. Третій рівень, менш формалізований, зосереджений на аналізі корпоративної культури. Наявність толерантності до неформальних практик чи заохочення «сірих» схем формує ґрунт для маніпуляцій і вимагає глибшого дослідження. Щоб систематизувати ці підходи та показати взаємозв'язок між рівнями перевірки, їх доцільно представити у вигляді узагальненої таблиці. Такий формат дозволяє чіткіше зіставити цілі, зміст і конкретні методи аудиторських процедур, що робить аналіз більш наочним і придатним для практичного використання [4, с. 192].

*Таблиця 1*

**Напрями аудиторських процедур у системі запобігання шахрайству**

| Рівень перевірки | Зміст роботи | Приклади методів |
|---|---|---|
| Фінансова звітність | Аналіз змін у доходах і витратах, тестування вибірок, пошук розбіжностей | Горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтні розрахунки |
| Внутрішні правила і контроль | Перевірка розподілу повноважень, аналіз процедур ухвалення рішень | Тестування контролів, аналіз політик, інтерв'ю з персоналом |
| Корпоративна культура | Дослідження толерантності до неформальних практик, оцінка управлінських дій | Анкетування, експертні оцінки, порівняння з етичними кодексами |
| Цифрові технології | Виявлення аномалій у великих масивах даних, пошук прихованих схем | Data analytics, forensic audit software, алгоритми машинного навчання |

*Джерело: побудовано автором на основі узагальнення положень із джерел [1; 3; 6; 7]*

Суттєво змінює характер аудиту впровадження цифрових технологій. Використання систем обробки великих масивів даних, алгоритмів пошуку аномалій, програмних продуктів для судово-бухгалтерської експертизи розширює можливості аудиторів. У багатьох випадках завдяки суцільному аналізу транзакцій стає можливим виявлення нетипових операцій за короткий час, тоді як традиційні методи потребували б значних ресурсів. Наукові публікації фіксують ситуації, коли використання автоматизованих інструментів зменшувало кількість пропущених порушень у кілька разів і водночас скорочувало час перевірки[5, с. 16].

Разом із тим, слід враховувати, що доступ до таких технологій нерівномірний. Великі корпорації можуть дозволити собі створення власних

аналітичних центрів і впровадження складних інформаційних систем. Натомість середні та малі підприємства здебільшого користуються послугами зовнішніх аудиторів, що обмежує глибину перевірки. Ця обставина створює асиметрію у рівні захищеності підприємств. Питання забезпечення рівного доступу бізнесу до сучасних методів аудиту в Україні досі залишається невирішеним і потребує додаткових досліджень.

Особливу увагу варто приділити питанню реалізації рекомендацій. Ефективність аудиту у запобіганні шахрайству залежить не лише від інструментарію, який використовують аудитори, а й від того, наскільки керівництво готове імплементувати запропоновані зміни у свою політику. Якщо звіт аудитора сприймається лише як формальність для інвесторів або регуляторів, то ризики залишаються. Водночас досвід підприємств, які інтегрували висновки аудиту у систему управління, свідчить про зниження кількості порушень, зміцнення системи внутрішнього контролю і підвищення рівня довіри партнерів [2, с. 115].

Узагальнюючи, аудит у системі протидії шахрайству варто розглядати як багаторівневий процес, що поєднує фінансовий аналіз, перевірку внутрішніх процедур і оцінку корпоративної культури. Класичні методи виявлення відхилень у звітності залишаються базовими, однак їхня дієвість зростає лише за умови інтеграції з чіткими управлінськими регламентами та незалежністю внутрішніх аудиторів. Цифрові інструменти від аналізу великих масивів даних до алгоритмів пошуку аномалій розширюють можливості перевірки, проте доступ до них нерівномірний: великі корпорації впроваджують власні системи, тоді як малий бізнес здебільшого залежить від зовнішніх аудиторів.

Водночас результативність аудиту визначається не лише інструментарієм, а й готовністю керівництва впроваджувати рекомендації. Там, де аудиторські висновки інтегруються у політику підприємства, зміцнюється внутрішній контроль, знижується кількість порушень і підвищується довіра партнерів. Сучасні дослідження і практичні кейси створюють основу для адаптивної системи аудиту, проте для українських підприємств першочерговим завданням залишається накопичення даних і формування єдиних підходів, що дозволить підвищити стійкість бізнесу в умовах невизначеності та воєнних ризиків.

**Список використаних джерел**

1. Завгородній А. Г., Вознюк Г. Л., Стефанюк І. Б. Аудит : теорія і практика : навч. посіб. за ред. А. Г. Завгороднього. 2-ге вид., перероб. і доп. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2004. 456 с.

2. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056496.pdf

3. Назаренко Т. П., Коберник І. В. Організація внутрішнього аудиту на виробничому підприємстві: позитивні та негативні наслідки *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 7. С. 953–960.

4. Шестерняк М. М. Контроль і аудит в системі управління *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 189–197. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-55-26

5. Bierstaker J. L., Burnaby P., Thibodeau J. The impact of information technology on the audit process: An assessment of the state of the art and implications for the future. Managerial Auditing Journal, 2001, Vol. 16, No. 3, pp. 159–164. DOI: 10.1108/02686900110385489

6. Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations Association of Certified Fraud Examiners. 2022. 96 с. URL: https://www.scribd.com/document/570082900/2022-Report-to-the-Nations

7. Wells J. T. Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 432 p.

***Кузнецов Іван Володимирович,***
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***Новіченко Людмила Степанівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Сучасна глобальна економіка характеризується високим ступенем взаємозалежності та динамічності. Процеси цифрової трансформації, геополітичні зміни та посилення вимог до прозорості бізнесу формують нові виклики для національних економік. Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни та реалізує стратегічний курс на європейську інтеграцію, ці виклики набувають особливої актуальності. Ефективне функціонування фінансової інфраструктури, стрижневими елементами якої є бухгалтерський облік, аудит та система оподаткування, стає не лише умовою макроекономічної стабільності, але й фактором національної безпеки та запорукою успішної повоєнної відбудови.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз системних дисфункцій у сферах обліку, аудиту та оподаткування в Україні, ідентифікація їх причинно-наслідкових зв'язків та обґрунтування напрямів реформування, спрямованих на створення прозорого, стабільного та сприятливого бізнес-середовища. Задекларована гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами та директивами ЄС є необхідним, але не достатнім кроком. На практиці спостерігається значний розрив між формальною імплементацією норм та їх реальним застосуванням і впливом на господарську діяльність, що й становить центральну проблему дослідження.

Деформації імплементації МСФЗ: між формалізмом та професійним судженням. Перехід України на Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) був ключовою реформою, спрямованою на підвищення прозорості українських компаній та їх інтеграцію у світові ринки капіталу. Однак цей процес виявив глибокі методологічні та кадрові проблеми, що перешкоджають повноцінній реалізації потенціалу МСФЗ.

Основна проблема полягає у конфлікті двох підходів до обліку. Історично українська система базувалася на континентальній (німецькій) моделі, де облік жорстко регламентований, а бухгалтер виступає виконавцем чітких інструкцій. МСФЗ, навпаки, є продуктом англосаксонської моделі, що базується на принципах. Це вимагає від фахівця не чіткого виконання приписів, а застосування професійного судження для відображення економічної сутності операцій, а не лише їх юридичної форми.

На практиці це призводить до того, що багато компаній застосовують МСФЗ формально, намагаючись знайти в них готові «рецепти» для кожної ситуації, що суперечить самій ідеології стандартів. Наприклад, при оцінці основних засобів за переоціненою вартістю (МСФЗ 16) чи визначенні справедливої вартості фінансових інструментів (МСФЗ 9), бухгалтери часто уникають складних оцінок, обираючи найпростіші методи, які не завжди найкраще відображають реальний стан речей. Цей «опір складності» знецінює фінансову звітність, перетворюючи її на формальний документ для регулятора, а не на корисний інструмент для інвесторів та управлінців.

Другою системною проблемою є значний дефіцит кваліфікованих фахівців [1]. Система вищої освіти в Україні часто продовжує функціонувати за інерцією, випускаючи спеціалістів, натренованих на вивчення норм національних П(С)БО, але не готових до аналітичної роботи та застосування професійного судження. Отримання міжнародних сертифікацій (ACCA, CIMA), які могли б закрити цю прогалину, є фінансово недоступним для більшості бухгалтерів та ускладнене мовним бар'єром.

Як наслідок, на ринку праці є багато спеціалістів, які формально знають МСФЗ, але мало тих, хто їх розуміє та вміє застосовувати в нестандартних умовах. Наприклад, коректний облік операцій з оренди за МСФЗ 16, розрахунок відстрочених податків за МСБО 12 чи облік знецінення активів за МСБО 36 вимагають глибоких аналітичних навичок, яких бракує значній частині ринку.

Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу. На рівні регулювання та професійної спільноти, необхідна розробка галузевих методичних рекомендацій, які б роз’яснювали специфіку використання положень МСФЗ на зрозумілі для практиків алгоритми та кейси. Професійні асоціації мають стати платформами для постійного навчання та обміну досвідом. На рівні освітньої системи, потрібен фундаментальний перегляд навчальних програм з обліку та аудиту. Акцент має бути зміщений з вивчення конкретних інструкцій на розвиток аналітичного мислення, навичок професійного судження та вирішення практичних кейсів. На рівні держави, варто розглянути можливість впровадження програм співфінансування для отримання міжнародних сертифікацій, що могло б стати потужним стимулом для підвищення кваліфікації бухгалтерів та інвестицією у прозорість всієї економіки.

Криза довіри в аудиті: між формальним контролем та реальною цінністю. Реформа аудиторської діяльності, що мала на меті підвищити якість послуг та довіру до професії, досягла лише часткового успіху. На ринку зберігаються практики, що підривають саму суть аудиту як інструменту незалежного контролю. В аудиті існує класична проблема «розриву очікувань». Суспільство та бізнес часто очікують від аудитора 100 % гарантії відсутності шахрайства та помилок. Насправді ж аудит забезпечує лише розумну впевненість у достовірності звітності. Цей розрив в Україні поглиблюється поширеною

практикою замовлення аудиту «для галочки» – виключно для виконання вимог закону.

Такий підхід породжує формалізацію процедур. Клієнт не зацікавлений у виявленні реальних проблем, а аудитор, працюючи в умовах жорстких цінових обмежень, не має мотивації заглиблюватися в суть операцій клієнта [2]. Це перетворює аудит на механічну перевірку наявності первинних документів, а не на аналіз ризиків та адекватності облікових політик. Як результат, аудиторський висновок втрачає свою цінність як для власників, так і для зовнішніх стейкхолдерів.

Фундаментальним принципом аудиту є незалежність. Проте вона перебуває під постійною загрозою. Окрім прямого тиску з боку клієнта, існують і більш приховані загрози, описані в Кодексі етики професійних бухгалтерів: загроза власного інтересу (фінансова залежність від одного великого клієнта), загроза самоконтролю (перевірка роботи, яку фірма виконувала раніше, наприклад, з ведення обліку), загроза залякування тощо [3].

Ситуацію погіршує ціновий демпінг. На ринку, де ціна часто є єдиним критерієм вибору, перемагають фірми, готові працювати за мінімальні гроші. Це неминуче веде до зниження якості: скорочується час на перевірку, залучаються менш кваліфіковані спеціалісти, зменшується глибина аудиторських процедур. В результаті страждає вся професія та економіка в цілому, оскільки ризики шахрайства та банкрутств залишаються невиявленими.

Відновлення довіри до аудиту потребує рішучих кроків. Посилення ролі регулятора, орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНАД) має отримати достатні ресурси та повноваження для проведення реальних, а не формальних перевірок якості роботи аудиторських фірм, особливо тих, що перевіряють підприємства, що становлять суспільний інтерес. Підвищення відповідальності, необхідно впровадити дієвий механізм відповідальності аудиторів за неякісну роботу. Це має включати не лише значні фінансові санкції, а й реальний ризик позбавлення ліцензії, що підвищить стандарти роботи. Обмеження цінового демпінгу шляхом розглядання можливості запровадження мінімальних рекомендованих норм часу на аудит для різних типів підприємств. Це допоможе уникнути ситуацій, коли аудит великого промислового холдингу проводиться за нереалістично малу кількість годин. Та звісно освітня робота з бізнесом, бо важливо пояснювати власникам та керівникам бізнесу, що якісний аудит – це не витрата, а інвестиція у власну безпеку, інструмент для виявлення слабких місць в системі контролю та підвищення інвестиційної привабливості.

Податкова система: між фіскальним тиском та стимулюванням розвитку. Податкова система України залишається одним з ключових бар'єрів для ведення бізнесу. Вона характеризується нестабільністю, надмірною складністю адміністрування та високим навантаженням, що в сукупності створює токсичне середовище для підприємництва.

Головною проблемою є перманентна нестабільність податкового законодавства. Податковий кодекс змінюється так часто, що бізнес позбавлений можливості довгострокового планування. Інвестиційний цикл у багатьох галузях становить 5-10 років. Коли правила гри можуть кардинально змінитися з наступного бюджетного року, будь-які довгострокові інвестиції стають надзвичайно ризикованими. Наприклад, компанія може інвестувати у проект, розраховуючи на певні податкові пільги, які будуть скасовані через рік, що повністю руйнує економіку проекту. Це створює атмосферу невизначеності та змушує бізнес працювати в короткостроковому режимі «виживання», а не довгострокового розвитку.

Складність адміністрування податків є другим потужним демотивуючим фактором. Система моніторингу критеріїв оцінки ризиків (СМКОР) при реєстрації податкових накладних з ПДВ, яка замислювалася як інструмент боротьби з маніпуляціями з ПДВ, на практиці часто паралізує роботу чесного бізнесу [5]. Через формальні критерії система може заблокувати накладні цілком легальних операцій, заморожуючи обігові кошти підприємств на місяці та вимагаючи значних ресурсів на процеси розблокування. Це створює величезне поле для корупції та змушує бізнес утримувати цілий штат юристів та бухгалтерів лише для взаємодії з податковими органами.

Високе податкове навантаження на фонд оплати праці (ПДФО, військовий збір та ЄСВ) є прямим стимулом до тінізації економіки [4]. Для малого та середнього бізнесу, особливо у трудомістких галузях, сплата всіх податків із зарплати робить їх неконкурентоспроможними. Як наслідок, виплата зарплат «у конвертах» стає раціональною економічною поведінкою. Це створює хибне коло: високі ставки призводять до тінізації, зменшення податкової бази змушує державу тримати ставки високими для наповнення бюджету, що ще більше стимулює тінізацію. В результаті страждає і бюджет, і соціальне забезпечення працівників у майбутньому.

Реформування податкової системи має бути комплексним і стратегічним. Для запровадження податкової стабільності, необхідно прийняти на законодавчому рівні мораторій на внесення суттєвих змін до Податкового кодексу на термін 3-5 років. Будь-які зміни мають проходити широке обговорення та прийматися заздалегідь, щоб бізнес мав час на адаптацію. Як шлях до радикального спрощення адміністрування, потрібно переглянути логіку роботи СМКОР, змістивши акцент з тотального контролю на ризик-орієнтований підхід. Максимальна цифровізація, впровадження попередньо заповнених декларацій та зменшення кількості звітів можуть суттєво полегшити життя бізнесу. Для податкової реформи «здорового глузду», необхідно наважитись на сміливі кроки, такі як зниження навантаження на фонд оплати праці з одночасним розширенням бази оподаткування та скасуванням неефективних пільг. Повернення до дискусії про податок на виведений капітал могло б стати потужним стимулом для реінвестування прибутку в розвиток підприємств. Та

звісно треба продовження гармонізації з нормами ЄС: Послідовне впровадження європейських директив у сфері ПДВ та акцизів зробить українську податкову систему більш зрозумілою для іноземних інвесторів.

Аналіз проблем у сферах обліку, аудиту та оподаткування в Україні свідчить про їхню глибоку системність та взаємопов'язаність. Формальне впровадження міжнародних стандартів без зміни освітніх підходів та ментальності призводить до їх імітації. Прагнення до дешевизни в аудиті знецінює його як інститут, а каральна та нестабільна податкова система стимулює тінізацію, що робить дані обліку та предмет аудиту фіктивними.

Подолання цих системних дисфункцій є ключовим завданням на шляху до побудови стійкої, прозорої та конкурентоспроможної економіки. Це вимагає не точкових змін, а цілісної стратегії, що базується на трьох принципах: стабільність законодавчого поля, стимулювання розвитку людського капіталу та бізнесу, і спрощення адміністративних процедур через цифровізацію. Лише скоординовані дії держави, професійних спільнот та бізнесу дозволять перетворити фінансову систему України з джерела ризиків на фундамент для економічного зростання та успішної європейської інтеграції.

**Список використаних джерел**

1. Григорів О., Дутчак І., Гордієнко М. Впровадження міжнародних стандартів обліку в державному секторі україни. Економіка та суспільство. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-165

2. Жукова Т., Єрмоленко К., Плікус І. Сучасні проблеми аудиторських послуг в україні. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/uk/1-2020-9

3. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів. *Ethics Board*. URL: https://www.ethicsboard.org/publications/mizhnarodniy-kodeks-etiki-profesiynikh-bukhgalteriv

4. Смирна К. Основні проблеми системи оподаткування україни. Економіка та суспільство. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-132

5. СМКОР як інструмент адміністрування ПДВ. Показники СМКОР. *Рада бізнес-омбудсмена*. URL: https://boi.org.ua/reports-post/smkor-yak-instrument-administruvannya-pdv/

***Лега Ольга Василівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*професор кафедри обліку і оподаткування;*
***Прийдак Тетяна Борисівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку і оподаткування;*
***Яловега Людмила Василівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку і оподаткування;*
*Полтавський державний аграрний університет*

## ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, ESG-ФАКТОРІВ ТА KPI В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ

В умовах трансформації глобальної економіки посилюються вимоги до прозорості та сталості бізнесу, що зумовлено як зростанням уваги суспільства до екологічних і соціальних наслідків господарської діяльності, так і підвищенням ролі нефінансової звітності у відносинах з інвесторами та регуляторами. Від підприємств очікується не лише ефективність у досягненні фінансових результатів, а й здатність забезпечувати позитивний вплив на навколишнє середовище та соціальну сферу. У цьому контексті ключовим завданням стає пошук балансу між економічною результативністю та соціально-екологічною відповідальністю, адже лише інтеграція цих вимірів створює підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності [1; 2].

Необхідність адаптації управлінських систем до міжнародних стандартів ESG постає як стратегічний виклик для бізнесу, особливо в країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні. Впровадження ESG-підходів дозволяє не тільки гармонізувати діяльність підприємств із глобальними тенденціями сталого розвитку, а й формує основу для залучення інвестицій, підвищення довіри з боку стейкхолдерів та зміцнення репутаційного капіталу. Таким чином, сучасна модель корпоративного управління повинна ґрунтуватися на принципах інтегрованості фінансових та нефінансових показників, де екологічні, соціальні й управлінські фактори розглядаються як невід'ємна складова стратегічного розвитку [3; 4].

Сутність принципів сталого розвитку полягає у гармонійному поєднанні трьох ключових складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічний вимір передбачає формування стабільних фінансових результатів, ефективне використання ресурсів та забезпечення довгострокової прибутковості. Соціальний компонент спрямований на дотримання прав працівників, створення безпечних умов праці, розвиток людського капіталу та соціальну підтримку громади. Екологічна складова акцентує увагу на збереженні природних ресурсів, зменшенні шкідливих викидів і впровадженні технологій, орієнтованих на

мінімізацію негативного впливу на довкілля. У комплексі ці три елементи формують системну основу сталого розвитку, який має бути інтегрований у стратегію будь-якого підприємства.

У цьому контексті поняття ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) є сучасним інструментом конкретизації принципів сталого розвитку в управлінській практиці. Екологічні фактори (E) охоплюють вплив компанії на навколишнє середовище; соціальні (S) відображають її взаємодію із суспільством, працівниками та клієнтами; управлінські (G) характеризують якість корпоративного управління, прозорість бізнес-процесів і дотримання етичних стандартів. Інтеграція ESG у систему стратегічного управління сприяє формуванню нової парадигми бізнесу, орієнтованого не лише на прибуток, а й на стійкість, довіру та соціальну значущість [4; 5].

Важливим інструментом оцінки ефективності впровадження ESG-принципів виступають ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Вони дозволяють кількісно виміряти результативність управлінських рішень як у фінансовому, так і в нефінансовому аспектах. За допомогою KPI можна відстежувати рівень скорочення викидів, ступінь енергоефективності, динаміку кадрової стабільності, індекс задоволеності працівників чи клієнтів, а також показники корпоративної прозорості. Таким чином, KPI виконують роль зв'язуючої ланки між стратегією сталого розвитку та її практичною реалізацією, забезпечуючи можливість об'єктивного моніторингу і своєчасної корекції управлінських рішень.

Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-факторів у систему управління є одним із ключових завдань сучасних підприємств, що прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стійкість – табл. 1. Цей процес передбачає не лише формальне закріплення екологічних, соціальних та управлінських орієнтирів у стратегічних документах, а й їхнє практичне втілення через адаптацію внутрішніх політик, процедур та інструментів управління. Компанії мають формувати ESG-орієнтовану корпоративну стратегію, яка поєднує економічні цілі з вимогами соціальної відповідальності та екологічної безпеки, а також забезпечує прозорість і підзвітність перед стейкхолдерами [5; 6].

Важливою складовою інтеграції є впровадження системи моніторингу та оцінки ESG-показників через KPI. Застосування індикаторів дозволяє перевести стратегічні орієнтири у вимірювані цілі, що можуть бути систематично відстежені та оцінені. Наприклад, скорочення викидів $CO_2$, зменшення енергоємності виробництва, підвищення рівня гендерної рівності чи прозорості управлінських процесів можуть бути виражені через конкретні кількісні показники. Такий підхід сприяє більшій об'єктивності у прийнятті управлінських рішень, формує підґрунтя для корпоративної звітності та забезпечує можливість порівняння результатів із міжнародними стандартами.

Інтеграція ESG у систему управління передбачає також використання сучасних управлінських інструментів, зокрема Balanced Scorecard з урахуванням нефінансових показників, підготовку звітності за стандартами GRI, SASB чи CSRD, а також застосування цифрових технологій для збору та аналізу даних. Це дозволяє побудувати комплексну модель управління, у якій економічна ефективність нерозривно пов'язана із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. У результаті підприємство отримує можливість підвищити довіру з боку інвесторів, знизити ризики та сформувати додаткові конкурентні переваги на глобальних ринках.

*Таблиця 1*

**Інтеграція ESG-факторів та KPI в систему стратегічного управління підприємством**

| Вимір | Традиційний підхід | ESG-орієнтований підхід | Приклади KPI |
|---|---|---|---|
| **Економічний** | Орієнтація на фінансовий результат (прибуток, рентабельність) | Поєднання фінансової ефективності з довгостроковою стійкістю | EBITDA з урахуванням енергоефективності; ROI з урахуванням екологічних витрат |
| **Соціальний** | Мінімальне врахування потреб працівників і громади | Пріоритет соціальної відповідальності, розвиток людського капіталу | Індекс задоволеності працівників; коефіцієнт гендерного балансу; плинність кадрів |
| **Екологічний** | Виконання мінімальних вимог екологічних норм | Активне зменшення викидів, енергоощадність, «зелена» логістика | Тон $CO_2$/од. продукції; частка використання відновлюваної енергії |
| **Управлінський (Governance)** | Формальна система контролю | Прозорість, етика, підзвітність, інтегрована звітність | Наявність незалежних членів ради; своєчасність публікації ESG-звітів; індекс прозорості |

*Джерело: побудовано на підставі [1-6]*

Представлена таблиця ілюструє еволюцію управлінських підходів у напрямі ESG-орієнтації. Якщо традиційна система концентрувалася переважно на фінансових результатах, то сучасна модель вимагає інтеграції соціальних, екологічних та управлінських факторів. Використання KPI дозволяє перевести абстрактні цілі сталого розвитку у вимірювані показники, що робить процес управління більш прозорим, підзвітним і орієнтованим на довгострокову ефективність. Такий підхід дає змогу не лише демонструвати відповідність міжнародним стандартам, а й підвищувати привабливість підприємства для інвесторів і партнерів.

Отже, інтеграція принципів сталого розвитку, ESG-факторів та KPI у систему управління формує якісно нову модель корпоративного розвитку, у якій

економічна результативність поєднується із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Це дозволяє перетворити абстрактні стратегічні орієнтири на конкретні вимірювані показники, що забезпечує прозорість бізнес-процесів, підзвітність перед стейкхолдерами та підвищує довіру з боку інвесторів. Водночас такий підхід вимагає комплексних організаційних змін, адаптації внутрішніх політик, а також впровадження цифрових інструментів для моніторингу й аналізу даних. Попри очевидні переваги, впровадження ESG і KPI супроводжується низкою труднощів. Однією з головних проблем є відсутність єдиної методики вимірювання ESG-результативності, що ускладнює порівняння показників між підприємствами. Значним бар'єром виступає і недостатня готовність компаній до збору та аналізу нефінансових даних, особливо у середовищі малого й середнього бізнесу. Крім того, поширеним ризиком є формалізація процесу звітності та «greenwashing», коли заявлені принципи не підкріплюються реальними діями. Подальший розвиток інтеграції ESG у систему управління пов'язаний із формуванням уніфікованих підходів до розробки нефінансових KPI, гармонізацією національних стандартів зі світовими та впровадженням цифрових інструментів моніторингу. Перспективним є використання інтегрованої звітності, яка об'єднує фінансові та нефінансові результати, а також розвиток системи індикаторів, що враховують специфіку галузей. У довгостроковій перспективі ESG стане не лише вимогою інвесторів чи регуляторів, а й базовим елементом корпоративної стратегії, що визначатиме стійкість бізнесу у глобальному середовищі.

**Список використаних джерел**

1. Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В., Черноусов О.І., Шеін Є.С. Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 95–104. DOI: 10.60022/2(2)-10S.

2. González-Pozo R., Arenas-Parra M., Quiroga-García R., Bilbao-Terol A. A proposal for refining the ESG methodology used by rating agencies. *International Transactions in Operational Research.* 2024.Vol.32, №4. P.2003-2033 DOI: 10.1111/itor.13550

3. Лега О.В., Безкровний О.В., Канцедал Н.А., Лиженков В.Г., ШейкоА.Р. ESG-фактори та їх відображення в податковій звітності: виклики для аудиту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. No10. DOI: 10.5281/zenodo.15314566.

4. Маренич Т., Смігунова О. Інтеграція ESG-стандартів у стратегію розвитку аграрних підприємств України. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*.2024. №19. С.117–130. URL: http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/633f66d3ac22265acb403ec9ecfd5ec4.pdf

5. Цілей сталого розвитку. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-

rozvytku/

6. Global reporting initiative. URL: https://earthcharter.org/partners/global-reporting-initiative/

***Лисенко Роман Вікторович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*освітньо-професійна програма «Облік, аудит та оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Шульга Світлана Володимирівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ

Питання методологічного забезпечення процесів нарахування та обліку амортизації необоротних активів в Україні має фундаментальне значення для формування достовірної фінансової звітності та адекватної оцінки економічного потенціалу підприємств. Відповідно до положень НП(С)БО 7 «Основні засоби» встановлено ключові принципи, підходи та методи амортизації, що регламентують порядок її визначення й відображення в системі бухгалтерського обліку [4].

Нормативне підґрунтя документального оформлення амортизаційних операцій формують, зокрема, Наказ Міністерства фінансів України № 818 від 13.09.2016 р. та Наказ № 352 від 29.12.1995 р., який діяв до 2021 р. Актуальним на сьогодні є Наказ № 26 від 13.05.2021 р., що зобов'язує фізичних осіб-підприємців здійснювати документування амортизаційних відрахувань через електронний кабінет платника податків [1, 3].

*У формі, затвердженій наказом, відображаються:*

– загальні ідентифікаційні дані об'єкта (графи 1–5);
– строк його корисного використання (графа 6);
– первісна вартість (графа 7);
– річна та місячна сума амортизації (графи 8–9);
– розрахунок амортизаційних відрахувань (графи 10–12).

Для фізичних осіб-підприємців передбачено застосування лише прямолінійного методу нарахування амортизації. Водночас юридичні особи, керуючись положеннями НП(С)БО 7, можуть обирати один із кількох варіантів:

метод зменшення залишкової вартості, прискореного її зменшення, кумулятивний, виробничий або прямолінійний.

Підприємства з річним доходом понад 40 млн грн зобов'язані подавати звітність до органів ДПС, оскільки амортизаційні відрахування безпосередньо впливають на розрахунок податку на прибуток. Таке документування здійснюється через електронний кабінет платника податків шляхом подання додатку АМ до декларації з податку на прибуток.

Суб'єкти господарювання, дохід яких не перевищує встановлений поріг, мають право самостійно визначати доцільність застосування податкових різниць. У разі відмови від них підприємство звільняється від обов'язкового подання амортизаційних розрахунків через електронний кабінет, проте може використовувати будь-який із передбачених методів обчислення амортизації.

Таким чином, сучасна система податково-бухгалтерського регулювання амортизації в Україні характеризується гнучкістю та диференційованим підходом до різних категорій платників податків. Це підвищує прозорість облікових процедур і водночас створює умови для цифрової трансформації фінансової звітності та вдосконалення податкового адміністрування – важливих елементів стратегії сталого економічного розвитку держави.

У контексті загальнонаціональної цифровізації економіки дедалі більшої ваги набуває впровадження інформаційних технологій у процес обліку та документування амортизації. Їх використання сприяє підвищенню точності, оперативності та аналітичності облікових даних, зменшує ризики технічних помилок і забезпечує автоматизовану взаємодію між обліковими та податковими підсистемами.

Відповідно до Наказу Мінфіну № 26 від 13.05.2021 р., фізичні особи-підприємці здійснюють ведення амортизаційного обліку в електронному форматі через онлайн-сервіси податкової служби [3]. Це означає перехід до цифрової моделі бухгалтерського процесу, у якій усі етапи – від нарахування до звітування – реалізуються автоматизовано, без використання паперових носіїв.

Активне використання ERP-систем (BAS ERP, SAP Business One, 1С:Підприємство, Microsoft Dynamics 365 тощо) забезпечує комплексну автоматизацію обліку необоротних активів. Такі системи дають змогу виконувати автоматичний розрахунок амортизації, створювати електронні регістри, формувати первинні документи та синхронізувати дані з податковими платформами. У результаті формується єдиний цифровий простір, де бухгалтерський, управлінський і податковий облік взаємопов'язані.

Важливим напрямом розвитку є створення віртуальних інформаційних майданчиків, що об'єднують дані про стан основних засобів, рівень їх зносу, залишкову вартість і потреби в модернізації. Такі системи розширюють можливості управлінського аналізу, підтримують процес прийняття рішень та підвищують ефективність використання активів [2].

Інформаційні технології трансформують і підходи до аудиту амортизаційних процесів. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення (AuditXP, CaseWare IDEA, Power BI, Tableau) забезпечує автоматизовану перевірку правильності нарахувань, виявлення відхилень і формування звітів про ефективність використання основних засобів [5].

*Таблиця 1*

**Цифровізація процесу обліку та аудиту амортизації необоротних активів**

| Елемент цифровізації | Функціональні можливості | Очікуваний результат / ефект |
|---|---|---|
| Електронний кабінет платника податків | Ведення електронного реєстру амортизації, формування та подання звітності онлайн | Зменшення паперового документообігу, прискорення облікових процедур |
| ERP-системи (BAS ERP, SAP, Microsoft Dynamics 365) | Автоматичний розрахунок амортизації, інтеграція бухгалтерського та управлінського обліку | Безперервність інформаційних потоків, узгодженість даних |
| Хмарні сервіси обліку | Зберігання облікових даних у захищеному онлайн-середовищі, доступ з різних пристроїв | Підвищення мобільності та безпеки облікової інформації |
| Аналітичні програми (Power BI, Tableau) | Візуалізація амортизаційних даних, аналіз динаміки, прогнозування зносу | Підвищення аналітичності управлінських рішень |
| Програмне забезпечення для аудиту (AuditXP, CaseWare IDEA) | Автоматизована перевірка правильності нарахувань, виявлення відхилень і помилок | Підвищення достовірності аудиту, економія часу |
| Віртуальний інформаційний майданчик | Інтеграція даних про технічний стан, залишкову вартість і фінансування модернізації | Формування єдиного цифрового простору управління активами |

Застосування сучасних інформаційних технологій у сфері обліку та документального оформлення амортизації необоротних активів є важливим чинником підвищення ефективності фінансового управління підприємством. Воно забезпечує прозорість і точність облікових процесів, оптимізує податкове адміністрування, підсилює аналітичний потенціал бухгалтерії та сприяє гармонізації національних стандартів із міжнародними вимогами.

У перспективі цифровізація амортизаційних процедур стане ключовим елементом єдиного інформаційного простору фінансової звітності України, що сприятиме інтеграції в європейський економічний простір та реалізації стратегічних цілей сталого розвитку.

## Список використаних джерел

1. Гура, Н., & Мандрика, Д. (2020). Проблемні питання нарахування амортизації необоротних активів на підприємстві. Молодий вчений, (2(78)), 32– 35.

2. Концева, В., Бойко, Н., & Масалітіна, В. (2022). Облік і документування амортизації необоротних активів з використанням інформаційних технологій. Економіка та суспільство, (35). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-4

3. Міністерство фінансів України. (2021, 13 травня). Про затвердження форм документів для ведення обліку фізичними особами-підприємцями: Наказ № 26. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0865-21#Text

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text

5. Яковенко, С. Л., & Минич, Ю. В. (2025). Діджиталізація бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану в Україні. Науково-практичний альманах «Інноваційна наука». URL: https://almanakh.pp.ua/isst/article/view/10?utm_ source=chatgpt.com

***Лубенченко Ольга Едуардівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*звідувач Національного центру обліку і аудиту;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту;*
*САР, аудитор ТОВ «ОДІ АУДИТ ЕШЮРЕНС»*

# ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇЇ ПЕРЕВІРКА – НОВАЦІЇ ДЛЯ АУДИТОРІВ, БУХГАЛТЕРІВ, ВИКЛАДАЧІВ ОБЛІКОВИХ ДИСЦИПЛІН

Кабінет Міністрів 25 червня 2025 року схвалив законопроект про внесення змін до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Законопроект розроблено на виконання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (надалі – ЄС), з метою імплементації положень Директиви № 2013/34/ЄС про річну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність, Директиви (ЄС) 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку [1].
*Головні новації законопроекту:*

1) Запровадження обов'язкової звітності зі сталого розвитку для окремих категорій підприємств, що є важливим кроком до євроінтеграції та підвищення прозорості бізнесу, табл.1.

2) Оновлення критеріїв для визначення категорій підприємств.

3) Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності для державних підприємств.

*Таблиця 1*

**Новації законопроекту про внесення змін до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»**

| Новації | Сутність |
|---|---|
| Нормативне регулювання | Вперше на рівні законодавства передбачено обов'язкове складання та подання звітів щодо сталого розвитку для визначених категорій суб'єктів господарювання |
| Зміст звітності | У звітах висвітлюватиметься вплив діяльності підприємства на довкілля, соціальну сферу, трудові відносини, права людини та антикорупційні механізми. Також буде проаналізовано, як ці аспекти впливають на стратегічні та операційні рішення компанії |
| Європейські стандарти | Звітність формуватиметься відповідно до Європейських стандартів сталого розвитку ((European Sustainability Reporting Standards) надалі – ESRS) як окремий розділ управлінського звіту. Документи подаватимуться в уніфікованому електронному форматі з використанням таксономії для забезпечення прозорості та зручності аналізу |
| Інтеграція з фінансовою звітністю | Звіти зі сталого розвитку стануть складовою частиною фінансової звітності, що підкреслює їхню стратегічну важливість |

*Продовження таблиці 1*

| | |
|---|---|
| Суб'єкти звітування | Великі підприємства та материнські компанії великих груп. Середні та малі компанії, чиї цінні папери обертаються на регульованих ринках капіталу |
| Етапи впровадження | - 2028 рік – для великих компаній з понад 500 працівниками.<br>- 2029 рік – для інших великих підприємств та материнських компаній.<br>- 2030 рік – для середніх і малих емітентів, представлених на біржі. |
| Очікувані результати | Імплементація нових вимог сприятиме гармонізації українських практик з європейськими, підвищить інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність бізнесу та забезпечить виконання міжнародних зобов'язань, зокрема в межах Угоди про асоціацію з ЄС |

Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та деяких законів України щодо удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності» містить нові дефініції та нові вимоги, зокрема стаття 1 «Визначення термінів» містить визначення [2]:

п. $2^1$ аудитор з надання впевненості із сталого розвитку (далі – аудитор із сталого розвитку) – аудитор, який підтвердив кваліфікаційну придатність до надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку, має відповідний практичний досвід та реєстрові дані про визнання кваліфікаційної придатності до надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку якого містяться у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності;

п. $11^1$ звіт з обов'язкового надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку – документ суб'єкта аудиторської діяльності, підготовлений відповідно до стандартів надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку та вимог цього Закону за результатами виконання обов'язкового завдання з надання впевненості щодо річної або консолідованої звітності із сталого розвитку

п. $12^1$ ключовий партнер обов'язкового завдання з надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку – аудитор із сталого розвитку, який підтвердив кваліфікацію ключового партнера обов'язкового завдання з надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку у порядку та на умовах, визначених цим Законом, інформація про якого як ключового партнера обов'язкового завдання з надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку внесена до реєстрових даних суб'єкта аудиторської діяльності та який: призначений аудиторською фірмою відповідальним за виконання обов'язкового завдання з надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку від імені аудиторської фірми; або у разі надання впевненості щодо консолідованої звітності із сталого розвитку – аудитор, призначений аудиторською фірмою відповідальним за виконання обов'язкового завдання з надання впевненості

щодо звітності із сталого розвитку групи та аудитор, призначений відповідальним за виконання завдання з надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку дочірніх підприємств; підписує звіт з обов'язкового надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку;

п. $16^1$ обов'язкове завдання з надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку – аудиторська послуга з надання впевненості, що приймається і виконується суб'єктом аудиторської діяльності відповідно до вимог цього Закону та стандартів надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку шляхом перевірки річної або консолідованої звітності із сталого розвитку суб'єктів господарювання (їх груп), які відповідно до законодавства зобов'язані оприлюднити та/або надати таку звітність разом зі звітом з обов'язкового надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку;

п. $20^1$ стандарти надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку – професійні стандарти, що встановлюють правила виконання обов'язкових завдань з надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку, прийняті до застосування в Європейському Союзі та оприлюднені державною мовою на офіційному веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері бухгалтерського обліку, аудиту та організації звітування із сталого розвитку.

Що це означає для: бухгалтерів, аудиторів, викладачів обліково – контрольних дисциплін? Новації для них за законопроектом «Про внесення змін до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та законопроектом «Про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та деяких законів України щодо удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності» згруповані в таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Новації для бухгалтерів, аудиторів, викладачів обліково – контрольних дисциплін**

| Для бухгалтерів | Для аудиторів | Для викладачів |
|---|---|---|
| Розширення функціоналу: звітність виходить за межі фінансових показників – тепер потрібно збирати, структурувати та аналізувати нефінансові дані (екологія, соціальні аспекти, управління – ESG-індикатори) | Перевірка звітності зі сталого розвитку (нефінансової інформації): потрібно буде перевіряти достовірність даних про сталий розвиток, що вимагає нових знань, методик і стандартів | Оновлення навчальних програм: потрібно інтегрувати теми сталого розвитку, ESG-звітності, цифрової таксономії в курси бухгалтерського обліку, аудиту, управлінського обліку та аналізу |
| Нові компетенції: з'являється потреба в знаннях щодо ESRS, цифрової таксономії, ESG-індикаторів | Професійна переорієнтація: аудитори мають опанувати підходи до оцінки нефінансових ризиків, впливу ESG-факторів на бізнес | Міждисциплінарний підхід: сталий розвиток охоплює економіку, екологію, етику – це шанс для викладачів формувати нову генерацію фахівців з комплексним мисленням |

*Продовження таблиці 2*

| | | |
|---|---|---|
| Інтеграція процесів: звіт зі сталого розвитку стає частиною управлінського звіту, що вимагає координації між фінансовим і нефінансовим обліком | Міжнародна відповідність: впровадження ESRS наближає український аудит до вимог Директив ЄС, що певним чином відкриває доступ до європейських ринків послуг | Практичні кейси: важливо навчати здобувачів вищої освіти працювати з реальними шаблонами ESRS, створювати звіти, аналізувати ESG-дані |

У контексті євроінтеграції впровадження звітності зі сталого розвитку це не просто технічна зміна – це опанування і дотримання українською професійною спільнотою європейських стандартів, що підвищує прозорість бізнесу; сприяє залученню інвестицій; формує нову культуру відповідальності в обліку та аудиті.

Аналіз де – яких освітньо – професійних програм (надалі – ОПП) «Облік, аудит та оподаткування», рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень, ступінь вищої освіти: магістр, галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право», спеціальність: D1 «Облік і оподаткування» свідчить, що ОПП, розділ 2 «Перелік компонент освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності D1 «Облік і оподаткування» та їх логічна послідовність» не містить ні обов'язкових, ні вибіркових компонент щодо звітування зі сталого розвитку та перевірок такої звітності. Обов'язкова компонента «Міждисциплінарна курсова робота» включає питання організації бухгалтерського обліку, управлінського контролю, Міжнародних стандартів аудиту та професійної етики і також не містить вимог щодо складання звітності зі сталого розвитку, її перевірки за вимогами ЄС. Такий стан речей потребує негайного перегляду ОПП та/або наповнюваності компонент ОПП.

Ще постає одне питання – післядипломна освіта. За Законом України «Про освіту» післядипломна освіта передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної або фахової передвищої освіти та практичного досвіду. П. 6 ст. 18 Закону «Про освіту» визначає, що післядипломна освіта включає:

– спеціалізацію – профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності;

– перепідготовку – освіту дорослих, спрямовану на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями);

– підвищення кваліфікації – набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

– стажування – набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань [3].

Отже, бухгалтери, аудитори, аудиторські фірми, заклади освіти новітні вимоги законодавства можуть перетворити на свої конкурентні переваги.

**Список використаних джерел**

1. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку». 2025. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56996

2. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та деяких законів України щодо удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності» URl: https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/%D0%9F%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%92%D0%9D%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%90-%D0%A2%D0%90%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%A6%D0%AF-%D0%B4%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83-%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%83.pdf

3. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

***Лупійчук Антон Ігорович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Західноукраїнський національний університет*

# БЕЗПІЛОТНІ ЛІТАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах сучасного розвитку будівельної галузі дедалі більшої актуальності набуває використання цифрових інструментів для підвищення прозорості, точності та оперативності управлінських рішень. Одним із найбільш прогресивних напрямів є застосування безпілотних літальних апаратів, які поступово виходять за межі суто технічного чи інженерного використання і починають формувати нові можливості в обліково-аналітичному забезпеченні будівельної діяльності. Якщо раніше облік у будівництві здебільшого асоціювався з первинними документами, бухгалтерськими регістрами та формуванням кошторисів, то нині він набуває рис динамічної системи, інтегрованої з технологіями збору й опрацювання інформації.

Безпілотні літальні апарати дозволяють здійснювати регулярний моніторинг будівельних майданчиків із високою точністю, що відкриває можливість для оперативного відображення фактичного стану виконаних робіт. Завдяки аерофотозйомці та тривимірному моделюванню можна зіставляти фактичні обсяги будівництва з плановими показниками, що, у свою чергу, стає основою для вдосконалення облікових процедур. Таким чином формується новий рівень контролю за витратами та ефективністю використання ресурсів. У практичному вимірі це означає, що обліковець уже не обмежується лише аналізом паперових актів виконаних робіт, а отримує цифровий масив даних, що дозволяє перевіряти достовірність показників у режимі реального часу.

Технологічний потенціал безпілотних систем у будівництві виходить далеко за межі суто візуального спостереження. Вони можуть оснащуватися сенсорами, що фіксують температурні коливання, рівень вологості, щільність матеріалів чи інші параметри, які прямо або опосередковано впливають на формування собівартості будівельних робіт. Інтеграція таких даних в інформаційні системи управлінського обліку дозволяє досягти значно точнішого розподілу витрат і створює підґрунтя для глибшого аналізу ефективності господарської діяльності. У результаті формується більш прозора модель управління, де облік стає не просто інструментом ретроспективного відображення операцій, а дієвим механізмом прогнозування й оптимізації майбутніх рішень.

Особливого значення безпілотні технології набувають у контексті контролю за використанням будівельних матеріалів. Часто саме невідповідність між плановими та фактичними обсягами матеріалів створює проблеми для обліковців. Використання дронів дає змогу проводити інвентаризацію матеріалів

на відкритих складах чи будівельних майданчиках із високою швидкістю та точністю, що знижує ризики зловживань і втрат. У поєднанні з системами штучного інтелекту безпілотники можуть автоматично ідентифікувати об'єкти, відстежувати їх переміщення та формувати цифрові звіти, які безпосередньо інтегруються в облікові регістри підприємства.

Не менш важливим є внесок безпілотних технологій у підвищення безпеки будівельних процесів. Виконання польотів над небезпечними зонами дозволяє зменшити потребу в безпосередній присутності працівників на ризикованих ділянках, а отримана інформація може стати частиною внутрішньої звітності з охорони праці. У такий спосіб формується цілісна система цифрового контролю, де дані з дронів використовуються не лише для технічних чи організаційних рішень, а й для бухгалтерського та управлінського обліку, що охоплює аспекти витрат на безпеку, страхування та оптимізацію трудових ресурсів.

Важливо зазначити, що впровадження безпілотних літальних апаратів у будівництво безпосередньо пов'язане з концепцією цифровізації. У світі активно розвиваються платформи, які поєднують дані дронів із системами BIM-моделювання (Building Information Modeling). У такому середовищі облік отримує новий формат, де інформація про витрати, строки, ресурси та фактичні обсяги робіт інтегрується в єдиний цифровий простір. Це дозволяє створювати прозорі системи фінансового й управлінського обліку, які унеможливлюють подвійне трактування даних і підвищують довіру інвесторів та контролюючих органів.

Суттєвою перевагою використання безпілотних літальних апаратів у будівництві є можливість не лише збирати дані, а й інтегрувати їх у цифрові платформи, що забезпечують багатовимірний аналіз господарських процесів. Коли облік базується на традиційних формах фіксації фактів господарського життя, завжди існує ризик суб'єктивності або затримки в оновленні даних. Дрони ж забезпечують об'єктивність і швидкість, адже зібрана інформація одразу може передаватися в хмарні сховища, де вона опрацьовується автоматизованими алгоритмами. Це сприяє не лише підвищенню оперативності управлінського обліку, а й формуванню нової культури прозорості, що має особливе значення в будівельній сфері, відомій високим рівнем ризиків і капіталомісткістю.

Інтеграція даних, отриманих від безпілотників, з системами штучного інтелекту та аналітики великих даних відкриває перспективи для прогнозування витрат і планування будівельних проєктів. Наприклад, зйомки з дронів дозволяють визначати швидкість виконання робіт, порівнювати їх з нормативними графіками та автоматично виявляти відхилення. Це не лише допомагає коригувати фінансові плани, а й створює основу для нових форматів управлінського звітування, які поєднують технічний, фінансовий і економічний аспекти діяльності підприємства

Однак технологічні зміни несуть і певні виклики. Серед них потреба у значних інвестиціях у технічне забезпечення та програмне опрацювання даних,

а також питання правового регулювання використання безпілотників. Для бухгалтерського обліку це означає необхідність адаптації методологічних підходів, адже традиційні первинні документи мають узгоджуватися з цифровими масивами, що створюються дронами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що безпілотні літальні технології стають невід'ємною складовою цифровізації будівельної діяльності. Вони дозволяють забезпечити точність обліку, прозорість контролю, ефективність управління ресурсами й підвищення рівня безпеки. Обліково-аналітична система у цьому випадку набуває рис інтегрованої, гнучкої та адаптивної структури, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

***Марущенко Юлія Миколаївна,***
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Овсюк Ніна Василівна,***
*доктор економічних наук,*
*професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ОБЛІК ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДИСТАНЦІЙНИХ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасних умовах, коли технологічний розвиток кардинально змінює способи організації праці, дистанційна форма зайнятості стала невід'ємною складовою економічного й соціального життя. В Україні поширення цього явища набуло особливої динаміки під впливом кількох чинників: пандемії COVID-19, запровадження воєнного стану через російську агресію та поступової інтеграції держави в європейський економічний простір.

Дистанційна робота створює нові перспективи як для роботодавців, так і для працівників, проте водночас породжує низку проблем, пов'язаних із правовим регулюванням трудових відносин, особливо у сфері оплати праці. Оскільки заробітна плата є основним елементом трудового договору, вона потребує чіткого нормативного визначення та пристосування до умов, за яких працівник виконує свої професійні обов'язки поза межами звичного робочого місця.

Дистанційна форма організації праці передбачає виконання працівником своїх службових обов'язків за межами звичного робочого місця із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Специфіка ведення обліку заробітної

плати при такій формі зайнятості обумовлюється особливостями трудових відносин і способами контролю за результатами виконаної роботи.

Система правового регулювання оплати праці в Україні ґрунтується на положеннях Конституції України, Кодексу законів про працю, Закону України «Про оплату праці» та інших нормативно-правових актах. Вони забезпечують працівникам право на справедливу та своєчасну винагороду за виконану роботу, а також гарантують захист від будь-яких проявів дискримінації.

Водночас дистанційна форма зайнятості, що передбачає виконання трудових обов'язків без фізичної присутності працівника на робочому місці, створює певні труднощі у практичному застосуванні цих гарантій. Зокрема, складнощі виникають під час обліку робочого часу, оцінювання ефективності праці та забезпечення повноцінних виплат, що потребує запровадження оновлених підходів до правового регулювання цих процесів.

Вагомим етапом у розвитку правового регулювання трудових відносин стало прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 1 липня 2022 року №2352-IX. Цим законом було внесено зміни до Кодексу законів про працю України та уточнено визначення дистанційної роботи (стаття 60-2). Водночас окремі питання, що стосуються нарахування та обліку заробітної плати, і надалі залишаються недостатньо врегульованими, що створює певні складнощі для бухгалтерів і роботодавців на практиці [1].

Оформлення трудових відносин у разі дистанційної форми роботи має певну специфіку. Згідно зі статтею 60-2 Кодексу законів про працю України, виконання роботи дистанційно передбачає укладення письмового трудового договору, у якому визначаються порядок та умови праці. Важливою складовою цього процесу є впровадження системи електронного документообігу та застосування кваліфікованих електронних підписів для оформлення наказів про прийняття на роботу, ведення табелів обліку робочого часу та створення інших первинних документів [4].

Облік розрахунків із заробітної плати працівників, які виконують роботу дистанційно, ведеться із застосуванням синтетичного рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» та відповідних аналітичних рахунків. Водночас виникає необхідність у більш детальному веденні аналітичного обліку для точного відображення специфіки дистанційної форми праці. Зокрема, доцільно передбачити відкриття окремих субрахунків для обліку виплат за результатами виконаної роботи, компенсацій витрат, пов'язаних із облаштуванням домашнього робочого місця, а також використанням працівником власних ресурсів [3].

Однією з основних проблем дистанційної зайнятості є відсутність чітко визначеного механізму обліку робочого часу працівників. Відповідно до Кодексу законів про працю України, порядок фіксації робочого часу має бути встановлений у трудовому договорі або внутрішніх положеннях підприємства.

Однак у разі дистанційної роботи працівник часто самостійно планує свій робочий графік, що може спричиняти розбіжності між ним і роботодавцем щодо обсягу виконаних завдань. Наприклад, якщо працівник працює понад установлену норму, він має право на додаткову оплату, проте за відсутності належного обліку довести факт понаднормової праці є складним завданням.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи дистанційної праці є запровадження електронного обліку робочого часу та результатів діяльності працівників. У цьому контексті дедалі ширше застосовуються спеціалізовані програми для відстеження робочої активності, такі як Time Doctor, Hubstaff, DeskTime. Вони дозволяють точно фіксувати тривалість роботи та рівень продуктивності, забезпечуючи об'єктивну основу для нарахування заробітної плати. Проте надмірне використання таких засобів контролю може становити загрозу праву працівника на приватність, що потребує належного правового регулювання.

Важливою складовою обліку заробітної плати при дистанційній формі зайнятості є компенсація витрат працівників, пов'язаних із облаштуванням робочого місця та використанням власного обладнання. Такі витрати можуть обліковуватися як елемент додаткової заробітної плати або ж як компенсаційні виплати, які не входять до складу фонду оплати праці.

Однією з актуальних проблем дистанційної зайнятості є дотримання строків виплати заробітної плати. У мирний час, згідно зі статтею 115 Кодексу законів про працю України, роботодавець зобов'язаний здійснювати виплату заробітку не рідше двох разів на місяць з інтервалом, що не перевищує 16 календарних днів. Проте під час дії воєнного стану ці терміни можуть порушуватися через об'єктивні причини, зокрема бойові дії або тимчасову окупацію територій, на яких розташовані підприємства. Закон №2136-IX допускає відстрочення виплат у подібних випадках, однак після відновлення роботи роботодавець має обов'язок повністю погасити заборгованість. Для дистанційних працівників, які можуть перебувати в різних регіонах або навіть за межами країни, своєчасна організація виплат ускладнюється через логістичні та фінансові обмеження [2, с. 67].

Питання податкового обліку при дистанційній формі роботи потребують особливої уваги, особливо у випадках, коли працівники перебувають у різних податкових юрисдикціях. У таких ситуаціях виникають складнощі з визначенням місця оподаткування отриманих доходів, застосуванням міжнародних договорів щодо уникнення подвійного оподаткування, а також із дотриманням норм податкового законодавства кількох держав одночасно [5, с. 294].

Отже, можна зробити висновок, що дистанційна форма зайнятості в Україні перебуває на стадії активного становлення. Існуюча нормативно-правова база забезпечує основні трудові гарантії, проте потребує подальшого вдосконалення з урахуванням нових реалій. Запровадження електронного

документообігу, автоматизованих систем контролю робочого часу, уточнення податкових механізмів та підвищення рівня правової обізнаності учасників трудових відносин сприятимуть формуванню ефективної та справедливої системи оплати праці. Це, у свою чергу, забезпечить належний захист прав працівників і позитивно вплине на розвиток економічного потенціалу держави.

**Список використаних джерел**

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 1 липня 2022 року №2352-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2352-20

2. Мельничук В.С. Трудові гарантії працівників у період воєнного стану: аналітичний підхід. Вісник права. 2022. № 1. С. 67–72.

3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: наказ Міністерства фінансів України від 28.10.2003 № 601. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи: Закон України від 04.02.2021 № 1213-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20

5. Середа О.Г. Проблеми правового регулювання дистанційної роботи в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 10. С. 294-298.

***Мельник Тетяна Григорівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри обліку та аудиту;*
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

# ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У процесі діяльності підприємства та управління ним виникає безліч різноманітних непередбачених ситуацій і обставин. Усунення непорозумінь, відхилень від намічених завдань, а також для досягнення показників діяльності реалізується функція контролю.

Система контролю є комплексом правил і заходів, які забезпечують функціонування, взаємозв'язок та підтримку всіх елементів контролю й спрямовані на мінімізацію ризиків і досягнення визначених мети, стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності суб'єкта контролю.

У сучасних умовах нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища в якому здійснюють діяльність підприємства в Україні та згідно з вимогами законодавства виникає необхідність пошуку керівниками підприємств нових методів його управління складовою частиною якого є належним чином організований внутрішній контроль.

Внутрішній контроль, як процес, який здійснюється на всіх рівнях діяльності підприємства, спрямований на забезпечення достатньої впевненості в тому, що будуть досягнуті цілі підприємства щодо: ефективності та економічності операцій в цілому та по розрахунках з персоналом зокрема; достовірності звітності (фінансової, податкової, звіти з праці тощо); дотримання законодавчих норм, відповідно до яких підприємство провадить свою діяльність, зокрема щодо дотримання вимог трудового законодавства [2].

*Розбудова дієвої та ефективної системи внутрішнього контролю на підприємствах базується на основоположних принципах міжнародних стандартів:*

– Міжнародні стандарти INTOSAI – Міжнародної організації Вищих аудиторських органів (ВАО) [1];

– Global Internal Audit Standards™, опублікованих Інститутом внутрішніх аудиторів (IIA) у 2024, які набрали чинності 9 січня 2025 року – слугують базою для оцінки і підвищення якості функції внутрішнього аудиту [3];

– Об'єднані стандарти ВК Комітету COSO (Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's) [6].

Для оцінки функціонування системи внутрішнього контролю здійснюється внутрішній аудит, що підвищує ефективність діяльності підприємства шляхом надання інформації про її проблеми і досягнення, а також рекомендації щодо покращення внутрішнього контролю.

«Внутрішній аудит покращує здатність підприємства до: успішного досягнення поставлених цілей; процесів управління, ризик-менеджменту та контролю; прийняття рішень і нагляду; репутації та довіри серед зацікавлених осіб; здатності служити інтересам суспільства». [3]

Інтереси суспільства охоплюють соціальні та економічні інтереси і загальний добробут суспільства й підприємств, що діють в даному суспільстві (в тому числі, *роботодавців, працівників*, інвесторів, регуляторів та уряду). Внутрішній аудит відіграє вирішальну роль у зміцненні здатності підприємства служити інтересам суспільства. Внутрішній аудит сприяє загальній стабільності підприємства і його сталості шляхом надання впевненості щодо ефективності, надійності звітності, дотримання законів та/або регуляторних документів, збереження активів та культури етики. Це, в свою чергу, зміцнює впевненість і довіру громадськості й персоналу до підприємства.[3]

До основних видів ресурсів підприємства, крім матеріальних, нематеріальних, фінансових належать і трудові. Функціонування сучасних підприємств неможливе без кваліфікованого, мотивованого та залученого персоналу (працівників), унікальні компетенції яких є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності в умовах динамічних та різноманітних змін [5].

*Основними етапами процесу контролю персоналу на підприємстві є [7,с.8]:*

– контроль процесу (планування, виконання завдання та завершення виконання завдання);

– контроль результату (оцінка роботи працівника після завершення виконання завдання).

*Система внутрішнього контролю персоналу містить п'ять елементів: [6; 7, с.9-10]*

– внутрішнє середовище – орієнтує свідомість персоналу на правильне сприйняття внутрішнього контролю і участь у ньому;

– управління ризиками – підприємство працює в умовах невизначеності та ризикованості, оцінка ризику є необхідною умовою для визначення того, як необхідно управляти ризиками. Види ризиків персоналу: психофізіологічні, особистісні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні та неблагонадійності;

– заходи контролю – реагування на ризики та процедури, які допомагають у забезпеченні виконання персоналом рішень керівництва;

– інформацію та комунікації – інформація необхідна для виконання персоналом підприємства їх обов'язків та просування інформації на вищі рівні з метою її розгляду керівництвом підприємства;

– моніторинг – оцінка результативності роботи системи контролю, якості роботи персоналу.

*Роботи відділу внутрішнього аудиту може використати і зовнішній аудитор згідно з п.А16 МСА 610 «Розгляд роботи внутрішнього аудиту» [4, с.685]:*

– «тестування ефективності функціонування заходів контролю» – використання процедур для збору аудиторських доказів: отримання інформації від персоналу, спостереження за виконанням процедур персоналом, аналіз документів щодо використання праці персоналу підприємства та самостійне відтворення контрольних дій;

– «процедури по суті, що передбачають застосування обмеженого судження» – включають тести деталей та аналітичні процедури;

– «простеження операцій в інформаційній системі, доречній для фінансового звітування» – аналіз автоматизації процесів збору, зберігання, обробки, пошуку та надання інформації про персонал підприємства, захист персональних даних, інформаційна безпека.

Отже, невизначеність є передумовою виникнення ризиків, які необхідно оцінювати в системі внутрішнього контролю на підприємстві в цілому, та ризики, пов'язанні з персоналом підприємства зокрема, адже ризик виникає тоді, коли у межах невизначеного середовища необхідно ухвалити рішення, яке може призвести до різного результату. Управління персоналом та бізнес-процесами у часи невизначеності – це безперервні виклики й випробування для підприємств.

**Список використаних джерел**

1. Система професійних документів INTOSAI (IFPP). URL: https://www.intosai.org/ru/napravlenija-dejatelnosti/standarty-audita.html.

2. Внутрішній контроль: від теорії до практики. Практичний посібник підготовлено експертами проєкту LOGICA за підтримки Європейського Союзу, 2019. 44с.

3. Глобальні Стандарти Внутрішнього Аудиту ТМ, 2024. URL: https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-ukrainian.pdf

4. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2021 року, частина І. 1260с. *МСА 610 «Розгляд роботи внутрішнього аудиту».* URL: https://mof.gov.ua

5. Пучкова С., Колєв М. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. Development Service Industry Management. 2024. (3). С. 245–253. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(37)

6. Enterprise Risk Management – Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). NY, September 2004. URL: http://www.coso.org.

7. Мельник Т. Г. Організація обліково – контрольного забезпечення управління персоналом підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій.*

*Серія: економіка та управління*. 2022. №*1*(4). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-09-01

***Мирон Олег Миколайович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Овсюк Ніна Василівна,***
*доктор економічних наук, професор кафедри обліку,*
*аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ЗАПАСІВ ТА РОЗРАХУНКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

Перехід економіки нашої країни на ринкові рейки обумовив необхідність достовірної системи інформаційного забезпечення, яка здебільшого ґрунтується на даних бухгалтерського обліку, що зокрема стосується відображення процесу надходження запасів для здійснення виробничої діяльності тощо та розрахунків з постачальниками за отримані матеріальні ресурси.

Для нормативного обґрунтування зазначених операцій виникає потреба з початку заключити договір поставки матеріальних цінностей між покупцем та постачальником запасів. Договірні відносини між якими у подальшому будуть регулюватися оформленим договором купівлі-продажу, поставки, комісії та ін.

Процес формування та підписання договорів між покупцями та постачальниками реалізується службою менеджменту суб'єкта господарювання, разом з цим зміст ухваленої угоди відіграє ключову роль для об'єктивного відображення цих операцій в обліковій системі підприємства, а також виступає як основа для проведення контрольних заходів стосовно надходження матеріальних ресурсів та проведення розрахунків з підприємствами – постачальниками.

Розрив у часі між надходженням запасів на підприємство та оплатою постачальникам окресленої договірними відносинами суми коштів призводить до існування кредиторської заборгованості за одержані матеріальні цінності.

*При чому, розрізняють договірні відносини з залежності від кількості суб'єктів, що беруть участь у договорі:*

- односторонній договір;
- двосторонній договір;
- багатосторонній договір.

Відповідним чином оформлені договірні відносини є обов'язковими для виконання усіма сторонами (покупцями запасів та підприємствами – постачальниками). Разом з цим, змістовна складова договору купівлі-продажу має важливе значення для достовірного обліку фактів господарської діяльності, пов'язаних з надходженням матеріальних запасів.

Сутність поняття «запаси» окреслено в НП(С)БО 9, де також визначена їх оцінка, а також умови визнання та методологічні підходи щодо відображення їх в обліку та звітності підприємства [1].

В договорах купівлі-продажу, поставки тощо визначено основні умови придбання матеріальних запасів від постачальника, номенклатура та вартість запасів, форму розрахунку та інші особливості.

*Отже, фахівці з бухгалтерського обліку в своїй роботі використовує наступні аспекти договірних відносин:*

– період, валюту та форму проведення розрахунків;

– умови постачання матеріальних запасів і переходу прав власності на ці запаси;

– майнову відповідальність для учасників договору;

– особливості відшкодування понесених витрат, пов'язаних з транспортування, вантажними роботами та страхуванням предмету договору.

У такому випадку, коли в договорі визначена загальна сума надходження матеріальних запасів, до цього договору додається відповідна специфікація, яка відображає усю номенклатуру поставки, а також кількість за кожним окремим параметром.

Процес надходження матеріальних запасів від підприємства – постачальника зображено на рис. 1.

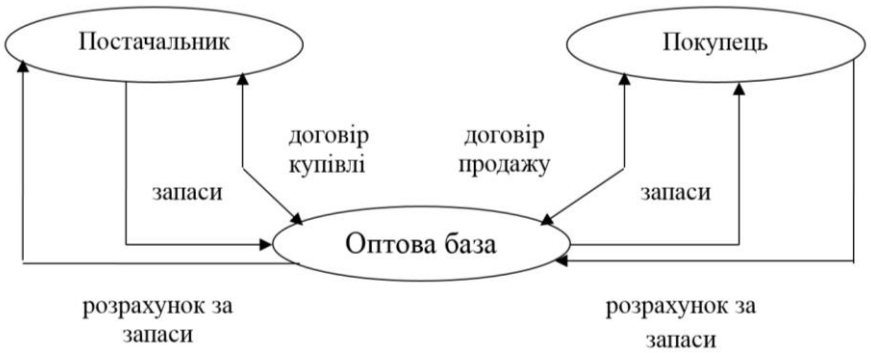



**Рис. 1. Процес надходження запасів від постачальника**

*Базовими форми реалізації різноманітних запасів постачальниками виступають:*

– складська форма реалізації;

– транзитна форма реалізації.

Перевагами складської форми реалізації запасів є обслуговування значної кількості споживачів з врахуванням відносно невеликої кількості запасів, оперативність забезпечення запасами в необхідному асортименті та ін. Тому

складська реалізація запасів займає суттєве місце в товарному обороті незважаючи на зростання витрат обігу.

В свою чергу, транзитний товарооборот передбачає, що постачальники мають відвантажувати матеріальні цінності безпосередньо покупцям, при цьому не використовуючи оптові бази, але за рознарядками останніх в рахунок плану поставки відповідної оптової бази.

Варто відмітити, що транзитний товарооборот має багато переваг, зокрема скорочуються зайві ланки, що пов'язані з переміщенням матеріальних ресурсів, а також знижуються витрати на транспорт та зникають вантажні операції. Також, до переваг можна віднести відсутність витрат зумовлених використанням проміжних складських приміщень, зменшення капітальних витрат на будівництво та обладнання складських приміщень, зменшення матеріальних втрат. Поряд з цим, транзитний товарообіг зумовлює збільшення розмірів партій матеріальних ресурсів, які мають відвантажуватися покупцям, що призводить до збільшення обсягу запасів та витрат на збереження.

Також покупці мають змогу самостійно розраховуватися за одержані матеріальні цінності з постачальниками.

Запаси визнаються активом, у тому випадку, коли має місце вірогідність одержання суб'єктом господарювання в подальшому економічних вигод, які обумовлені з їх використанням у виробничому процесі, а також їх сукупна вартість може бути достовірно визначена [1].

Від швидкого обороту капіталу безпосередньо залежить ефективність господарської діяльності підприємства. Тому, з ціллю дотримання існуючих умов договірних розрахунків, необхідно не допускати їх прострочення, а також проводити комплекс заходів спрямованих на зниження кредиторської заборгованості за одержані запаси. Ефективність економічної діяльності безпосередньо залежить від пришвидшення процесу розрахунків, зокрема з постачальниками.

Від роботи з підприємствами – постачальниками багато в чому залежить прибуткова діяльність покупців.

Побудова дієвих економічних відносин між покупцями та постачальниками передбачає розуміння договірних відносин щодо надходження матеріальних цінностей та здійснення розрахунків, що враховують інтереси сторін договірних відносин, які спрямовані на тривалу взаємодію між ними.

Таким чином, ключовими завданнями споживачів виступає раціональна організація здійснення відбору постачальників матеріальних цінностей (запасів) та управління сукупністю постачальників, що забезпечить одержання оптимального економічного результату, а саме: вчасне забезпечення суб'єкта господарювання запасами у відповідній кількості, за оптимальними ціновими пропозиціями через надійних постачальників. Зазначене виступає головною ціллю процесу закупівель, що стосується надходження запасів на підприємство.

Для відображення в системі бухгалтерського обліку руху запасів важливо здійснити їх оцінку. У нашій країні оцінка запасів здійснюється за фактами понесених підприємством витрат на їх придбання у період отримання [2, с. 897].

Відповідно до вимог НП(С) БО 9 в період вибуття запасів, незалежно від їх реалізації за кошти чи спрямування у виробництво, їх балансову вартість можливо оцінити за одним із наступних методів: ідентифікованої собівартості відповідної одиниці готової продукції; середньозваженої собівартості; собівартості перших за періодом надходження запасів (ФІФО); ціни продажу; нормативних затрат [1].

Керівний склад та бухгалтерський підрозділ кожного окремого підприємства самостійно визначають, яким методом користуватися для оцінки запасів, адже потрібно враховувати специфіку та сферу діяльності суб'єкта господарювання.

**Список використаних джерел**

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» затверджене Міністерством фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text

2. Тарасова Г.О., Гулевич С.В. Організація обліку виробничих запасів підприємства та шляхи його удосконалення. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С. 896-899.

***Митрофанова Лілія Вікторівна,***
*старший викладач ЗВО,*
*кафедра статистики, обліку та аудиту;*
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

# АНАЛІТИКА ТЕОРІЇ КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ ФОРЕНЗИК-АУДИТУ

Післявоєнне відновлення економіки України зумовлює потребу у посиленні фінансової дисципліни та прозорості управління ресурсами. Саме фінансовий контроль постає ключовим інструментом забезпечення законності й доцільності їх використання [1]. Особливої ваги набуває розвиток превентивних механізмів контролю, які дозволяють не лише фіксувати порушення постфактум, а й попереджати їх виникнення в умовах глобальних викликів прозорості та конкурентного відновлення економіки.

У науковій літературі ця проблематика розглядається крізь призму різних теоретичних підходів. Наукові підходи до проблеми контролю свідчать, що він не зводиться лише до перевірочних чи ревізійних дій. Контроль має теоретичне підґрунтя, яке визначає його місце у системі управління та розкриває функції, що охоплюють як ретроспективну оцінку, так і превентивний вплив на господарські процеси [1; 2]. Відсутність належних контрольних механізмів призводить до суттєвих фінансових втрат, зниження ефективності управління та виникнення ризиків шахрайських дій. За оцінками експертів, вітчизняні компанії щороку втрачають близько третини виручки через шахрайські схеми та зловживання [3]. Це підкреслює необхідність комплексного поєднання класичної теорії контролю, аналітики та форензик-аудиту. Отримані факти дозволяють зробити висновок, що традиційні підходи до контролю вимагають суттєвої трансформації.

Така ситуація актуалізує необхідність переосмислення ролі контролю та його адаптації до нових економічних умов. Поєднання теоретичних засад контролю із сучасними інструментами аналітики та форензик-аудиту дозволяє перетворити його з формальної процедури на багатофункціональний захисний механізм, спрямований як на попередження зловживань, так і на забезпечення фінансової безпеки держави та бізнесу.

Фінансовий контроль у науковій літературі визначається як управлінська діяльність, що забезпечує дотримання принципів законності та раціональності у використанні фінансових ресурсів [1]. Класифікація видів фінансового контролю дає змогу систематизувати його форми та визначити їх роль у забезпеченні повного циклу управління. Узагальнені характеристики наведено у таблиці 1. Його фундаментальною ознакою є циклічність, яка проявляється у послідовності етапів: планування – виконання – облік – аналіз – коригування. Такий підхід забезпечує зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та фактичними результатами, створюючи основу для підвищення стійкості та прогнозованості фінансової системи [2].

*Таблиця 1*

**Основні характеристики видів фінансового контролю**

| Вид контролю | | Характеристика | Роль у системі |
|---|---|---|---|
| Попередній | | Проводиться до здійснення операцій | Запобігає порушенням |
| Поточний | | Здійснюється у процесі виконання операцій | Моніторинг та своєчасне виявлення відхилень |
| Наступний | | Проводиться після завершення операцій | Оцінка ефективності та відповідності |
| Внутрішній | | Виконується силами підприємства | Управлінська функція |
| Зовнішній | | Здійснюють незалежні або державні органи | Підтвердження достовірності звітності |

*Джерело: складено автором за матеріалами [1; 2]*

Аналітика надає теорії контролю нового виміру, адже дозволяє не лише констатувати факти, але й виявляти закономірності, моделювати можливі сценарії та прогнозувати ризики [3]. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що поєднання кількісних методів аналізу з якісними оцінками створює умови для побудови комплексних моделей контролю, які дозволяють вчасно ідентифікувати відхилення від нормального перебігу господарських процесів.

Однак лише класифікаційний підхід не відображає сучасної складності контрольних процесів. Аналітичні методи поглиблюють теорію контролю, забезпечуючи її кількісну та якісну перевірку. Таким чином, аналітика стає містком між абстрактними положеннями контролю та їхньою практичною реалізацією. Трансформація контролю під впливом аналітики закономірно проявляється у форензик-аудиті, де ці підходи реалізуються на практиці.

Трансформація контролю під впливом аналітики зумовлює необхідність дослідження його прикладних форм реалізації. У цьому питанні ключовим інструментом виступає форензик-аудит.

Форензик-аудит розглядається сучасними дослідниками як специфічний різновид контрольної діяльності, основним завданням якого є виявлення, документування та попередження фінансових зловживань [4]. Його сутність полягає у поєднанні положень класичної теорії контролю з інструментами аналітики, що забезпечує більш глибокий рівень дослідження фінансово-господарських процесів. На відміну від традиційного аудиту, орієнтованого передусім на підтвердження достовірності фінансової звітності, форензик-аудит зосереджується на ідентифікації шахрайських схем, відновленні логіки сумнівних операцій та підготовці доказової бази, придатної для судових процесів [5].

Важливим компонентом форензик-аудиту є аналітична складова, яка дозволяє оцінити ймовірність виникнення ризикових ситуацій, виявити так звані «червоні прапорці» та сформувати аргументовані висновки [6]. У такий спосіб

відбувається органічна інтеграція теорії контролю в практику: принципи планування, моніторингу та коригування реалізуються на кожному етапі форензик-розслідування. Для більшої наочності етапи форензик-аудиту наведено на рисунку 1.

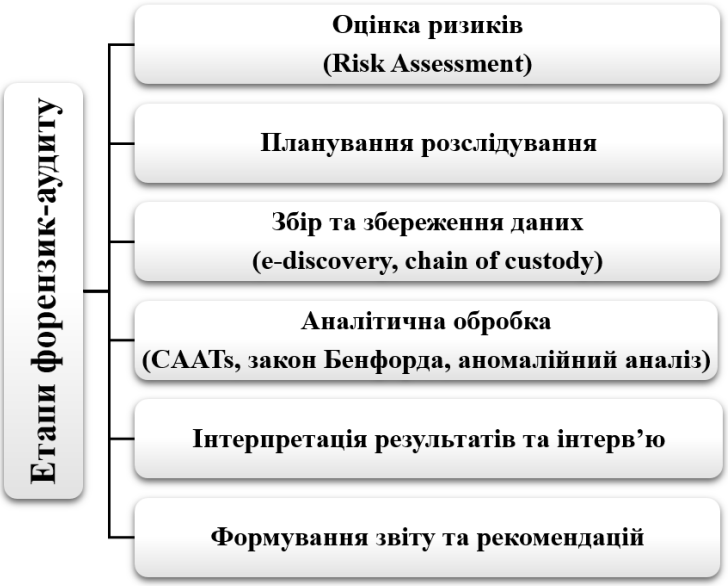



**Рис. 1. Етапи форензик-аудиту**

*Джерело: візуалізовано автором за матеріалами [4; 5]*

Таким чином, форензик-аудит можна вважати прикладною лабораторією для перевірки та розвитку контрольних концепцій. Він створює умови для практичного застосування теоретичних положень контролю та водночас формує основу для їх подальшого вдосконалення. Подальший розвиток логіки дослідження передбачає аналіз ролі фінансової аналітики як ключового інструмента форензик-аудиту.

Використання фінансової аналітики у виявленні зловживань є природним, адже постає питання: яким чином фінансова аналітика підсилює можливості форензик-аудиту та забезпечує їхнє використання у реальних процесах контролю.

Логічним продовженням є з'ясування ролі фінансової аналітики як ключового інструмента реалізації принципів форензик-аудиту. Фінансова аналітика у системі контролю виступає багатокомпонентним інструментом, здатним виявляти приховані аномалії, нетипові операції та шахрайські схеми у великих масивах даних. У цьому контексті особливого значення набуває судова аналітика даних (data forensic analytics), яка базується на використанні сучасних інформаційних технологій для автоматизованого пошуку закономірностей та невідповідностей [7].

Практичні методи аналітики, що найчастіше застосовуються у форензик-аудиті, включають аналіз трендів фінансових показників, індексні та порівняльні розрахунки, перевірку відповідності числових рядів закону Бенфорда, а також

кластерний і аномалійний аналіз транзакцій [6; 7]. Такі підходи дозволяють не лише виявляти можливу фальсифікацію фінансових даних, але й відстежувати динаміку ризикових процесів.

Важливим етапом еволюції фінансової аналітики стало впровадження технологій машинного навчання та штучного інтелекту. Вони забезпечують здатність системи контролю не лише реагувати на виявлені факти шахрайства, але й прогнозувати ймовірність їх виникнення у майбутньому [6]. Завдяки цьому аналітика виконує подвійну функцію: з одного боку – підсилює доказову базу форензик-аудиту, з іншого – створює потужний превентивний потенціал для запобігання фінансовим порушенням.

Отже, фінансова аналітика стає ключовою ланкою, що інтегрує теорію контролю у практику форензик-аудиту. Вона забезпечує перехід від абстрактних принципів контролю до їх конкретної реалізації у процесі виявлення та нейтралізації шахрайських дій.

Аналітика теорії контролю у системі форензик-аудиту створює основу для якісно нового підходу до забезпечення фінансової безпеки. Вона дозволяє інтегрувати фундаментальні управлінські принципи з передовими інструментами дослідження фінансових порушень. Теорія контролю окреслює логіку й послідовність контрольних дій, аналітика надає методи їх кількісного виміру й прогнозування, а форензик-аудит забезпечує практичну реалізацію через документування, розслідування та попередження шахрайських схем.

Отже, інтеграція класичних засад контролю, аналітичних технологій та форензик-практик формує не лише методологічний, а й практичний фундамент для побудови ефективної системи фінансової безпеки України. Структурно цей підхід можна представити у вигляді схеми (рисунок 2), що відображає логіку взаємодії трьох складових.




**Рис. 2. Інтегрована система контролю**

*Джерело: власна розробка автора*

У результаті формується інтегрована система фінансового контролю, яка виконує не лише ретроспективну функцію перевірки, але й превентивну роль, дозволяючи вчасно виявляти ризики та мінімізувати втрати. Це особливо

важливо для України в умовах післявоєнного відновлення, коли потреба у прозорості, підзвітності та ефективному управлінні ресурсами набуває критичного значення. Поєднання класичних засад контролю з аналітичними технологіями та форензик-практиками формує систему, що створює інституційну довіру та зміцнює економічну безпеку держави. Таким чином, аналітика теорії контролю у системі форензик-аудиту постає методологічною та практичною основою зміцнення економічної безпеки України у повоєнний період.

**Список використаних джерел**

1. Гончарук С.М., Долбнєва Д.В., Приймак С.В., Романів Є.М. Фінансовий контроль: теорія, термінологія, практика : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 298 с.

2. Козаченко А.В., Пархоменко О.М. Фінансовий контроль в системі управління економікою. Економічні студії. 2020. № 3. С. 27-34.

3. Соломіна Г.В. Форензик – інструмент фінансового розслідування діяльності підприємства. Науковий вісник МДУ. 2018. № 2 (10). С. 144-149.

4. Назарова К.О., Нежива М.О., Лосіцька Т.І. та ін. Форензик-аудит як імператив економічної безпеки та розвитку компанії у глобальних трансформаціях. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. № 4 (35). С. 99-106.

5. Tardi C. What Is a Forensic Audit, How Does It Work, and What Prompts It? Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/terms/f/forensic-audit.asp

6. Rezaee Z., Riley R.A. Financial Statement Fraud: Prevention and Detection. 3rd ed. Hoboken : Wiley, 2019. 480 p.

7. Судова аналітика даних. *Kreston Global Ukraine*. URL: https://www.kreston.com/uk-ua/наші-послуги/консультаційні-послуги/послуги-з-протидії-корпоративному-шахрайству/судова-аналітика-даних/

***Міщенко Тетяна Михайлівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку та аудиту;*
***Лукіяненко Анастасія Віталіївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
*Державний податковий університет*

# ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ ШАХРАЙСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Проблема шахрайства у державному секторі України є однією з найсерйозніших загроз ефективному управлінню фінансовими ресурсами та забезпеченню економічної стабільності держави. Шахрайські дії, пов'язані з нецільовим використанням бюджетних коштів, маніпуляцією фінансовою звітністю, підробкою документів чи корупційними схемами, завдають значної шкоди державним інтересам і знижують довіру громадян до органів влади. Незважаючи на реформування системи фінансового контролю та створення антикорупційних інституцій, рівень виявлених порушень свідчить про наявність системних проблем у забезпеченні прозорості та підзвітності державних установ.

Особливо небезпечним є те, що більшість випадків шахрайства залишаються непоміченими на ранніх етапах, коли збитки ще можна було б мінімізувати. Це зумовлює потребу у створенні ефективного цілісного механізму внутрішнього контролю, який би не лише фіксував порушення, а й попереджав їх виникнення. У цьому контексті внутрішній аудит відіграє ключову роль як інструмент запобігання та виявлення шахрайства.

Внутрішній аудит є невід'ємною складовою системи управління державними фінансами. Його основна мета полягає у наданні незалежної та об'єктивної оцінки процесів управління, внутрішнього контролю і ризиків, що можуть призвести до зловживань чи неправомірних дій. Аудитори здійснюють перевірку ефективності використання бюджетних ресурсів, достовірності фінансової інформації, а також відповідності діяльності установ вимогам чинного законодавства. Важливо підкреслити, що внутрішній аудит має не лише контролюючу, а й профілактичну функцію. Його завданням є створення умов, за яких можливість шахрайства зводиться до мінімуму. Саме внутрішній аудит забезпечує системний підхід до оцінки ризиків, виявлення слабких місць у внутрішньому контролі, а також формує рекомендації щодо їх усунення [1].

Шахрайство у сфері державного управління має різні форми: від фальсифікації бухгалтерських даних до зловживання службовим становищем. У міжнародній практиці воно визначається як будь-які навмисні дії, що вводять в оману задля незаконного отримання вигоди. Найбільш поширеними проявами шахрайства є підроблення звітів, маніпуляції з публічними закупівлями, фіктивні

угоди, завищення вартості робіт і послуг, незаконне нарахування виплат тощо. Такі дії призводять до втрат бюджету, зниження ефективності роботи державних органів та підриву довіри суспільства до влади. Тому ефективна система внутрішнього аудиту має виявляти не лише фактичні випадки зловживань, а й потенційні ризики їх виникнення [1].

Одним із ключових завдань внутрішнього аудиту є оцінка системи управління ризиками, зокрема ризиками шахрайства. На етапі планування аудиту визначаються сфери, в яких найбільша імовірність виникнення зловживань та проводиться ідентифікація ризиків. Аудитори оцінюють ймовірність реалізації ризику та можливі наслідки. Для цього використовуються методи аналізу фінансових потоків, перевірки документів, аналітичного порівняння показників і моніторингу виконання управлінських рішень. Важливою складовою роботи є виявлення так званих «червоних прапорців» − індикаторів можливих порушень. До них належать відсутність первинних документів, підозрілі зміни у фінансових даних, нетипові операції, розбіжності у звітності, часті коригування показників, а також концентрація надмірних повноважень у руках окремих осіб. Виявлення таких ознак дозволяє аудиторам своєчасно реагувати, не допускаючи переростання ризиків у реальні збитки [2].

Внутрішній аудит також відіграє важливу роль у запобіганні шахрайству через підвищення рівня прозорості та підзвітності державних установ. Аудитори аналізують ефективність систем внутрішнього контролю, зокрема порядок затвердження рішень, розподілу повноважень, контролю за фінансовими операціями. Вони надають рекомендації щодо посилення процедур управління ризиками, підвищення якості документообігу, запровадження сучасних технологій моніторингу фінансових операцій. Ефективна робота внутрішніх аудиторів сприяє тому, що керівництво установи отримує об’єктивну інформацію про реальний стан справ, що дозволяє вчасно ухвалювати обґрунтовані рішення для запобігання порушенням.

У міжнародній практиці доведено, що внутрішній аудит є одним із найрезультативніших способів виявлення шахрайства, поступаючись лише повідомленням від працівників чи зовнішніх інформаторів. Проте саме внутрішні аудитори мають найглибше розуміння процесів, що відбуваються в установі, і тому здатні виявити проблеми ще до того, як вони призведуть до серйозних наслідків. Для цього необхідно забезпечити незалежність аудиторів, належний рівень професійної підготовки, об’єктивність оцінок і дотримання етичних принципів [1].

Важливим напрямом діяльності з внутрішнього аудиту є допомога у формуванні культури доброчесності в органах державної влади. Аудитори мають сприяти підвищенню обізнаності працівників щодо ризиків шахрайства, ініціювати проведення навчань, розробку внутрішніх етичних кодексів, впровадження механізмів анонімного інформування про порушення тощо. Ці

заходи формують у колективах атмосферу нетерпимості до будь-яких проявів нечесності.

Не менш важливою є співпраця внутрішніх аудиторів із зовнішніми контролюючими та антикорупційними органами. Така взаємодія дає змогу обмінюватися інформацією, виявляти системні проблеми у сфері управління державними фінансами, формувати узгоджені заходи реагування. Внутрішній аудит має виступати не лише засобом контролю, а й консультативним партнером керівництва у побудові ефективної системи управління ризиками [3].

Значний ефект має цифровізація аудиторських процесів − використання автоматизованих систем для збору та аналізу даних дозволяє знизити ризик людських помилок і суб'єктивного впливу, підвищує ефективність моніторингу операцій і прискорює реагування на можливі порушення [2].

Таким чином, внутрішній аудит є ключовим інструментом у запобіганні та виявленні шахрайства, який поєднує контрольну, аналітичну та профілактичну функції. Його діяльність забезпечує формування системного підходу до управління ризиками, сприяє підвищенню прозорості, ефективності та законності у використанні державних ресурсів. Посилення ролі внутрішнього аудиту, удосконалення професійних компетенцій аудиторів, запровадження сучасних інформаційних технологій і розвиток аналітичних методів є необхідними умовами побудови дієвої системи запобігання шахрайству в Україні. Внутрішній аудит має бути не лише інструментом контролю, а й фундаментом довіри, на якому ґрунтується прозора, ефективна та відповідальна державна система управління.

**Список використаних джерел**

1. Краєвський В. М., Міщенко Т. М. Внутрішній аудит у протидії корупції та шахрайству в органах державного сектору України. *Український економічний часопис*. 2025. № 9. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/567/548

2. Рудик Я. М., Головчак Г. В., Балла І. В. Роль аудитора у запобіганні фінансовим шахрайствам та конфліктам інтересів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3413/3341

3. Стецюк О.Я., Чубай В.М. Способи запобігання та виявлення фінансового шахрайства на підприємстві. *Молодий вчений*.2023. № 3 (115). URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5793/5668

***Муравський Василь Володимирович,***
*викладач кафедри економічної кібернетики та інформатики;*
*Західноукраїнський національний університет*

# ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗМІНИ У ВИКЛАДАННІ ОБЛІКОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ДИСЦИПЛІН

Упродовж останніх десятиліть система освіти зазнає докорінних трансформацій, спричинених швидким розвитком інформаційних технологій, глобалізаційними процесами та зростаючими вимогами до фахівців у сфері економіки й обліку. Традиційні методи викладання, які тривалий час базувалися на лекційно-семінарській моделі та паперових носіях інформації, поступово відходять у минуле. Натомість у центрі освітнього процесу дедалі активніше постають інноваційні технології, що змінюють не лише інструментарій викладача, а й саму логіку подання навчального матеріалу, формування професійних компетентностей та підготовки майбутніх спеціалістів. Особливо відчутними такі трансформації є у викладанні обліково-економічних дисциплін, які за своєю суттю безпосередньо пов'язані з цифровими обчисленнями, аналітикою, використанням баз даних та інтеграцією в міжнародні інформаційні простори.

Сьогодні вже неможливо уявити якісний процес викладання обліку, аудиту чи економічного аналізу без залучення комп'ютерних програм, симуляційних моделей, електронних навчальних платформ та інтерактивних середовищ для обміну інформацією. Відмова від паперових журналів обліку, ручних підрахунків чи обмеженого доступу до навчальних матеріалів відкрила перед студентами принципово нові можливості. Викладач, який раніше змушений був покладатися лише на усне пояснення та друковані підручники, тепер має у своєму розпорядженні безмежні ресурси цифрового середовища, що дозволяють моделювати реальні бізнес-ситуації, демонструвати динаміку економічних показників, працювати з віртуальними бухгалтерськими базами та формувати аналітичні звіти у режимі реального часу.

Окремої уваги заслуговує питання зміни методики підготовки майбутніх економістів. Якщо раніше акцент робився на механічному запам'ятовуванні правил і формулювань, то нині головним завданням стало формування практичних навичок роботи з програмними комплексами та цифровими платформами. Викладання обліково-економічних дисциплін дедалі частіше набуває характеру інтерактивного дослідження, де студент не пасивно сприймає інформацію, а активно створює її, аналізує дані, перевіряє гіпотези та розробляє власні управлінські рішення. У цьому контексті вагоме місце займають системи дистанційного навчання, що дозволяють розширити доступ до знань незалежно від географічного розташування, а також сприяють формуванню індивідуальних траєкторій навчання.

Сучасний освітній процес вимагає від викладачів обліково-економічних дисциплін не лише високого рівня методичної підготовки, а й здатності постійно оновлювати власні цифрові компетентності. Володіння бухгалтерськими програмами, хмарними сервісами, електронними системами документообігу та інструментами візуалізації даних стає так само важливим, як і глибоке знання нормативно-правової бази. Це призводить до появи нового типу викладача – не лише носія знань, а й наставника, здатного адаптувати студентів до цифрової реальності, що невпинно змінюється.

Водночас технологічні зміни несуть і низку викликів. Серед них – проблема цифрової нерівності, яка виявляється у нерівному доступі до техніки та програмного забезпечення. Деякі студенти мають обмежені можливості працювати з новітніми ресурсами, що може знижувати ефективність засвоєння матеріалу. Не менш важливим є й ризик зниження критичного мислення через надмірну автоматизацію облікових процесів. Саме тому завдання викладача полягає не тільки в тому, щоб навчити користуватися програмними інструментами, а й у тому, щоб сформувати вміння осмислювати отримані результати, перевіряти їх достовірність та застосовувати у прийнятті управлінських рішень.

Ще одним напрямом трансформацій стало використання технологій штучного інтелекту та великих даних у процесі викладання. Ці інструменти дозволяють моделювати складні бізнес-процеси, аналізувати великі масиви фінансової інформації та виявляти закономірності, що раніше залишалися поза увагою. У такий спосіб студент набуває не лише базових знань з бухгалтерського обліку чи економічного аналізу, а й здобуває навички роботи в умовах цифрової економіки, де вміння інтерпретувати дані є одним із ключових факторів професійної конкурентоспроможності.

Технологічні зміни сприяють і більшій інтеграції освітнього процесу з практикою бізнесу. Платформи для симуляцій господарських операцій, онлайн-доступ до реальних баз фінансової звітності та можливість стажування у віртуальних компаніях створюють унікальні умови для набуття досвіду ще під час навчання. Таким чином відбувається поєднання теоретичної підготовки з практичними навичками, що значно підвищує рівень готовності випускників до роботи у сучасному економічному середовищі.

У підсумку можна стверджувати, що технологічні зміни докорінно оновлюють систему викладання обліково-економічних дисциплін. Вони сприяють підвищенню якості навчання, забезпечують інтерактивність і гнучкість освітнього процесу, формують у студентів здатність до аналітичного мислення та роботи з цифровими ресурсами. Водночас вони висувають нові вимоги до викладачів, які повинні бути готові до постійного професійного вдосконалення та адаптації до інноваційних умов.

Головний висновок полягає в тому, що сучасна освіта у сфері обліку й економіки більше не може існувати поза цифровим виміром. Вона стає

динамічним процесом взаємодії людини й технологій, де успіх залежить від балансу між автоматизацією та збереженням критичного мислення, між доступом до цифрових інструментів і здатністю правильно їх інтерпретувати. Викладання обліково-економічних дисциплін перетворюється на простір, у якому студент і викладач разом освоюють нову реальність, закладаючи підвалини для ефективного функціонування економіки майбутнього.

***Муравський Володимир Васильович,***
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри обліку і оподаткування;*
*Західноукраїнський національний університет*

## ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ОБЛІК ТОРГІВЛІ САМООБСЛУГОВУВАННЯ

Сучасний формат торгівлі спрямований на активізацію людиноцентричних тенденцій у забезпеченні інтересів покупців через торгівельний формат самообслуговування. Цифрова економіка створює передумови для забезпечення антропоцентризму у всіх соціально-економічних процесах. Історично більшість інформаційних технологій першочергово стосуються торгівельної діяльності. Новітнім етапом функціонування торгівельних закладів на принципах людиноцентризму є розвиток формату повного самообслуговування. Основою самообслуговування у процесі реалізації товарів є технологія штрихового кодування товарів. Додатково використовується технологія радіочастотної ідентифікації, яка переважно застосовується для охоронних та маркетингових процесів.

На основі дуального поєднання технологій штрихового та радіочастотного (RFID) маркування товарів реалізується безбар'єрний торгівельний простір для покупців. На покупців покладається більшість торгівельних процесів унаслідок автоматизації діяльності, що мінімізує залучення продавців та касирів у закладах самообслуговування. Людиноцентризм у автоматизованій торгівлі самообслуговування реалізується за рахунок повного доступу покупців до усіх товарів, усунення перешкод в торгівельному процесі, мінімізації впливу сторонніх осіб на вибір товарів і послуг, цифровізації отримання інформації про товарні позиції тощо. Використання інформації з технологій штрихової та радіочастотної ідентифікації товарів оптимізує управління торгівельними закладами самообслуговування. Проте така інформація має значну цінність для обліку торгівельної діяльності.

Інформацію, надану технологією RFID, доцільно також застосовувати в обліку та управлінні торгівельною діяльністю закладів самообслуговування. З

цією метою рух товарів необхідно поділити на стадії: надходження товарів на склад, переміщення зі складу в торгівельні зони, формування електронного чеку товарного набору в індивідуальних кошиках (візках) покупців, реалізація при виході покупців з торгівельних приміщень. На кожній стадії товарообігу рекомендовано збирати інформацію й фіксувати її у базі даних за допомогою технології RFID. Для структурування інформаційних масивів та їх подальшого використання доцільно використовувати розроблену схему інформаційного наповнення бази даних, яка різносторонньо характеризує товари за RFID мітками.

Інформацію, надану технологією RFID, можна використовувати для повністю електронного документування та документообігу, контролю за станом та зберіганням товарних цінностей, перманентної інвентаризації товарів, автоматизації обліку й управління находженням та вибуттям товарів з торгівельних закладів самообслуговування, що в кінцевому випадку призводить до оптимізації фінансових результатів торгівельної діяльності. Як наслідок, технологія радіочастотної ідентифікації забезпечує оптимізацію фінансових результатів діяльності торгівельних закладів самообслуговування через: ефективне управління товарними запасами, стимулювання попиту на товари через маркетингові засоби комунікації з клієнтами, зменшення крадіжок та махінацій з товарними цінностями, вчасне виявлення винуватих осіб з відшкодуванням завданих збитків, мінімізацію витрат на організацію інформаційних процесів, зменшення кількості працівників у торгівельному просторі тощо. Подальших досліджень потребує кіберзахист персональної інформації про покупців та їх поведінкові та споживчі пріоритети, а також організаційні й програмно-технічні аспекти діяльності закладів самообслуговування на основі використання технології RFID.

***Назарова Ірина Ярославівна,***
*доктор економічних наук,*
*професор кафедри обліку і оподаткування;*
*Західноукраїнський національний університет*

## НОВІ ПІДХОДИ В ТЕОРІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Теорія бухгалтерського обліку є традиційним фундаментальним підґрунтям для закладання основ у сфері обліку. У процесі її формування здійснюється кричний аналіз і осмислення раніше існуючих облікових теорій, перевіряються різні гіпотези, факти, прослідковується логічність наданих висновків за допомогою поставлених експериментів, проведених досліджень, спостережень і виводяться теоретичні твердження. Цінність теорії, як стверджує Гуренко Т. О., полягає в тому, щоб передбачити реальність ідей, операцій, досліджень та розкрити їх практичній діяльності суб'єктів господарювання [1]. Відповідно, за твердженням Легенчука С.Ф., теорія є найвищою формою організації знання, яка виступає логічно організованою множиною висловлювань про деякий клас ідеальних об'єктів, їх властивості і відносини, є системою доказів і методів пояснення й роз'яснення явищ в цій частині дійсності. Тому теорія є основною структурною складовою аналізу знання, його найбільш досконалою формою вираження, що відрізняється від інших складових значним ступенем достовірності [2].

Розвиток теорії бухгалтерського обліку слід розглядати в контексті загального трансформування обліку як системи, виходячи з вимог ринкової економіки, що характеризуються безперервними трансформаційними та інтеграційними процесами. Відповідно розробка концептуальних засад розвитку теорії бухгалтерського обліку є складною роботою, що вимагає аналізу сучасного стану обліку, уточнення організаційних і методологічних аспектів функціонування існуючої облікової системи в Україні та в інших країнах, визначення досягнень і розробки напрямів подальшого вдосконалення інформаційного забезпечення управління економікою України.

Бухгалтерський облік як поняття, наука, комплекс навчальних дисциплін, вид практичної діяльності є певною впорядкованою інтелектуальною системою, з'ясування взаємозв'язків у якій необхідне для повного й всебічного розкриття його сутності. Зважаючи на необхідність відповідності бухгалтерського обліку потребам сучасного суспільства доцільно досліджувати проблеми теорії бухгалтерського обліку на рівні науки, практики та навчальної дисципліни [3]. Такий підхід забезпечує глибину дослідження та належне об'єктивне вирішення проблем розвитку науки про бухгалтерський облік, регулювання його як виду практичної діяльності, а також забезпечення підготовки висококваліфікованих кадрів у сфері бухгалтерського обліку.

Порядок тлумачення явищ і процесів як об'єктів дослідження залежить від обраної концепції пояснення сутності бухгалтерського обліку, який розглядається як процес або система. Аналіз процесного та системного підходів до визначення сутності обліку дозволяє визначити: бухгалтерський облік як процес, що є послідовністю дій з дослідження впливу фактів господарського життя на майно підприємства, джерела його утворення та фінансові результати шляхом застосування певного порядку процедур, що проявляється через алгоритми дій, управління якими здійснюється сукупністю встановлених правил у ході організації бухгалтерського обліку; бухгалтерський облік як систему, що є сукупністю елементів певного змісту та форми, пов'язаних між собою і об'єднаних регулярною взаємодією.

Роль теорії бухгалтерського обліку як науки посилюється з її розвитком. Мета науково-теоретичного дослідження проблем бухгалтерського обліку полягає в пошуку загального у ряді одиничних явищ, відкритті законів, за якими функціонують і розвиваються подібні явища, проникненні в їх глибинну сутність. Слідкуючи за розвитком облікових теорій, можна спостерігати сходження від конкретного до абстрактного. Кожна наступна теорія, як правило, носить більш абстрактний характер. Але сутність розвитку обліку і полягає в тому, що абстрактні теорії дозволяють вирішити проблеми практики. У зв'язку з цим, постійного дослідження потребують методологічні основи існуючих облікових теорій і виділення в них спільних елементів.

Аналіз змісту облікових теорій дозволяє констатувати, що вони, як правило, спрямовані на пояснення або предмету обліку, або його методології. Відповідно, важливою й дискусійною сферою бухгалтерського обліку є визначення й окреслення меж його предмету. На основі систематизації підходів вчених до визначення предмету бухгалтерського обліку виділено чотири групи поглядів:

а) предмет як певний суб'єкт,

б) предмет як діяльність господарства та його майно,

в) предмет як методологія обліку,

г) предмет як інформація.

Узагальнення існуючих визначень, а також виділення напрямів дослідження бухгалтерського обліку як науки, практичної діяльності та навчальної дисципліни дозволяє уточнити зміст предмету бухгалтерського обліку як:

- науки – удосконалення й розвиток методології;

- практичної діяльності – господарська діяльність конкретного підприємства;

- навчальної дисципліни – залежить від мети та структури курсу.

**Список використаних джерел**

1. Гуренко Т. Взаємозв'язок теорії бухгалтерського обліку з теоріями інших галузей економічної науки. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-34

2. Легенчук С. Ф. Структура наукової теорії в бухгалтерському обліку: філософський аналіз. Міжнародний збірник наукових праць. 2015. № 21 (17). С. 205–215. URL: http://library.ztu.edu.ua/e-copies/Zbirnyk/Problems_%20accounting_2_17/28.pdf

3. Крупка Я. Д., Назарова І. Я. Теорії і концепції бухгалтерського обліку: навчальний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, Крок, 2025. 160 с.

***Негоденко Вікторія Степанівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту;*
***Андрусова Надія Федорівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
*Державний торговельно-економічний університет*

# АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Аудит фінансової звітності є ключовим інструментом гарантування економічної та фінансової безпеки підприємства, особливо в умовах воєнного стану, коли зростають ризики шахрайства, втрати активів та фінансова нестабільність[1, с. 8]. Дестабілізація економічного середовища, обмежений доступ до первинних документів та підвищені загрози інформаційній безпеці істотно ускладнюють проведення традиційних аудиторських процедур, що зумовлює необхідність адаптації методів оцінки фінансового стану, впровадження дистанційних способів перевірки даних і вдосконалення системи аналізу ризиків.

Аудит фінансової звітності в умовах воєнного стану потребує глибокої адаптації міжнародних стандартів, практичних процедур та етичних підходів до перевірки достовірності фінансової інформації. Передусім, слід відзначити, що воєнний стан суттєво підвищує рівень ризиків, з якими стикається аудитор. Підприємства нерідко втрачають частину документації або мають обмежений доступ до неї через бойові дії, окупацію чи евакуацію офісів. Це призводить до ситуацій, коли аудитор не може отримати повний обсяг аудиторських доказів, також підвищені ризики маніпулювання фінансовими даними. До того ж через кризову ситуацію посилюється ймовірність шахрайських дій, що вимагає від аудиторів застосування додаткових методів перевірки, використання цифрових технологій та посилення контролю за звітністю підприємств[1, с. 15].

*Вплив воєнного стану на аудит і фінансову звітність:*

1. Обмеження стандартних процедур

Воєнний стан значно обмежує можливості проведення традиційних аудиторських перевірок. Втрата або пошкодження фінансових документів ускладнює підтвердження господарських операцій, через що аудитори змушені шукати альтернативні джерела інформації: банківські виписки, податкові звіти або оцінки незалежних експертів. У деяких випадках фізична інвентаризація активів взагалі неможлива - це підвищує ризик їх завищення або заниження у звітності.

2. Вплив змін діяльності підприємств[1, с. 12].

Підприємства, змушені скорочувати або змінювати структуру своєї діяльності через воєнні дії, часто стикаються зі спотворенням даних про дебіторську заборгованість. Частина контрагентів стає неплатоспроможною або втрачає зв'язок із компанією. Це ускладнює оцінку реальної фінансової ситуації та змушує аудитора детальніше аналізувати грошові потоки, порівнювати результати з попередніми періодами та оцінювати платоспроможність контрагентів.

3. Зміни у регуляторному середовищі

В умовах воєнного стану держава може тимчасово спрощувати вимоги до звітності, щоб зменшити навантаження на бізнес. Таке спрощення знижує рівень контролю та збільшує ризик маніпуляцій фінансовими показниками, тому аудиторам необхідно більш ретельно оцінювати методи визначення вартості активів і зобов'язань, а також фінансові результати підприємства[1, с. 13].

Адаптація аудиторських методів і роль цифрових технологій.

Цифрові технології та дистанційні методи аудиту відіграють ключову роль у забезпеченні достовірності фінансової звітності, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Умови воєнного стану підкреслюють важливість цифрової економіки, яка передбачає широке використання цифрової інформації та комунікаційних технологій під час здійснення будь-яких видів економічної діяльності. Це особливо актуально для аудиту фінансової звітності, оскільки цифрові інструменти дозволяють дистанційно отримувати та перевіряти дані, контролювати господарські операції та забезпечувати достовірність фінансової інформації навіть за обмеженого доступу до фізичних документів.

Цифрові технології обліку та аудиту: хмарні технології, технології Big Data, технології штучного інтелекту, технології блокчейн, роботизація та автоматизація обліку.

Хмарні технології – це сучасний спосіб зберігання даних та роботи з ними через інтернет (у хмарі), а не на локальних пристроях, як-от жорсткий диск комп'ютера чи ноутбука [2, с. 11]. У період воєнного стану хмарні технології дозволяють забезпечити мобільний доступ до даних, автоматичне резервне копіювання, швидке відновлення інформації та масштабування інфраструктури, що підвищує ефективність і знижує витрати на технічну підтримку. Водночас їх використання має недоліки: потребує постійного інтернету, обмежене у віддалених регіонах, підвищує ризики безпеки та залежить від якості сервісних угод.

Технології програмних роботів та штучного інтелекту є потужним інструментом для автоматизації бізнес-процесів на підприємствах. RPA дозволяє автоматично виконувати рутинні операції, обробляти великі обсяги даних та знижувати ймовірність людських помилок, тоді як AI здатний аналізувати складні фінансові дані, виявляти аномалії та передбачати ризики. У поєднанні ці технології підвищують ефективність аудиту, прискорюють прийняття рішень та

забезпечують більшу точність фінансової звітності, що особливо важливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Технологія блокчейнвважається революційною в інформаційній інфраструктурі, особливо у сфері фінансових послуг. Ця технологія дозволяє створювати реєстр записів, в якому кожна транзакція підтверджується історією попередніх. Інформація, що вже записана, не може бути змінена чизнищена, що забезпечує високий рівень захисту від фальсифікацій [2, с.13]. Блокчейн також дає змогу організаціям використовувати спільну інфраструктуру для зберігання даних [2, с.13].

Технології роботи з великими даними (Big Data) відкривають широкі можливості для підприємств, підвищуючи їхню ефективність та конкурентоспроможність. У сфері управлінського та бухгалтерського обліку використання Big Data дозволяє оптимізувати аналітичні процеси, покращувати прийняття рішень та оперативно реагувати на зміни ринку. Одним із ключових підходів є Data Mining, який передбачає використання спеціальних алгоритмів для виявлення прихованих закономірностей і тенденцій у великих масивах даних. [2,14]. Це дозволяє підприємствам у сфері обліку та аудиту прогнозувати фінансові результати, оцінювати ризики та виявляти нові можливості для оптимізації управлінських і бухгалтерських процесів.

Причини уповільнення цифрової трансформації та виклики війни (табл.1).

*Таблиця 1*

| **Проблема / Обмеження** | **Суть / Характеристика проблеми** |
|---|---|
| Недосконаліть системи управління | Відсутність ефективної системи управління підприємством призводить до труднощів в організації процесів обліку, аналітики, контролю та управління персоналом, що, своєю чергою, зумовлює нераціональне використання ресурсів і втрату клієнтів. |
| Обмежена присутність в цифровому середовищі | Низький рівень обізнаності керівників щодо важливості інтернет-маркетингу, електронної комерції, хмарних рішень і дистанційних робочих форматів зменшує конкурентоспроможність підприємств і стримує їхній розвиток. |
| Ризики кібербезпеки та технічні збої | Підприємства залишаються вразливими до кібератак і технічних збоїв, що створює потребу у впровадженні комплексних заходів із захисту даних та підвищення надійності хмарних систем. |
| Нестача/недостатність інвестиційних ресурсів, власних розробок та тестування інноваційних інструментів | Для запровадження хмарних технологій та цифрових інновацій необхідні значні фінансові витрати. Обмеженість інвестицій та відсутність стратегічного планування стримують розвиток власних розробок і впровадження нових цифрових рішень. |
| Обмежені можливості для масштабування | Нестача фінансування та дефіцит кваліфікованих кадрів ускладнюють впровадження новітніх технологій, що обмежує можливість розширення |

*Продовження таблиці 1*

| | |
|---|---|
| | цифрової інфраструктури та автоматизації облікових процесів. |
| Вплив воєнного стану та дестабілізація економічного середовища | Воєнні дії призводять до порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури та вимушеної евакуації підприємств, що ускладнює реалізацію цифрових проектів і призводить до втрати технічних ресурсів |
| Міграція персоналу та дефіцит кадрів | Вимушений відтік фахівців за кордон або до безпечніших регіонів призводить до зниження кадрового потенціалу в ІТ- та фінансових службах підприємств. |
| Зниження інвестиційної привабливості | Підвищені ризики воєнного часу стримують зовнішніх інвесторів від фінансування цифрових проєктів, що уповільнює технологічну модернізацію підприємств. |

*Рекомендації щодо підвищення ефективності аудиту фінансової звітності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки:*

1. Розробити адаптовані методики аудиту з урахуванням обмеженого доступу до первинних документів і ризиків інформаційної нестабільності.
2. Посилити цифрову інфраструктуру підприємств, упровадивши хмарні технології, системи резервного копіювання та кіберзахисту даних.
3. Запровадити дистанційні аудиторські документи, які дозволять здійснювати якісну перевірку звітності без фізичного доступу до офісів і архівів підприємств.
4. Підвищити рівень цифрової компетентності аудиторів, зокрема у сфері аналітики даних, кібербезпеки та технологій штучного інтелекту.
5. Розвивати співпрацю між бізнесом, аудиторськими фірмами та ІТ-сектором, що сприятиме створенню єдиних стандартів кіберзахисту і фінансової звітності.

Отже, цифрова трансформація аудиту в умовах воєнного стану є не лише вимушеним кроком адаптації, а й стратегічним напрямом розвитку галузі. Її успішне впровадження забезпечить підвищення довіри до фінансової звітності, зміцнення економічної безпеки підприємств і створить основу для стабільного післявоєнного відновлення економіки України.

## Список використаних джерел

1. Дубинська, О. С. (2023). Розроблення рекомендацій щодо особливостей аудиту фінансової звітності як складника економічної та фінансової безпеки підприємства в умовах воєнного стану. *A-Economics*, (9), 109–114. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/605/608.

2. Андрусяк, В. М., Хорошилова, І. О., & Смірнова, Н. В. (2021). Вплив цифрових технологій на розвиток системи обліку і аудиту в Україні.

*A-Economics*, (1), 35–40. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/162/168

3. Грех, Г. Д. (2024). *Сучасний стан ринку аудиторських послуг та перспективи його розвитку* [Курсова робота, Західноукраїнський національний університет]. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52206/1/КР%20Грех%20ГД.pdf

***Ничипорчук Микола Володимирович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Овсюк Ніна Василівна,***
*доктор економічних наук,*
*професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ВІДОБРАЖЕННЯ ВИПЛАТ ПРАЦІВНИКАМ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА НАЦІОНАЛЬНИМИ ТА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ

Виплати працівникам виступають значною складовою загальних витрат будь-якого суб'єкта господарювання та одним із складних об'єктів бухгалтерського обліку, що включають декілька видів виплат за результатами праці, які детально висвітлені у НП(С)БО 26 та МСБО 19.

Рівень оплати праці персоналу підприємства, структура виплат працівникам має важливе соціальне значення, а також може вплинути не тільки на поточні, але й на майбутні економічні показники фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва. Внаслідок наведеного, визнання виплат працівникам з урахуванням їх структури, слугує важливим підґрунтям для достовірного їх відображення на рахунках обліку та у звітності (фінансовій, податковій, з корпоративної соціальної відповідальності тощо).

Процеси європейської інтеграції та глобалізації в економічній сфері обумовлюють пошук нових підходів, зокрема до методології бухгалтерського обліку. Роль обліку значно зростає, адже реальний фінансовий стан процесів, що відбуваються на підприємстві можливо чітко зрозуміти завдяки аналізу достовірних економічних даних, які генеруються системою бухгалтерського обліку.

Вихід українських суб'єктів підприємництва на фінансові ринки, їх намагання залучати інвестиції для подальшого економічного розвитку обумовлюють необхідність використання об'єктивної й достовірної інформації

щодо фінансового становища та результатів господарської діяльності. Разом з цим, існування поняття «чорна бухгалтерія» на пострадянському економічному просторі обумовлює розуміння того, що в системі обліку має місце перепона щодо об'єктивності облікових даних суб'єктів підприємництва будь-яких форм власності, так і транспарентності підсумкової фінансової інформації стосовно господарської діяльності різноманітних підприємств публічного сектору економіки.

Конкурентні умови, що обумовлені активним запровадженням ринкових механізмів задля управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів підприємництва, вимагають досягнення та підтримання високих власних конкурентних позицій. Окреслене передбачає зростання значення релевантної інформації щодо витрат на виплати персоналу та їх відображення в обліку та звітності. Саме ключова роль інформаційного забезпечення в процесі управління суб'єктом господарювання обумовлює значну увагу до обліку витрат на виплати персоналу підприємства як важного джерела даних щодо фінансового стану підприємства, а також результатів його економічної діяльності за відповідний звітний період.

Трансформаційні процеси, що мають місце на сучасному етапі соціально-економічного розвитку, відбиваються в сфері бухгалтерського обліку України та окреслюють вимоги, які ставляться до інформації, що генерує дана система, з боку зацікавлених користувачів. Вплив бухгалтерської звітності на ефективність ухвалення рішень характеризується таким чином, наскільки ця звітність відповідає фактичним запитам таких користувачів.

Продуктивне функціонування національної системи регулювання у сфері соціальних та економічних процесів може бути неможливим без поліпшення якісних індикаторів добробуту громадян, а разом з тим без стабільних фінансових відносин в економіці нашої держави. Система регулювання економікою країни обумовлює оперативність функціонуванні лише у випадку, коли буде ретельно вивчена сутність усіх компонентів економічного механізму, зокрема проблематика облікового визнання та відображення виплат персоналу підприємства.

Для об'єктивного визначення стану економіки будь-якої країни ґрунтовне значення має ідентифікація та подальше порівняння економічних даних, які характеризують результати діяльності конкретного суб'єкта господарювання та окремих галузей економіки загалом. В цьому контексті важливого значення набувають показники, що окреслюють виплати персоналу, тому що є невід'ємною частиною фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства.

На даному етапі розвитку облікової системи важливим є питання визнання поняття «виплати працівникам», серед яких вагомою, складовою виступає заробітна плата.

Відповідно до ключових законів ринкової економіки, заробітна плата базується на підґрунті наявного попиту та існуючих пропозиції на ринку праці. Проте, у соціально-орієнтованій економіці змішаного типу, враховуючи дію закону попиту та пропозиції, загальний рівень оплати праці має забезпечувати прийнятні умови існування робітника і членів його родини.

Разом з цим, в наявних умовах існування ринку в Україні заробітна плата забезпечує лише 20% відтворення робочої сили, що не відшкодовує витрати праці та не викликає зацікавленості щодо переорієнтації робочої сили на пріоритетні сфери діяльності. Заробітна на даний час виконує функції, що наведені на (рис. 1).

В Україні методологічні підходи до обліку виплат персоналу регламентує НП(С)БО 26, згідно з яким до виплат працівникам відносяться поточні виплати, зокрема заробітна плата, а також виплати персоналу при звільненні з підприємства, виплати по завершенні трудової діяльності, виплати інструментами власного капіталу підприємства та інші довгострокові виплати [1].

Впродовж останніх років мали місце значні зміни в системі бухгалтерського обліку в Україні щодо її гармонізації з міжнародними обліковими стандартами, імплементації МСФЗ в облікову практику нашої держави.

У міжнародній практиці розрахунки з персоналом підприємств регулюються МСБО (IAS) 19, згідно з яким, виплати працівникам – це всі форми компенсації, що надає суб'єкт господарювання в обмін на ті послуги, що надаються найманими працівниками [2].




**Рис. 1. Сучасні функції заробітної плати**

*Цей стандарт передбачає, що суб'єкта господарювання визнаватиме наступне:*

– зобов'язання, якщо робітник надав підприємцю послугу щодо праці в обмін на виплати, які мають бути сплачені йому в майбутньому;

– витрати, якщо суб'єкт підприємництва має економічну вигоду, що

виникла внаслідок послуги з праці, наданої робітником в обмін на виплати персоналу [2].

Таким чином, МСБО (IAS)19 окреслює трудову діяльність персоналу як послуги, за які робітники отримують відповідну компенсацію. Зауважимо, що в контексті цього стандарту директори підприємств та інший управлінський склад також характеризуються як працівники.

Виплати працівникам підприємства виступають основним джерелом прибутків та обумовлюють здійснення контролю за мірою праці і мірою споживання. Ці виплати використовуються також в якості вагомих складових управління економікою держави.

Для раціональної організації обліку праці та її оплати на будь-якому підприємстві бухгалтер повинен керуватися нормативними документами з цього питання, до яких відносяться законодавчі та нормативні акти.

В умовах реформування системи бухгалтерського обліку значно розширені права підприємства щодо розроблення облікової політики. Реформа бухгалтерського обліку вплинула на облікове відображення витрат на виплати персоналу не тільки у частині зміни номерів та найменування облікових рахунків щодо оплати праці.

Найбільш ґрунтовні зміни в методології бухгалтерського обліку розрахунків з оплати праці зумовлені новим підходом щодо класифікації витрат підприємств згідно НП(С)БО 26. Крім того, на даний період суб'єкти господарювання мають більше самостійності у виборі прийомів та напрямків власної облікової політики. Окремі напрямки обраної підприємствами облікової політики безпосередньо впливають на порядок обліку виплат працівникам.

**Список використаних джерел**

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» : Наказ Міністерства фінансів України від 28.10.2003 № 601. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text

2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 «Виплати працівникам». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0% A1%D0 %91%D0%9E%2019_ukr_2024.pdf

***Остапенко Юлія Петрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*головний бухгалтер;*
*ТОВ «Мерлін-Телеком»*

# НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Протягом останніх десятиліть стрімко зросла кількість підприємств, які звітують про сталий розвиток (ESG-звітність). Серед найбільших компаній світу рівень підготовки та оприлюднення такої звітності становить 96 % [1]. На світовому рівні великі компанії та деякі середні підприємства, звітують про екологічні, соціальні та управлінські (environmental social governance, ESG) напрямки своєї діяльності. ESG-звітність об'єднує кількісні, у вигляді цифр, та якісні показники. У звітності поєднуються кількість викидів забруднюючих речовин, обсяги спожитої електроенергії компанією та заходи і процедури, які запроваджує компанія у вигляді зміни технології виробництва електроенергії або ініціативи зі скорочення викидів в атмосферу.

До 2022 року для подання інформації про сталий розвиток підприємства надавали перевагу Стандартам GRI (Global Reporting Initiative, GRI), які є першими та найбільш визнаними глобальними стандартами нефінансової звітності. Стандарти GRI успішно використовуються в багатьох країнах світу і мають перевірений практичний досвід застосування на міжнародному рівні, але не є обов'язковими стандартами. Ситуація швидко змінилася з розробкою Європейських стандартів сталого розвитку (ESRS) та Міжнародних стандартів сталого розвитку (IFRS S).

Стандарти ESRS (European Sustainability Reporting Standards) розроблені Європейським Союзом з метою створення єдиних стандартних правил, які роблять звітність компаній про сталий розвиток узгодженою і стандартизованою, є новими стандартами нефінансової звітності. Вони стали обов'язковими для великих підприємств, що підпадають під дію Директиви 2022/2464 CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) [2]. В період суттєвих змін у сфері сталого розвитку, на вимогу Директиви про корпоративну звітність сталого розвитку(CSRD), з'явились нові стандарти ESRS, що набули чинності із січня 2024 року.

Стандарти сталого розвитку IFRS S, за посередництва Міжнародного комітету зі стандартів сталого розвитку (ISSB-International Sustainability Standards Board), розробляє Рада з міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS Foundation). Існують два основні стандарти IFRS S:

– IFRS S1 «Загальні вимоги до розкриття інформації, пов'язаної зі сталим розвитком» [3];

– IFRS S2 «Про розкриття інформації, пов'язаної із кліматом» (інформація про потенційні негативні наслідки зміни клімату для діяльності компанії) [4].

Порівнюючи стандарти GRI, ESRS, IFRS S можна виділити їх відмінності:

– GRI – це добровільний міжнародний стандарт нефінансової звітності, який допомагає компаніям розкривати інформацію про вплив їх діяльності на навколишнє середовище, соціальну сферу та управління. Підходить підприємствам різного розміру та сектору. Орієнтований на очікування стейкхолдерів – робітників, спільнот, партнерів. Не вимагається обов'язковість надання впевненості (аудиту), подається окремим звітом;

– ESRS – це обов'язкові стандарти нефінансової звітності у межах Європейського союзу, затверджені на вимогу Директиви CSRD, які базуються на важливому принципі подвійної суттєвості для бізнесу і для суспільства. Стандарти є обов'язковими для всіх великих компаній у ЄС та підприємств, які працюють з ЄС. Вимагається обов'язковість надання впевненості (аудиту), подається у складі звіту про управління;

– IFRS S – стандарти фінансової суттєвості, основною метою яких є задоволення потреб інвесторів у фінансовій звітності на глобальному рівні та зосередження на потенційних проблемах та сприятливих умовах для компанії, пов'язаних зі сталим розвитком. Вимога стосовно обов'язковості проходження аудиту відсутня, але за стандартами компанії мають бути готові до надання впевненості (аудиту). Звіт подається у примітках до фінансової звітності у складі річної фінансової звітності, складеної за МСФЗ.

Враховуючи інформаційну цінність ESG-звітності для користувачів, виникла необхідність забезпечення достовірності її даних на законодавчому рівні. ЄС накопичив успішний досвід у вдосконаленні організаційно-правового та нормативного забезпечення аудиту звітності про сталий розвиток через запровадження Директиви (CSRD), яка вимагає від компаній більш детальної та перевіреної інформації про їх вплив на довкілля, суспільство та управління. Законодавство ЄС чітко визначає обов'язки аудиторів у перевірці звітності сталого розвитку, посилюючи вимоги до їхньої кваліфікації та незалежності, що сприяє підвищенню довіри до наданої інформації.

Необхідність узгодження національних правових норм із директивними вимогами ЄС у сфері аудиту звітності про сталий розвиток виникла після отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС.

Україна готується до введення в дію обов'язкової звітності зі сталого розвитку. Уряд вже схвалив євроінтеграційний законопроект від 05.09.2025р. №14016, про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [5] (Закон про аудит), що вдосконалює законодавство у сфері аудиторської діяльності. Метою є імплементація норм європейського законодавства з питань надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку та удосконалення правових засад провадження аудиторської діяльності в Україні, створення сприятливих умов для подальшого розвитку аудиторської

діяльності та професії, підвищення якості аудиторських послуг та сприяння інтеграції до європейського ринку аудиторських послуг [5].

Передбачені Директивою 2022/2464 (оновлена ст. 34 Директиви 2013/34/ЄС) вимоги [1] відносно обов'язковості аудиту звітності зі сталого розвитку та вимоги до аудиторів, які виконують завдання із надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку, знайшли відображення у внесених змінах до Закону про аудит, що охоплюють:

– втілення вимог європейських стандартів щодо впровадження атестації аудиторів зі сталого розвитку;

– обов'язкове застосування міжнародних стандартів аудиту та міжнародних стандартів надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку у процесі виконання аудиторських завдань;

– створення окремого розділу у Реєстрі аудиторів для суб'єктів, які мають право надавати послуги із запевнення щодо звітності зі сталого розвитку, що дозволить сформувати прозору базу надавачів таких послуг;

– визначення ефективного механізму контролю якості аудиторських послуг у сфері забезпечення достовірності звітності зі сталого розвитку.

На черзі відповідний законопроект від 04.08.2025р. №13598, про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» для введення в дію звітності зі сталого розвитку. Документ передбачає:

➢ *впровадження обов'язкової звітності зі сталого розвитку для окремих категорій підприємств*. Для запровадження нової звітності різними категоріями підприємств визначені певні строки:

– великі підприємства та материнські компанії з понад 500 працівниками – 2028 рік;

– усі інші великі підприємства та материнські підприємства великої групи – 2029 рік;

– середні та малі компанії з цінними паперами на регульованому ринку – 2030 рік.

Інформація про сталий розвиток, а саме склад і структура ESG-звітності, подаватиметься за ESRS-стандартами окремим розділом до звіту з управління. Передбачається подання звітності в єдиному електронному форматі за таксономією, узгодженою із практикою ЄС. Такий підхід спростить доступ до необхідної інформації та забезпечить подальший якісний аналіз. Очікується, що звітність зі сталого розвитку стане невід'ємною частиною фінансової звітності.

➢ *оновлення критеріїв, за якими класифікуються підприємства,* показники річної фінансової звітності яких відповідають двом із критеріїв*:*

мікропідприємства:

– балансова вартість активів до 450 тис. євро (нині 350 тис.євро);

– чистий оборот до 900 тис. євро (нині 700 тис.євро);

– середня кількість працівників до 10 включно.

малі підприємства:

– балансова вартість активів до 5 млн. євро (нині 4 млн.євро);
– чистий оборот до 10 млн. євро (нині 8 млн.євро);
– середня кількість працівників до 50 осіб включно.

середні підприємства:

– балансова вартість активів до 25 млн. євро (нині 20 млн.євро);
– чистий оборот до 50 млн. євро (нині 40 млн.євро);
– середня кількість працівників до 250 осіб включно.

понад, встановлені для середніх підприємств межі це великі підприємства.

Передбачене оновлення критеріїв для визначення категорії підприємств, з урахуванням рекомендацій Європейської комісії, дозволить зменшити бюрократичне навантаження та уникнути потрапляння підприємств у категорії із суворими вимогами.

➢ *перехід державних унітарних підприємств і компаній, де держава володіє понад 50% статутного капіталу, на міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS).*

Такі підприємства повинні будуть складати та подавати звіт про управління. Запровадження вимоги до державних підприємств вести звітність за міжнародними стандартами (МСФЗ) зробить їх діяльність більш прозорою і підзвітною та полегшить залучення капіталу на міжнародних фінансових ринках. Законопроект також уточнює терміни, визначає вимоги до бухгалтерів компаній, які мають суспільний інтерес.

На законодавчому рівні вперше передбачено створення, подання та оприлюднення звітності зі сталого розвитку (ESG-звітність). Вона містить інформацію про двосторонній вплив компанії на екологію, довкілля та соціальні питання і суспільство, а також про те, як ці питання, в свою чергу, впливають на саму компанію.

Донедавна в Україні стандарт нефінансової звітності GRI, що не є обов'язковим, був першим для застосування на підприємствах, які зробили вибір на користь відповідальності у своїй діяльності, проявили екологічну компетентність і відповідність екологічним вимогам. Але прийнята у 2024 році Стратегія запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку [6] закріпила необхідність використання Стандартів ESRS для переважної більшості великих компаній, особливо тих, які працюють в галузях з високим рівнем ризику. Стратегією визначено, що підприємства повинні інтегрувати принципи сталого розвитку в управління бізнесом і подавати звіти відповідно до вимог міжнародних стандартів, приведених у відповідність до стандартів і правової системи Європейського Союзу. Для України, яка спрямована на євроінтеграцію і узгодження вітчизняного законодавства з нормами ЄС, стандарти ESRS це вже не альтернатива, а реальність.

Стратегією передбачені основні вимоги для українського бізнесу [7]:

1. Обов'язкове надання інформації у вигляді звітності. Норма поширюється на великі підприємства, які зобов'язані формувати і подавати

звіти, пов’язані з екологією, соціальною відповідальністю та управлінням (ESG) відповідно до стандартів (ESRS);

2. Створення на внутрішньому рівні спільних стандартів з ЄС. Україна остаточно закріпила курс на євроінтеграцію. Застосування у звітності стандартів (ESRS) передбачає зближення правових норм і процедур та забезпечує українським компаніям здатність конкурувати на європейських ринках;

3. Поетапне впровадження стандартів. Спочатку звітність подаватимуть великі підприємства та материнські компанії з кількістю понад 500 працівників, потім середні підприємства з цінними паперами на біржі. Це дозволить бізнесу адаптуватись: прийняти стратегічні рішення, впровадити зміни, оптимізувати ресурси, зменшити ризики;

4. Запровадження контролю якості. Стратегією передбачена відповідальність за подання недостовірної інформації та можливі наслідки за неподання звітності. Це стримує підприємства і стимулює процес впровадження ESG-звітності;

5. Включення екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегію та діяльність компанії. Для компаній ESG стає частиною щоденної діяльності.

Підсумовуючи, можна дійти певних висновків. Отже, для вітчизняних компаній, які починають процес впровадження ESG-звітності, стандарт GRI залишається актуальним, допоміжним і корисним інструментом, що посприяє вивченню основних понять, отриманню перших показників та допоможе підготуватися до переходу на стандарти ESRS. Але слід пам’ятати, що GRI не є узгодженим нормативним стандартом в Україні, і його застосування має добровільний характер. Компанії, які працюють або планують співпрацю з європейськими партнерами, повинні перейти на ESRS.

Також, компаніям варто приділити увагу вивченню законодавства в розрізі вимог, які вже застосовуються щодо запровадження обов’язкової звітності зі сталого розвитку і які плануються найближчим часом.

Стандарти ESRS є новими, складними і потребують комплексного підходу. Для їх запровадження потрібно вивчити найкращі практики ESG-звітності, побудувати систему збору даних на підприємстві, а також організувати навчання та підвищення компетентності співробітників з питань застосування Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS).

До того ж, для якісної ESG-звітності потрібен не лише внутрішній контроль, але й залучення зовнішніх фахівців: аудиторів і консультантів.

Запровадження нових вимог покликане забезпечити прозорість фінансової інформації та гармонізувати українське законодавство з нормами ЄС.

**Список використаних джерел**

1. Key global trends in sustainability reporting / KPMG. 2022. URL: https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022/globaltrends. html.

2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX%3A3 2022.

3. FRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information/IFRS.2023. URL: https://www.ifrs.org/issuedstandards/ifrssustainabilitystandards-navigator/ifrss1general-requirements/.

4. IFRS S2 Climate-Related Disclosures / IFRS. 2023. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/.

5. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та деяких законів України щодо удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності від 05.09.2025. № 14016. URL: https://ips.ligazakon.net/document/NZ254180

6. Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024р. №1015-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#n17

7. ESRS чи GRI: що використовувати в Україні? URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/which-to-use-in-ukraine-esrs-or-gri

***Пазюк Олександр Вікторович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Овсюк Ніна Василівна,***
*доктор економічних наук,*
*професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ринкове спрямування національної економіки України передбачає від усіх суб'єктів підприємницької діяльності раціонального використання усієї сукупності необоротних активів, зокрема які належать на праві власності кожному конкретному підприємству. Виникає потреба упровадження оптимальних підходів щодо управління нематеріальними активами, що сприятиме підвищенню конкурентної позиції підприємства, забезпечить інвестиційну привабливість та прибутковість.

В сьогочасних умовах здійснення економічної діяльності проблематика обліку необоротних активів актуалізується через необхідність надання різним зацікавленим користувачам (інвесторам) об'єктивних даних про становище та ефективність їх використання, а саме: сукупності основних засобів, нематеріальних активів, капітальних інвестицій та ін.

Визначення складного поняття «необоротні активи» пов'язано з тим, що воно містить багато складових, які характеризуються багаторазовою участю у виробничо-господарської діяльності та поступово переносять власну вартість на продукцію виробництва, послуги чи роботи. Необоротні активи також в літературі визначаються як довгострокові або постійні активи.

У практичній діяльності необоротні активи характеризуються терміном використання у виробничому процесі понад один рік або операційний цикл, термін якого перевищує один рік.

Зауважимо, що активи, які відносяться до необоротних, належать до неліквідних матеріальних цінностей. Зазначене свідчить про те, що вони конвертуються без суттєвих втрат в кошти через відповідні часові проміжки ( від півроку і більше). Варто зазначити, що окремі майнові цінності зі складу нематеріальних активів, які застосовуються у конкретному виробництві, набагато складніше реалізувати на активному ринку, ніж оборотні активи.

До характеристики необоротних активів варто віднести те, що вони складно піддаються оперативному управлінню, внаслідок того, що за своєю структурою слабо мінливі за недовгі періоди робочого часу.

Найменш мобільною частиною майна суб'єкта господарювання здебільшого виступають необоротні активи, головна відмінність яких полягає в багаторазовому застосуванні у виробничому процесі та поступовій амортизації протягом кожного операційного циклу. Ключові переваги та недоліки необоротних активів зображено на рис. 1.




**Рис. 1. Переваги та недоліки необоротних активів**

В управлінні необоротними активами головне завдання полягає у забезпеченні вчасного оновлення виробничих засобів праці та високої продуктивності їх використання. *Процес управління необоротними активами передбачає розв'язання таких завдань:*

– окреслення реальних форм оновлення основних виробничих засобів на розширеній та простій основі;

– забезпечення продуктивного використання нововведених основних засобів та нематеріальних активів;

– визначення потрібних фінансових ресурсів для оптимізації структури та відтворення необоротних активів [1].

Важливою складовою майна підприємства виступають необоротні активи. Питання облікового відображення необоротних активів особливо важливе у наслідок активізації в нашій державі процесу приватизації, науково-технічного прогресу та у зв'язку з необхідністю заміни фізично та морально застарілого виробничого обладнання для підтримання конкурентоспроможної позиції виробленої продукції суб'єкта господарювання.

Методика обліку необоротних активів виступає одним із найскладніших аспектів ведення обліку. В залежності від того, на яких умовах визначаються активами об'єкти необоротних активів, залежить засіб відображення формування їх первісної вартості, що виступає підґрунтям їх балансової вартості. Поряд з цим, в останні роки у національному обліку суттєво розширено класифікаційні ознаки необоротних активів та понятійно-категоріальний апарат. Проте, потрібна ув'язка окремих нормативних актів, що стосуються обліку необоротних активів з ціллю їх однозначного тлумачення.

Згідно з НП(С)БО необоротні активи характеризуються як активи, що їх суб'єкт господарювання використовує під час власної діяльності протягом тривалого періоду (понад 1 рік або понад операційний цикл, якщо він довше ніж один рік) та сподівається отримати в подальшому економічні вигоди за умови, що вартість таких активів може бути достеменно визначена» [3].

Економічна теорія характеризує «необоротні активи» з позиції категорії «основний капітал», тому що поняття активу в такому контексті не використовується. Під поняттям основний капітал вбачається частина продуктивного капіталу у форматі засобів праці, що використовуються у господарському процесі протягом декількох кругооборотів, що в міру зношування, поступово переносять свою вартість на новостворену готову продукцію, відновлюючись через деяку кількість циклів виробництва.

Однак варто наголосити на тому, що в економіці та юриспруденції те, що характеризується як капітал, у бухгалтерському обліку визначається як активи. Згідно НП(С)БО 1 активи характеризуються як матеріальні ресурси, що контролюються підприємством за наслідками минулих подій, використання яких, приведе до формування економічних вигод у майбутньому [2]. Таким чином, будь-які необоротні активи, що не створюють вигод, не можна вважати активами. Таке уточнення відсутнє у характеристиці основного капіталу.

Зазначимо, що вимогам бухгалтерського обліку повинна відповідати оцінка активів. Оцінка виступає одним з трьох ключових елементів, які сприяють визнанню об'єктів в обліку після їх визначення та класифікації. Отже, її види бути можуть обумовлені різноманітними цілями, що постають перед зацікавленими користувачами облікової інформації.

Необоротні активи виступають як облікові об'єкти, тільки у такому випадку, коли має місце вірогідність отримати в наступному економічні вигоди, обумовлені їх використанням у господарській діяльності, і оцінка повинна бути вірогідно встановлена.

Об'єктивність та достовірність оцінки необоротних активів має ключове значення, оскільки зазначену економічну інформацію відображають у фінансовій звітності та застосовують у процесі ухвалення різноманітних управлінських рішень. Поряд з цим, вона впливає на загальний розмір капіталу, який належить підприємству та виступає базовим фактором під час визначення коефіцієнтів, що розкривають його фінансовий стан.

Підґрунтям для відображення в обліку необоротних активів слугують нормативно-правові акти: в Україні – НП(С)БО; в ЕС – Міжнародні стандарти фінансової звітності.

## Список використаних джерел

1. Бровко Л. І., Ітерман Г. А. Політика управління необоротними активами підприємства. *Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки* : кол. моног. / за заг. ред. І. П. Приходька ; ДДАЕУ.

Дніпро : АРТ Пороги, 2020. С.151-161.

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.0.2013 № 73.

3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text

***Пантелеєв Володимир Павлович,***
*доктор економічних наук,*
*головний науковий співробітник науково-дослідної частини;*
*Київський аграрний університет Національкої академії аграрних наук*

# ЗМІСТ АУДИТУ ФОРМУВАННЯ ТАРИФІВ НА ПОСЛУГИ З ПОДАЧІ ВОДИ ДЛЯ ЗРОШЕННЯ ТА ВІДВЕДЕННЯ ВОДИ ДЛЯ ДРЕНАЖУ

Про актуальність розв'язання проблеми раціонального використання водних за допомогою залучення сучасних інструментів управління свідчить рішення Президента України провести комплексний аудит всіх водних ресурсів [1]. На підставі проведених інвентаризацій, енергоаудиту та фінансового аудиту [2] приймаються обґрунтуванні управлінські, оперативні та стратегічні рішення розвитку водогосподарський комплексу України.

Більш відоме призначення аудиту стосується сфери бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємств на предмет підтвердження повноти та достовірності даних фінансових звітів суб'єктів господарювання – класифікується як незалежний фінансовий аудит. В той же час у галузі водогосподарсько-меліоративного комплексу зараз використовуються технічний, енергетичний, екологічний та інші види аудиту [5], аудит ефективності, аудит систем зрошення, польовий та виїзний аудити як різновиди технічного аудиту, а також інвентаризація та ревізія як види контролю тощо [3,4,6]; елементи ревізії та контролю застосовуються в діяльності організацій водокористувачів (ОВК) [7].

У загальному розумінні під тарифоутворенням на послуги з водоподачі та водовідведення для зрошення і дренажу розуміють розрахунок економічно обґрунтованих тарифів на послуги водокористувачів на планований період. Тариф на послуги водогосподарської організації з водоподачі та водовідведення для зрошення і дренажу для потреб водокористувачів – це розмір (ставка) плати на послуги в розрахунку на одиницю послуги (подачі 1 м3 води, на 1 га зрошуваних та осушених земель, розрахований на основі планованих економічно обґрунтованих витрат з урахуванням податку на додану вартість.

Завданням реалізації Стратегії зрошення та дренажу в Україні [2] ставиться посилення відповідальності сторін за виконання робіт із забезпеченням їх належної якості, продуктивне споживання водокористувачами наданих послуг з подачі та відведення води для задоволення потреб водокористувачів, шляхом запровадження засобів автоматизації, ефективних технології зрошення та осушення, вдосконалення системи управління та організації виконання робіт при наданні послуг з подачі води на основі обґрунтованих тарифів тощо. Процедури формування тарифів з надання послуг передбачають: визначення витрат, калькулювання тарифів, затвердження та оприлюднення тарифів, моніторинг та

перегляд тарифів тощо. Забезпечення належного порядку формування тарифів на послуги водогосподарських організацій (ВГО) зумовлює використання прийомів аудиту для обґрунтування тарифів.

Унормування аудиту формування тарифів міститься у підтверджені економічного обґрунтування розмірів витрат, що покладаються у розрахунок тарифів, забезпеченні обсягів та вартості робіт згідно встановленого переліку витрат [8], відповідності комплексу робіт з надання послуг встановленим технічним нормам та правилам та умовам договору надання послуг з подачі/відведення води водокористувачам; обґрунтуванні розмірів тарифів на послуги; дотриманні порядку участі водокористувачів у розгляді та затвердженні тарифів тощо. При проведенні аудиту перевіряються коректність застосування положень Методики тарифоутворення на послуги з водоподачі та водовідведення для зрошення та дренажу до схем управління меліоративною інфраструктурою, правильність розрахунків та застосування двоставкових тарифів та диференційованих тарифів при наданні послуг водогосподарськими організаціями, правильність виокремлення витрат з подачі води на полив зрошуваних земель та витрат на зволоження осушених земель; може встановлюватись достатність отриманих від водокористувачів коштів на підставі тарифів для задоволення потреб у роботах ВГО для водокористувачів; може пропонуватися запровадження засобів автоматизації та вдосконалення управління та організації виконання робіт тощо.

В табл. 1 наведено суттєві властивості основних видів аудиту – фінансового, екологічного, технічного та енергетичного аудиту, які використовуються у процесі тарифоутворення на послуги ВГО.

*Таблиця 1*

**Характерні риси видів аудиту щодо тарифоутворення на послуги з подачі/відведення води водогосподарськими організаціями**

| Види аудиту | Особливості аудиту |
|---|---|
| Фінансовий аудит / аудит фінансової звітності | Обов'язковий аудит, перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності юридичної особи яка подає фінансову звітність, з метою висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку [4, 10]; вивчаються зміст та вартісні характеристики робіт, за якими надаються послуги та які покладаються у розрахунок тарифів, склад витрат, алгоритм застосованого варіанту тарифів для схеми управління меліоративною інфраструктурою, застосування відповідних положень облікової політики щодо обліку витрат, юридичні аспекти розгляду та затвердження тарифів, використовується точна інформація про господарську діяльність з надання послуг ВГО та застосовується відповідна методика проведення аудиту, готуються підсумкові документи аудиту – аудиторський висновок та рекомендації аудитора тощо |
| Екологічний аудит | Обов'язковий аудит, процес оцінювання об'єкта екологічного аудиту, збирання і об'єктивне оцінювання доказів для встановлення відповідності видів діяльності вимогам законодавства України про охорону навколишнього природного середовища та іншим критеріям екологічного аудиту [11]; розглядається дотримання суб'єктом господарювання правил екологічного законодавства, до складу загальногосподарських витрат ВГО відносяться витрати з охорони навколишнього середовища |
| Технічний аудит | Не відноситься до обов'язкового аудиту згідно чинного законодавства [4-6]: вивчається діяльність суб'єктів господарювання у сферах, де використовується техніка, технології, будівлі, машини та механізми, технічні чи інформаційні системи; передбачається перевірка дотримання вимог щодо додержання технічних параметрів меліоративної інфраструктури, вжиття заходів з підвищення технічного стану об'єктів зрошення та осушення, технічних умов забезпечення подачі/відведення води для потреб землеробства, застосування ефективних технологічних схем управління та підвищення здатності об'єктів меліоративної інфраструктури |

*Продовження таблиці 1*

| | |
|---|---|
| | забезпечувати надання послуг за вимогами водокористувачів при пріоритеті заходів із збереження водних ресурсів; до складу загальногосподарських витрат ВГО відносяться витрати з удосконалення технології та надання послуг |
| Енергетичний аудит | Не відноситься до обов'язкового аудиту згідно чинного законодавства, полягає в наданні допомоги з підвищення рівня ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР); визначенні стану споживання ПЕР, встановлення потенціалу енергозбереження, джерел втрат та обсягу нераціонального використання ПЕР виробничими і допоміжними підрозділами, технологічними процесами та окремими споживачами, у розробленні енергоощадних заходів, їх техніко-економічному оцінюванню та оцінюванні їх впливу на навколишнє природне середовище; проводиться аналіз енергетичної ефективності ВГО, обладнання, систем(и) або процесу(ів); дозволяє оцінити можливості водокористувачів та інвесторів вкладати кошти у відновлювальні джерела енергії для проведення зрошення та дренажу [4, 12 ] |
| Спільні риси видів аудиту: зазначаються мета аудиту – отримання об'єктивних доказів підтвердження розмірів та порядку застосування тарифів на послуги; формуються відповідні програма та методика проведення контрольних заходів, головна увага приділяється обґрунтуванню та використанню систематизації робіт та відповідних ним витрат, встановлюються критерії аудиту, відбувається добірка компетентних аудиторів, заповнюються робочі документи аудитора, готуються звіти за результатами аудиту, зберігається задокументована інформація; передбачається періодичність проведення аудиту – головним чином на систематичній основі; класифікуються суб'єкти проведення аудиту – внутрішній та зовнішній аудитор; аудиторами пропонуються дії щодо економії водних, енергетичних та матеріальних ресурсів, фінансових коштів, та раціонального використання об'єктів інфраструктури; передбачається перевірка (моніторинг) виконання заходів за результатами аудиту | |

*Залучення аудиту для обґрунтування тарифів на послуги з подачі води для зрошення та відведення води для дренажу на різних рівнях управління.* На рівні державного регулювання пропонується запровадження нових технологій, пов'язаних з точним землеробством, здійснення правильного обліку і аудиту витрат води, враховуючи вартість води [13], передбачається дотримання певної політики щодо тарифів, яка відображає продуктивність послуг за дослідженням аудиту [14]; розробляються системи виявлення незаконного використання води та механізмів ціноутворення з потенціалом для стимулювання ефективності використання води [15], розглядаються проведення інвентаризації й енергоаудиту [3] та аудиту меліорованих земель з подальшою модернізацією зрошувальної інфраструктури й поліпшенням експлуатації та управління іригаційними системами [16], пропонуються відповідні процедури нагляду та аудиту [17].

На середньому рівні управління водогосподарським комплексом є домовленість провести спільний аудит господарської діяльності районного УВГ з метою встановлення економічно обґрунтованого тарифу на послуги водогосподарських організацій, вивести еталонну калькуляцію, яка буде основною формування тарифів на воду на майбутні періоди [18,19].

На рівні суб'єктів господарювання за матеріаламизовнішнього аудиту встановлюються розміри тарифів на воду, багаторівневі схеми ціноутворення та ринки води, ймовірно, будуть запроваджені для заохочення більш ефективного використання води в сільському господарстві [19], аудиторським звітом підтверджено правильність планових тарифів [20], передбачене проведення інвентаризації меліоративної інфраструктури та аудиту тарифоутворення на зрошення [21].

**Список використаних джерел**

1. Президент анонсував аудит всіх водних ресурсів України. 7 червня 2021, URL: https://epravda.com.ua/news/2021/06/07/674706/

2. Стратегія зрошення та дренажу в Україні на період до 2030 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 688-р. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D1%80#Tex 10.

3. Ромащенко М.І., Тараріко Ю.О. Концептуальні засади формування біоенергетичних агроекосистем. URL: https://agrovisnyk.com/pdf/ua_2015_ 07_01.pdf

4. Ромащенко М.І., Музика О.П., Войтович І.В., Усатий С.В. Наукові засади відновлення технічного стану інженерної інфраструктури зрошувальних систем в Україні у повоєнний період. Вісник аграрної науки, 2023, № 6 (843), С. 61-70. DOI: 10.31073/agrovisnyk202306-08

5. Пантелеєв В.П. Завдання аудиту з забезпечення використання меліоративних систем та меліорованих земель. Розвиток системи обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в Україні : теорія, методологія, організація : збірник тез доповідей учасників ХХ1 Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ : Інтерсервіс, 2023. С. 135-138.

6. Пантелеєв В.П. Ринкові драйвери контролю та аудиту у покращенні використання водних та фінансових ресурсів, меліоративних систем та меліорованих земель. Розвиток системи обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в Україні : теорія, методологія, організація : збірник тез доповідей учасників ХХІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2025. С. 61-64

7. Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель Закон України від 17 лютого 2022 року № 2079-IX. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2079-20#Text

8. Порядок визначення вартості та надання платних послуг бюджетними установами, що належать до сфери управління Державного агентства водних ресурсів України Міністерство екології та природних ресурсів України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Міністерство фінансів України, наказ 25.12.2013 № 544/1561/1130. URL: https://iplex360.com.ua/ npa.php?code=z0163-14

9. Про затвердження Модельного статуту організації водокористувачів. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2022 р. № 962. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-2022-%D0%BF#Text

10. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність Закон України 21 грудня 2017 року № 2258-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/2258-19#Text

11. Про екологічний аудит Закон України від 24 червня 2004 року № 1862- IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1862-15#Text

12. Методичні рекомендації щодо визначення вартості робіт з енергетичного аудиту промислових підприємств. URL: https://saee.gov.ua/static-objects/saee/sites/1/Files/Energoefektyvnist/guidebook-booklet-202106-10mm.pdf

13. La sequía no es el único problema del agua: fugas, acuíferos sobreexplotados y falta de reutilización URL: https://www.eleconomista.es/podcasts/noticias/12343407/06/23/la-sequia-no-es-el-unico-problema-del-agua-fugas-acuiferos-sobreexplotados-y-falta-de-reutilizacion.html

14. The State of Food and Agriculture 2020 Food and Agriculture Organization URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6e2d2772-5976-4671-9e2a-0b2ad87cb646/content

15. Uso sostenible del agua en la agricultura European Court of Auditors. URL: https://www.eca.europa.eu›ECADocuments

16. Хвесик М. Без води ані туди ані сюди. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/articles/bez-vodi-ani-tudi-anisyudi-12-2021

17. Irrigation & Drainage Strategy for Ukraine worldbank.org. URL: https://documents1.worldbank.org›pdf›1347

18. Вартість води для зрошення : ВАР та Асоціація водокористувачів домовились з Держводагентством про збереження тарифу на Херсонщині. URL: https://uacouncil.org/uk/post/vartist-vodi-dla-zrosenna-var-ta-asociacia-vodokoristuvaciv-domovilis-z-derzvodagentstvom-pro-zberezenna-tarifu-na-hersonsini

19. Irrigation of World Agricultural Lands : Evolution through the mdpi-res.com. URL: https://mdpi-res.com › water-12-01285-v2

20. Про аудит розрахунків тарифів на послуги централізованого водопостачання та водовідведення ОКВП «Дніпро-Кіровоград» на 2019 рік URL: https://dnipro-kirovograd.com.ua/pro_audit_rozrahunkiv_tarifiv_2019

21. Як закон про організації водокористувачів гарантує Україні стабільні врожаї URL: https://epravda.com.ua/columns/2021/12/01/680278/

***Панченко Ольга Дмитрівна,***
*PhD, доцент,*
*доцент кафедри обліку і оподаткування;*
*ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»;*
***Канцурак Олександр Васильович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*ННЦ «Інститут аграрної економіки»*

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ФОРМ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасна цифрова економіка характеризується новою парадигмою розвитку бухгалтерського обліку, яка обумовлює не тільки трансформацію процесу опрацювання даних, а і зміною інформаційних форм, аналітичних процедур та інтеграційних характеристик. Традиційні функції поступово розширюються від системи фіксації й узагальнення господарських операцій до управління даними, прогнозування й стратегічного аналізу. Процес трансформації відбувається в декілька етапів (рис. 1).




**Рис. 1. Процес трансформації форм бухгалтерського обліку**
*Джерело: побудовано авторами*

Для забезпечення ефективності таких змін потрібно дотримуватись ряду принципів, які формують методологічну основу переходу від традиційних до цифрових форм обліку (рис. 2).

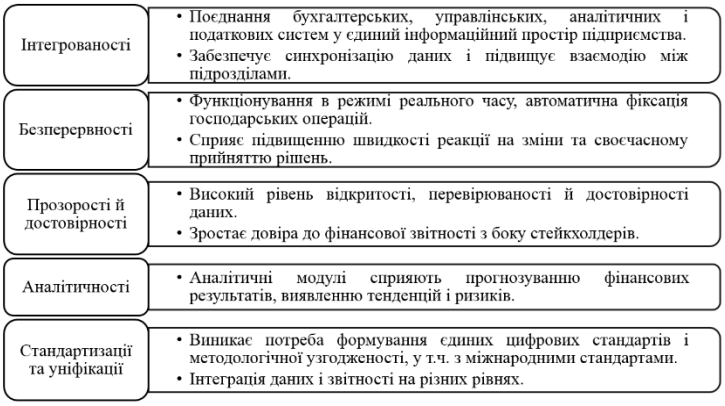



**Рис. 2. Принципи трансформації форм бухгалтерського обліку**
*Джерело: побудовано авторами.*

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку характеризується не тільки цифровим оновленням, а і стратегічним фактором покращення ефективності діяльності та управлінської системи. *Серед економічних переваг цифрової трансформації варто виокремити:*

– зменшення адміністративних і операційних витрат через скорочення друкованих документів та зниження навантаження на працівників служби за рахунок автоматизації рутинних процесів;

– скорочення часу на виконання операцій і підготовку звітності. Використовуючи ERP-системи, RPA та інтегровані облікові платформи з'являється можливість обробки фінансових транзакцій у режимі реального часу, автоматичного формування регламентованої звітності, скорочення часу підготовки фінансових звітів. Завдяки таким підходам прискорюється цикл управлінського обліку, підвищується оборотність капіталу та швидкість прийняття управлінських рішень;

– підвищення достовірності даних. Завдяки вбудованим механізмам контролю виникає можливість автоматичної перевірки правильності введених даних, уникнення дублювання й арифметичних помилок. Паралельно відстежуються зміни у фінансових документах і забезпечується прозорість господарських операцій;

– оперативність прийняття управлінських рішень завдяки аналітиці в режимі реального часу. Інтеграція Big Data, BI, блокчейну, дашбордів дозволяє перетворити бухгалтерський облік з реєстраційного процесу на інформаційно-аналітичну систему. Виходячи з цього, керівництво отримує актуальні показники дохідності, ліквідності та інші в режимі реального часу на хмарних технологіях, має змогу моделювати сценарії фінансового розвитку та прогнозувати наслідки управлінських рішень;

– розширення функцій бухгалтерської служби у напрямі консалтингу, аналізу ризиків і стратегічного планування за рахунок автоматизації облікових процесів, зростання вимог до ризик-менеджменту, податкового й інвестиційного планування та аналізу, що підвищує якість фінансового управління, розширює створення доданої вартості завдяки забезпеченню аналітичної підтримки стратегічних рішень.

Водночас погоджуємося з Л. Новіченко і Н. Стойкою, що наявні недоліки цифровізації обліку, адже не всі контрагенти користуються електронним документообігом, зокрема через платність окремих систем [3]. Крім того, зберігання фінансових даних у цифрових системах піддає їх ризику несанкціонованого доступу, витоку даних або потенційної втрати інформації. У цьому контексті існує потреба в надійних заходах безпеки даних, включаючи шифрування, контроль доступу та регулярне резервне копіювання [1].

Виникає потреба додаткових часових витрат на упровадження й адаптацію та навчання фахівців [3]. Співробітники повинні володіти загальною цифровою грамотністю, навичками аналізу даних, знаннями в області хмарних обчислень,

технологією блокчейну та іншими навичками [1]. Висуваються потреби до софт скілів, зокрема в частині налагодження ефективної міжкультурної взаємодії, володіння іноземною мовою, критичного мислення, кросфункціональності, адаптивності до інновацій [4].

Некоректне й непрофесійне використання цифрових технологій приводить до виникнення похибок у побудові алгоритмів, прорахунків у рішеннях в частині масштабування упровадження подібних технологій, втрати даних, порушення їхньої цілісності [4].

При розвитку цифрової економіки суттєво збільшилася чисельність і структура сфер застосування цифрового обліку. Традиційні об'єкти доповнилися новими елементами, серед яких оцінювання віртуальних одиниць вартості, капіталізація нематеріальних чинників сталого розвитку, оцінювання об'єктів екологічної безпеки соціально-економічних активів, цифрові дані [2].

Упровадження цифрових технологій у бухгалтерський облік змінює не тільки практичну складову, а і теорію, через трансформацію змін елементів методу обліку і алгоритмів їхньої реалізації, а саме: рахунки й подвійний запис зливаються з узагальненням за балансовим принципом; документообіг набуває електронної форми; інвентаризація суттєво спрощується і пришвидшується; а оцінка орієнтується на єдину форму [5].

Отже, трансформація форм бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки важливий етап модернізації фінансово-інформаційної системи, яка відповідає глобальним тенденціям розвитку бізнес-процесів. Вона представляє підхід від традиційного документального до автоматизованого й інтегрованого обліку. Такі зміни сприяють підвищенню ефективності управління підприємством та формуванню інформаційного підґрунтя для його стратегічного розвитку. Загалом формується нова модель економічного мислення, яка орієнтована на прозорість, інновації та сталий розвиток.

**Список використаних джерел**

1. Marchuk U., Kurylina M. The impact of accounting digitization on the competitiveness of Ukrainian business. *Вісник економіки*. 2024. № 4. С. 90-104. DOI: 10.35774/visnyk2024.04.090.

2. Крюкова І. О., Руденко С. В., Накісько О. В. Цифровізація як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 7. С. 178-184. DOI: 10.32782/bses.77-29.

3. Новіченко Л., Стойка Н. Удосконалення документування як елементу методу бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 2. С. 214-218. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-36.

4. Плікус І., Жукова Т., Осадча О. Модель професії бухгалтера в епоху цифрових трансформацій: ключові напрями компетентностей бухгалтера. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1 (12). С. 200-205.

5. Шмигель О. Є. Бухгалтерський облік у контексті сучасного розвитку цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 129-134. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.17.

***Польова Тетяна Володимирівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва;*
*Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна*

## РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ОПЕРАТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, НА ПІДСТАВІ ІНФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ

Сучасна економічна реальність в Україні, що характеризується високою динамічністю та необхідністю адаптації до змін (у т.ч. воєнного часу та відновлення), вимагає трансформації бухгалтерських робіт. Інтеграція технологій штучного інтелекту (AI) та великих мовних моделей (LLM) перетворює ретроспективну функцію обліку на стратегічний інструмент управління. Це не лише питання швидкості, але й забезпечення вимог чинного законодавства щодо достовірності, повноти та своєчасності інформації про господарську діяльність суб'єктів бізнесу.

*Використання AI для вирішення завдань бухгалтерського обліку має здійснюватися з урахуванням вимог провідних законодавчих актів України:*

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» № 996-XIV від 16.07.1999 р.: AI є інструментом, який може допомогти у забезпеченні виконання статті 3 (мета бухгалтерського обліку) та статті 8 (організація бухгалтерського обліку) [1], а також систематизації та накопиченні інформації для формування повної, правдивої та неупередженої фінансової звітності;

2. AI-інструменти здатні автоматично обробляти первинні документи (чек, рахунок-фактура, накладна), підвищуючи якість внутрішнього контролю (ст. 11 Закону України № 996-XIV від 16.07.1999 р.). Швидке виявлення помилок та невідповідностей мінімізує ризики, пов'язані з податковим законодавством та штрафними санкціями.

Застосування AI-інструментів, таких як ChatGPT, Gemini, Claude та Perplexity, до рутинних та аналітичних процесів є важливим чинником кратного підвищення продуктивності праці фахівців сфери обліку, що дозволяє досягти результатів, еквівалентних 8-годинному робочому дню, у чотири рази швидше. Це забезпечує можливість перерозподілу робочого часу на користь стратегічних завдань (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Ключові напрями інтеграції AI в систему обліку, контролю та звітності**

| Сфера застосування | Сутність кейсу та очікуваний результат |
|---|---|
| Автоматизація первинного обліку | Автоматична обробка електронних документів (чеків, рахунків). Використання AI для оптичного розпізнавання та структурованого вилучення ключових даних (суми, дати, реквізити, терміни оплати) з великого масиву електронних первинних документів. У результаті значне прискорення процесу валідації даних, мінімізація ризику ручних помилок при введенні інформації та оперативне відстеження відповідності вимогам законодавства щодо визнання витрат.<br>Приклад специфікації завдання для AI-агента:<br>«Створи щотижневу таблицю витрат. Проаналізуй 100 електронних чеків (Meta Ads, Google Workspace) та виділи дату, суму, призначення платежу, статус оплати. Зазнач чи відповідають дати вимогам Податкового кодексу України» |
| Фінансове планування та прогнозування | AI-системи обробляють необхідні фінансові показники та інтегрують зовнішні макроекономічні дані (інфляційні очікування НБУ, динаміка валютного курсу). У результаті формуються обґрунтовані прогнози руху грошових коштів на майбутні періоди. Це забезпечує керівництво необхідною інформацією для стратегічного планування та ефективного управління ліквідністю.<br>Приклад специфікації завдання для AI-агента:<br>«На основі наданих даних про доходи та витрати компанії за 2025 рік спрогнозуй рух коштів на II квартал 2026 року, враховуючи інфляційні очікування НБУ та курс» |
| Аналіз даних та управлінська звітність | Генерація щотижневих фінансових дайджестів. AI синтезує дані з різних облікових систем, визначаючи ключові показники, тренди та відхилення від планових даних. У результаті керівництву оперативно надається стислий, структурований звіту про фінансовий стан, результати діяльності підприємства (динаміка заборгованостей, аналіз операційних витрат), що є основою для швидкого прийняття управлінських рішень, завдяки базовій аналітиці.<br>Приклад специфікації завдання для AI-агента:<br>«Сформуй короткий дайджест для керівника про фінансовий стан компанії за минулий тиждень. Надай дані про динаміку дебіторської та кредиторської заборгованості, відхилення від планового прибутку та короткий аналіз витрат на рекламу (Meta Ads)» |
| Контроль та аудит | Аналіз великих масивів даних для виявлення відхилень. AI-алгоритми здатні в режимі реального часу сканувати тисячі транзакцій, ідентифікуючи нетипові закономірності, дублювання платежів або операції, що перевищують встановлені внутрішні ліміти без належного погодження. У результаті значно підвищується ефективність внутрішнього контролю, виявляються шахрайські схеми або системні помилки.<br>Приклад специфікації завдання для AI-агента:<br>«Проаналізуй Excel-файл з 1000 транзакцій. Вияви операції, що перевищують ліміт 50 000 грн без належного погодження та створи список усіх підозрілих/нетипових операцій для подальшого внутрішнього аудиту» |

*Продовження таблиці 1*

| | |
|---|---|
| Комунікація та ділова кореспонденція | Автоматизоване складання професійної документації. Використання LLM для генерації офіційних службових листів, пояснювальних записок чи внутрішніх звітів. У результаті швидке створення юридично коректних та стилістично витриманих документів (наприклад, обґрунтування необхідності збільшення резервів), що економить час фахівця на рутинну підготовку ділової кореспонденції.<br>Приклад специфікації завдання для AI-агента:<br>«Склади офіційний службовий лист до директора про необхідність збільшення резерву сумнівних боргів на 150 тис. грн у зв'язку з простроченням оплати провідними контрагентами. Пояснення має бути стислим та юридично коректним» |

*Для системної інтеграції AI у роботу бухгалтера пропонуємо такий алгоритм:*

– ідентифікація рутини: визначення найбільш містких за часом процесів, які мають чіткий алгоритм (звіряння банківських виписок, рознесення типових витрат, консолідація даних для ПДВ-декларації);

– створення LLM-агента: використання LLM-інструментів (Gemini або ChatGPT-агенти) для підключення до джерел даних (поштова скринька для обробки рахунків). Це дозволяє AI провести аналітику та сформувати звіт по розрахункам за рекламу, оренду (рис. 1);

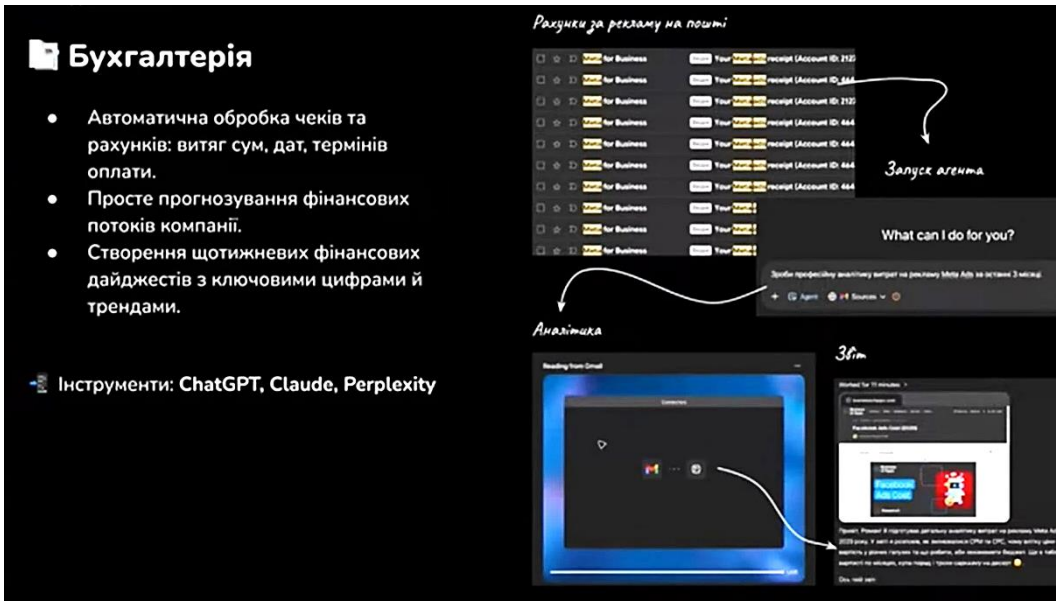



**Рис. 1. AI-трансформація робіт у відділі бухгалтерії**

– розробка промптів: створення шаблонів промптів, які включають юридичні та облікові обмеження (посилання на конкретні статті ПКУ чи НП(С)БО) для забезпечення коректності вихідних даних;

– валідація результату: на початковому етапі обов'язковою є перевірка результатів, згенерованих AI, на відповідність первинним документам та обліковій політиці підприємства;

– перехід до стратегічної ролі: вивільнений час спрямовувати на прогностичний аналіз, управління ризиками та консалтинг керівництва (рис. 2).

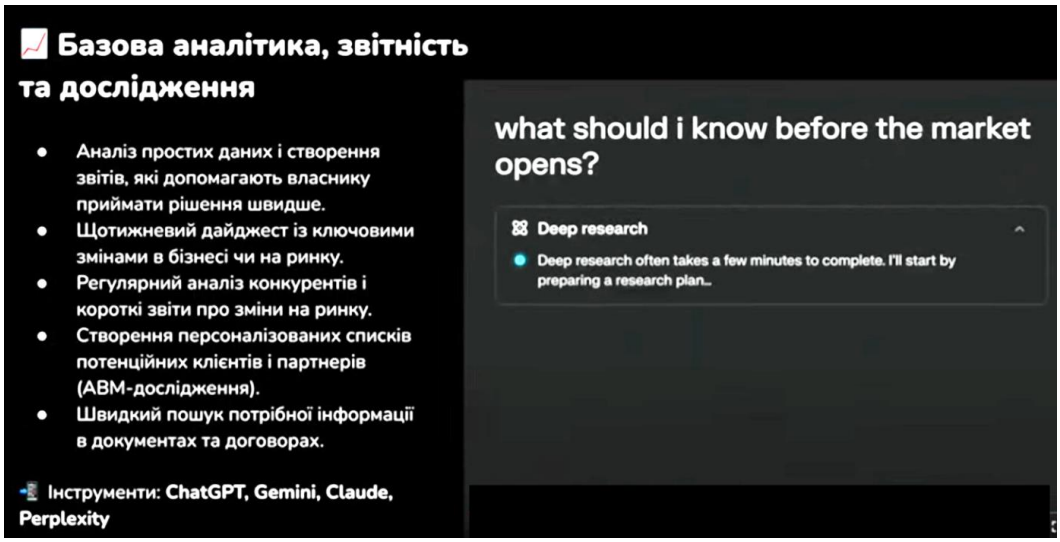



**Рис. 2. Впровадження AI інструментів для керівництва компанії з метою підвищення ефективності**

Впровадження технологій штучного інтелекту є об'єктивною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу. В умовах посилення вимог до прозорості та швидкості прийняття рішень, відмова від нових технологій є стратегічним ризиком. Майбутнє бухгалтерської професії в Україні полягає в системній синергії професійного судження та аналітичної потужності AI. Так, професійне судження необхідне для інтерпретації складних стандартів (МСФЗ/тематичних НП(С)БО) та застосування принципів Закону України від 16.07.1999 р. № 996-XIV щодо правдивого та неупередженого відображення фінансового стану та результатів діяльності. Аналітична потужність інструментів штучного інтелекту покращує результативність та звільняє фахівця від рутини. Отже, бухгалтер еволюціонує від функціоналу реєстратора до ключового бізнес-партнера. Він використовує AI для управління фінансовими потоками, ризиками, перетворюючи фінансову звітність із ретроспективного документа на динамічний інструмент управління з метою досягнення цілей сталого розвитку компанії та економічного відновлення країни.

## Список використаних джерел

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

***Пшенічнікова Дар'я Сергіївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***Приймак Наталія Володимирівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри економіки, фінансів та обліку;*
*ПВНЗ Європейський університет*

# ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ВИТРАТ, ДОХОДІВ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна економічна ситуація в Україні зумовлена підвищеною невизначеністю, воєнними ризиками, інфляційними коливаннями та нестабільністю фінансових ринків, що робить тему обліку витрат, доходів та результатів операційної діяльності особливо актуальною. У таких умовах ефективність системи бухгалтерського обліку стає запорукою достовірного відображення фінансових результатів і прийняття правильних управлінських рішень. Саме точність облікової інформації визначає, наскільки керівництво підприємства може вчасно реагувати на зміни ринку, оцінювати прибутковість діяльності та контролювати фінансові ризики. Вивчення механізмів формування доходів і витрат, а також шляхів удосконалення обліку набуває практичного значення для забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнної економіки [3].

Теоретичні положення дослідження базуються на тому, що витрати є зменшенням економічних вигод у результаті вибуття активів або зростання зобов'язань, тоді як доходи – це збільшення вигод, які приводять до зростання власного капіталу підприємства. Фінансовий результат діяльності виступає інтегральним показником ефективності господарювання, що відображає кінцевий економічний ефект. Його сутність полягає у зіставленні доходів та витрат за певний період, а прибуток при цьому виконує функції нагромадження, стимулювання та контролю [3]. Визначено, що адекватна класифікація витрат і доходів – необхідна умова для якісного бухгалтерського обліку. Витрати доцільно групувати за економічними елементами, функціональним призначенням і характером участі у виробничому процесі, що дає змогу підприємству краще контролювати витрати та шукати резерви їх зниження. Доходи, у свою чергу, систематизуються за видами діяльності, регулярністю надходжень і джерелами формування, що забезпечує прозорість фінансової звітності та підвищує аналітичну цінність облікових даних [1].

Важливу роль у дослідженні відіграє нормативно-правове регулювання обліку доходів і витрат. В Україні воно базується на Законі «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» та національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку, насамперед П(С)БО 15 «Дохід» і П(С)БО 16 «Витрати» [2]. Ці стандарти визначають загальні принципи визнання, оцінки та

відображення доходів і витрат у фінансовій звітності. Вони гармонізовані з міжнародними стандартами, зокрема з IFRS 15 «Revenue from Contracts with Customers» та IAS 1 «Presentation of Financial Statements», що свідчить про поступову інтеграцію України у світову облікову систему [4]. Водночас залишаються аспекти, які потребують адаптації, зокрема розподіл доходів між товарами і послугами, оцінка очікуваних втрат та формування резервів. Дотримання принципів нарахування і відповідності у бухгалтерському обліку дозволяє забезпечити правдивість показників фінансової звітності та об'єктивно визначати фінансовий результат діяльності [5].

Практична частина дослідження ґрунтується на аналізі облікової системи ТОВ «ТД ЕРІДОН ТЕХ» – великого підприємства аграрного сектору, яке займається оптовою торгівлею сільськогосподарською технікою та обладнанням. Підприємство має складну організаційну структуру, розгалужену мережу регіональних підрозділів і розвинену систему бухгалтерського обліку, засновану на автоматизованих ERP-рішеннях. Облік витрат ведеться відповідно до П(С)БО, де собівартість реалізованих товарів є основною статтею, а адміністративні, збутові та інші операційні витрати враховуються окремо. Облік доходів здійснюється за принципом нарахування в момент переходу ризиків і вигод до покупця, що відповідає як національним, так і міжнародним стандартам. Аналіз фінансової звітності компанії показав, що попри спад обсягів реалізації у 2023–2024 роках, підприємство зберегло позитивний фінансовий результат, отримавши прибуток близько 18,9 млн грн при виручці понад 1,27 млрд грн. Це свідчить про ефективну систему контролю витрат і здатність підтримувати стабільність навіть у складних умовах ринку [3].

Разом з тим виявлено низку проблем у системі обліку підприємства. Серед них – надмірна частка дебіторської заборгованості, відсутність достатньої деталізації обліку витрат за центрами відповідальності, складність у розподілі транспортно-заготівельних витрат, вплив курсових коливань на фінансові результати та недостатній рівень автоматизації документообігу. Усе це створює ризики спотворення показників звітності та ускладнює оперативний фінансовий аналіз. Такі недоліки потребують системного удосконалення облікової політики та впровадження сучасних інформаційних технологій управління обліковими процесами [1].

На підставі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо вдосконалення обліку витрат, доходів і формування фінансових результатів. Зокрема, доцільним є впровадження управлінського обліку за центрами відповідальності, що дозволить отримувати інформацію про прибутковість окремих регіонів, напрямів чи товарних груп. Важливим кроком є створення системи кредитного контролю та регулярного формування резервів сумнівних боргів, що знизить ризик втрат від неплатежів. Рекомендовано також оптимізувати методику розподілу транспортно-заготівельних витрат, застосовувати автоматизовані системи електронного документообігу, розвивати

бюджетування та систему план-факт аналізу витрат. В умовах воєнного часу особливої уваги потребує створення резервів під знецінення запасів та страхування активів підприємства. Ці заходи підвищують прозорість облікової інформації, скорочують ручну роботу та забезпечують кращу контрольованість фінансових процесів [1].

Серед найбільш перспективних напрямів – використання міжнародних стандартів фінансової звітності, впровадження методів ABC-костингу для точнішого розподілу накладних витрат, застосування цифрових аналітичних платформ Power BI або Tableau для формування інтерактивних звітів, а також організація внутрішнього аудиту за прикладом великих західних компаній. Високий рівень автоматизації та управлінської аналітики є визначальним фактором конкурентоспроможності сучасних підприємств. Для компаній масштабу «Ерідон Тех» поступова імплементація таких практик може стати запорукою підвищення інвестиційної привабливості, прозорості та ефективності управління фінансами [1].

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що система обліку витрат і доходів є основним механізмом формування фінансових результатів підприємства та ключовим інструментом управління ефективністю. Для ТОВ «ТД ЕРІДОН ТЕХ» удосконалення методики обліку, посилення контролю дебіторської заборгованості, впровадження сегментного аналізу та використання сучасних інформаційних технологій дадуть змогу покращити фінансову стабільність, підвищити прибутковість і забезпечити стратегічну гнучкість в умовах змінного економічного середовища. Таким чином, бухгалтерський облік виступає не лише засобом фіксації результатів господарської діяльності, а й потужним аналітичним інструментом, що визначає напрями подальшого розвитку підприємства.

**Список використаних джерел**

1. Бутинець Ф. Ф. *Бухгалтерський фінансовий облік.* Житомир : ЖДТУ, 2009. 912 с.

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

3. Мулик Т., Стебловський А. *Фінансові результати підприємства: сутність та відображення у звітності. – Agrosvit*, 2024, №5, С. 86–92.

4. П(С)БО 15 «Дохід» – Наказ МФУ №290 від 29.11.1999 р.

5. П(С)БО 16 «Витрати» – Наказ МФУ №318 від 31.12.1999 р.

***Савастєєва Оксана Миколаївна,***
*доктор економічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри обліку і фінансів;*
*Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

# УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ФУНКЦІОНАЛ І ПРИНЦИПИ

В умовах конкурентного і технологічно розвиненого світу бізнес-суб'єктам потрібно розвивати здатність до ефективної інтеграції у складне і волатильне середовище. Вироблення стратегічних рішень виступає ключовою основою результативності процесу досягнення забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Дієвість стратегічного управління знаходиться в прямій залежності від інформаційного забезпечення, яке застосовується при прийнятті рішень, і в зазначеному контексті саме управлінський облік займає основне місце, консолідуючи інструментарій аналітичної роботи щодо операційної діяльності, а також моделювання та прогнозування трендів.

Вважаємо вартої уваги думку про те, що інтерпретація сутності управлінського обліку у вузькому розумінні полягає у його визначенні як підсистеми цілісної облікової системи, в межах якої здійснюєтьсяє збір, реєстрація і узагальнення інформації; водночас, в широкому сенсі управлінський облік – це система управління суб'єктом бізнесу, наявність якої означає реалізацію усього функціоналу управління, зокрема, планування, організацію, контроль, аналіз, прийняття та реалізацію рішень [1].

Втім, у науковому просторі відсутні єдині підходи щодо розуміння сутності управлінського обліку в якості підсистеми обліку, що грунтована на його концептуальних засадах із визначенням предмету, об'єктів та методів [2], [3], або в якості процесу вироблення управлінських рішень, що спирається на інформаційне підгрунття, яке, в свою чергу, створюється на основі забезпечення різних видів облікової діяльності, зокрема, оперативного, статистичного і фінансового обліку [4], [5].

Підтримуємо думку [6] щодо того, що під управлінським обліком потрібно розуміти специфічну інформаційну підсистему, орієнтовану перш за все на вирішення завдань стратегічного управління, яка формується бізнес-суб'єктами з метою контролю обсягу витрат операційної діяльності в розрізі центрів відповідальності і тих бізнес-процесів, що ними забезпечуються в режимі реального часу.

Водночас вважаємо, що актуальним та відповідним сучасним умовам є обгрунтування концепції управлінського обліку як самодостатньої інституції, в якій відбувається інтеграція інформаційних потоків, яка циркулює в межах оперативного, стратегічного, бухгалтерського і фінансового обліку. До того ж, саме управлінському обліку притаманна така характеристика, як здатність до

акумуляції не тільки фактичної, а і прогнозної інформації з метою прийняття ефективних управлінських рішень на основі структурування сукупності обліково-аналітичних прийомів і процедур. Тобто, це система, що містить певний обсяг бухгалтерської інформаційної бази, методику її визнання, перегрупування, узагальнення та обробки, сформовану за принципом можливості максимальної імплементації в специфічні характеристики діяльності бізнес-суб'єкта, а також релевантності в контексті прийняття конкретних рішень.

Огляд існуючих трактувань сутності управлінського обліку продемонстрував, що уявлення багатьох авторів щодо цього трансформувалися з часом, що створює можливості проведення ретроспективно-еволюційного аналізу генезису управлінського обліку, який виявляє наявність кореляції між змінами в організації бізнесу та бізнес-середовища та трансформацією функціоналу і принципів управлінського обліку.

В свою чергу, концептуальні засади управлінського обліку визначають теоретичну основу для ефективного інтегрування даної облікової підсистеми в управлінський процес. *Так, основними концептами управлінського обліку виступають:*

- інтегрування в процес вироблення управлінських рішень, що передбачає наявність тісного зв'язку із процесами на рівні стратегічного, тактичного та оперативного управління;
- з'ясування трендів, отже увага має бути зосереджена на моделюванні і прогнозуванні;
- гнучкість та адаптивність, які передбачають оперативність реагування у відповідь на будь-які трансформації бізнес-середовища;
- конфіденційність даних з огляду на потребу в надійному захисті інформації і збереженні комерційної таємниці.

Загальновідомо, що до характерних рис саме управлінського обліку відноситься повна відсутність жорсткої регламентації порівняно із фінансовим обліком, що визначає адаптованість його методів до потреб визначеного суб'єкта бізнесу. Водночас, саме цей факт є основою для формування специфічного функціоналу управлінського обліку, який націлений на задоволення інформаційних потреб виключно внутрішніх користувачів, тобто суб'єктів управлінської системи, яка генерує рішення. Так, специфічний функціонал управлінського обліку в контексті забезпечення ефективного управління бізнес-суб'єктом представлений на рисунку 1.

*Втім, ефективність специфічного функціоналу управлінського обліку як інструмента стратегічного управління визначається рівнем дотримання наступних принципів управлінського обліку:*

- орієнтованість на потреби внутрішніх суб'єктів, отже інформація, яка акумулюється в межах управлінського обліку, призначена виключно для потреб менеджерів різних управлінських рівнів для вирішення завдань функціонування і розвитку бізнес-суб'єкта;

- конфіденційність з огляду на те, генерація стратегічно важливої інформації в межах управлінського обліку має бути надійно захищена від несанкціонованого доступу з метою збереження конкурентних переваг;
- стратегічна цільова спрямованість, яка визначена тим, що організація і функціонування управлінського обліку повинні слугувати досягненню пріоритетних стратегічних цілей бізнес-суб'єкта.




**Рис. 1 Специфічний функціонал управлінського обліку як інструмента стратегічного управління**

*Джерело: сформовано автором*

Підсумовуючи викладене вище та спираючись на результати попередніх досліджень даної тематики [7], [8], вважаємо за необхідне зазначити наступне.

Стратегічний контекст спеціалізує функціонал управлінського обліку, а також адаптивні можливості функціонування бізнес-суб'єктів в сучасному середовищі. Перспективними вбачаємо дослідження у сфері використання цифрового інструментарію для моделювання і координації превентивних дій з огляду на трансформацію особливостей сучасного бізнес-середовища.

Взаємозв'язок між специфічним функціоналом та принципами управлінського обліку втілюється у тому, що принципи визначають фундамент з метою правильного обрання адаптивних облікових інструментів в розрізі тих завдань, які потрібно вирішувати на кожному етапі життєвого циклу бізнес-суб'єкта. З огляду на це, неухильне дотримання принципів можна вважати ключовим фактором максимально ефективної реалізації специфічного функціоналу управлінського обліку з метою досягнення стратегічних параметрів розвитку, ресурсної оптимізації та зміцнення конкурентоспроможності. Іншими словами, специфічний функціонал управлінського обліку реалізується через дотримання принципів, які визначають його організацію і функціонування.

## Список використаних джерел

1. Фоміна О.В. Концепція розвитку управлінського обліку в Україні : звіт про науково-дослідну роботу. 2018. URL: http://surl.li/qleepy

2. Мошковська О. Управлінський облік як бізнес-процес молокопереробного підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. Т. 69. №2. С. 76–82.

3. Цал-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Цегельник Н. І. Управлінський облік: підручник. Житомир : ПП “Рута”, 2015. 632 с.

4. Ясінська А. Теоретико-концептуальні аспекти впровадження управлінського обліку на підприємствах логістики. Економіка та суспільство, 2024. № 67. URL: http://surl.li/lqeybu

5. Задорожний З.-М. В., Муравський В. В., Семанюк В. З., Омецінська І. Я. Управлінський облік: навч. посіб. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2023. 293 с.

6. Пушкар М. Р. Інформаційне поле управлінського обліку: дис. ... доктора філософії : 071. Тернопіль. 2024. 250 с.

7. Савастєєва О.М., Бутенко В.В. Управлінський облік і аналіз соціальних витрат як складова корпоративної соціальної відповідальності. Актуальні проблеми економічних наук. 2025. № 12. DOI: 10.5281/zenodo.16526491

8. Савастєєва, О. М. (2025). Фінансовий аналіз та прогнозування в системі управлінського обліку бізнес-суб’єкта. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*, *24*(1(59), 95–107. DOI: 10.18524/2413-9998.2025.1(59).333224

***Савченко Вікторія Анатоліївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Колісник Олена Пилипівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри обліку та аудиту;*
*Державний податковий університет*

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Податковий облік є ключовим елементом фінансового управління, що забезпечує своєчасне надходження коштів до державного бюджету та стабільність фінансів. У період відновлення економіки після повномасштабної війни він набуває особливого значення, оскільки визначає обсяги ресурсів для відбудови інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, соціальних програм та оборонного сектору [1, с. 4]. Воєнні дії, руйнування виробничих підприємств, тимчасова окупація територій та масова міграція населення призвели до суттєвих змін у податковій системі України, зокрема у сфері адміністрування та обліку. Держава стикається з необхідністю забезпечити прозорий, ефективний і справедливий механізм оподаткування, який сприятиме економічній стабілізації та створенню умов для інвестиційної привабливості [2]. Метою дослідження є виявлення ключових проблем податкового обліку в умовах післявоєнного відновлення та формулювання практичних пропозицій щодо їх вирішення.

Податковий облік визначається як система збору, узагальнення та реєстрації інформації про господарські операції платників податків для визначення об’єктів оподаткування та формування податкових зобов’язань відповідно до вимог податкового законодавства [3]. Він взаємопов’язаний із фінансовим обліком, проте має власну специфіку, оскільки регламентує порядок формування, відображення та контролю податкових зобов’язань. Нормативно-правовою основою податкового обліку в Україні є Податковий кодекс України та відповідні підзаконні акти, які визначають правила обчислення податків, їх облік і звітність [2]. Взаємозв’язок між фінансовим та податковим обліком залишається важливим викликом, оскільки різні методики визначення доходів, витрат та амортизації створюють ризики податкових помилок та ускладнюють підготовку достовірної звітності [6, с. 15].

В умовах післявоєнного відновлення економіки виявлено низку системних проблем податкового обліку. Першою проблемою є часті зміни податкового законодавства, які впроваджуються для оперативного реагування на воєнні та економічні виклики. Це призводить до значного адміністративного

навантаження на бізнес, особливо на малі та середні підприємства, які не завжди мають власні бухгалтерські відділи та ресурси для швидкої адаптації до нових правил [3]. У результаті збільшується ймовірність помилок у звітності, виникають додаткові фінансові ризики, а також зростає невизначеність для інвесторів.

Другою проблемою є недосконалість методології обліку окремих податків, зокрема податку на додану вартість (ПДВ), податку на прибуток підприємств та військового збору. Часті блокування податкових накладних створюють затримки у відшкодуванні ПДВ, що погіршує ліквідність підприємств і ускладнює їх господарську діяльність [5]. Податок на прибуток та податкові різниці між бухгалтерським і податковим обліком формують складні облікові ситуації, що потребують додаткового аналізу та використання висококваліфікованих фахівців [4]. Водночас застосування військового збору у період воєнного стану часто стає додатковим фінансовим тягарем для компаній, які вже зазнають збоїв у логістиці та виробничих процесах.

Третьою проблемою є недостатня автоматизація та інтеграція облікових систем. Значна частина підприємств не має доступу до сучасних програмних рішень або стикається з технічними обмеженнями через кіберзагрози, що призводить до помилок у податковій звітності та затримок у поданні документів [6, с. 13]. Недосконалість електронного обміну даними з Державною податковою службою, відсутність уніфікованих платформ та складності в інтеграції бухгалтерських програм обмежують ефективність контролю та аналітики.

Четвертою проблемою є інфляційні процеси, коливання валютного курсу та руйнування логістичних ланцюгів, що ускладнює визначення об’єктів оподаткування та переоцінку активів, особливо в аграрному та промисловому секторах [1, с. 6]. П’ятим фактором є недосконалість контролю та звітності для бізнесу в кризових умовах. Незважаючи на цифровізацію податкових перевірок, процедури залишаються складними, не повністю адаптованими до реалій воєнного часу, що створює додаткові адміністративні бар’єри та підвищує ризик виникнення спорів між платниками податків та державними органами.

Удосконалення податкового обліку в Україні має комплексний характер та базується на інтеграції нормативних, технологічних і організаційних заходів. Стабільність і прогнозованість податкового законодавства є ключовим фактором для бізнесу, адже чітке планування змін, їх попереднє обговорення та встановлення перехідних періодів зменшують ризики для платників податків і сприяють довірі до державних інституцій [3]. Цифровізація податкових процесів та розвиток електронних сервісів Державної податкової служби дозволяють забезпечити оперативність обміну даними, швидкість перевірок та зменшення кількості помилок у звітності [6, с. 16]. Використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data) сприяє виявленню ризикових платників податків, протидії ухиленню від оподаткування та оптимізації бюджетних надходжень [5].

Гармонізація податкового та фінансового обліку відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) сприяє підвищенню прозорості звітності, зменшенню розбіжностей між обліковими системами та формує довіру інвесторів [4, с. 15]. Розроблення єдиних методичних рекомендацій для узгодження принципів визнання доходів, витрат і резервів у фінансовому та податковому обліку стане додатковим механізмом зменшення ризиків та підвищення ефективності обліку.

Покращення системи податкового контролю може базуватися на ризик-орієнтованому підході, що передбачає автоматизований відбір платників податків для перевірок на основі аналітичних критеріїв ризику. Це дозволить зосередити ресурси на виявленні найбільш проблемних сфер, зменшуючи тиск на сумлінний бізнес [1, с. 7]. Одночасно підвищення рівня податкової культури, проведення тренінгів та семінарів для бухгалтерів і податкових консультантів сприятиме формуванню професійної компетентності та підвищенню якості ведення обліку [6, с. 17].

Таким чином, проблеми податкового обліку в Україні мають системний характер і суттєво впливають на темпи відновлення економіки. Комплексне вирішення цих проблем – стабілізація законодавства, цифровізація обліку, підвищення професійної компетентності та гармонізація з міжнародними стандартами – сприятиме прозорості фінансових потоків, формуванню довіри до держави та створенню передумов для сталого економічного розвитку .

**Список використаних джерел**

1. Міністерство фінансів України. Національна стратегія доходів на 2024–2030 роки. Київ : Міністерство фінансів України, 2023. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy.pdf

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

3. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : розпорядження КМУ від 27.12.2023 № 1218-р. Київ : Кабінет Міністрів України, 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223

4. Державна податкова служба України. Інформація про результати моніторингу податкових накладних (лютий 2025 року). Київ : ДПС України, 2025. URL: https://tax.gov.ua

5. DTKT News. Скільки податкових накладних було розблоковано у лютому 2025 року?. 2025. URL: https://news.dtkt.ua/taxation/pdv/97719-skilki-pn-ta-rk-bulo-zablokovano-u-liutomu-2025-roku

6. Гетьман І. А. Проблеми автоматизації податкового обліку в Україні. Фінанси України. 2024. № 2. С. 12–17. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-11/Збірник%20тез%20учасників%20НППК%202024.pdf

***Сагайдак Антон Іванович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік, аудит та оподаткування»*
***науковий керівник:***
***Шульга Світлана Володимирівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА АУДИТУ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах трансформації економіки України, зумовленої воєнними подіями, руйнуванням виробничої інфраструктури та зміною структури ринку, питання формування і раціонального використання власного капіталу набуває стратегічного значення. Саме власний капітал є джерелом фінансової незалежності підприємства, визначає його стійкість і конкурентоспроможність у середовищі високих ризиків.

У післявоєнний період ефективне управління власним капіталом стає основою для фінансового відновлення, залучення інвестицій та відбудови підприємницького сектору. Збалансована структура капіталу дозволяє підприємствам не лише протистояти кризовим явищам, а й формувати потенціал сталого розвитку.

Власний капітал – це сукупність джерел фінансування, що належать власникам підприємства і формують основу його активів. У контексті управлінської системи він виконує не лише фінансову, а й стратегічну функцію – слугує індикатором ефективності управління, рівня ризику та ділової активності [1].

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», власний капітал визначається як різниця між активами і зобов'язаннями підприємства. Такий підхід відображає економічну сутність капіталу як залишкової вартості активів, що належить власникам [5].

Структурно власний капітал складається з зареєстрованого (пайового) капіталу, капіталу у дооцінках, додаткового, резервного капіталу, нерозподіленого прибутку, вилученого та неоплаченого капіталу (НП(С)БО 1). Його ефективне управління вимагає дотримання принципів фінансової рівноваги, оптимізації вартості джерел, контролю за ризиками та забезпечення прибутковості власних інвестицій [4].

Організація обліку власного капіталу передбачає системне відображення господарських операцій, що змінюють його структуру. Важливо забезпечити повноту та достовірність інформації у фінансовій звітності, яка є базою для

прийняття управлінських рішень. При цьому особливого значення набуває узгодженість між нормами облікової політики підприємства, вимогами законодавства та внутрішніми процедурами контролю [3].

Аналіз власного капіталу має на меті оцінку його динаміки, структури, ефективності використання та впливу на фінансову стійкість підприємства. Зокрема, застосовуються показники рентабельності власного капіталу (ROE), коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневреності та капіталізації [6]. Їх системний аналіз дозволяє сформувати висновки щодо оптимальності структури капіталу, доцільності реінвестування прибутку та рівня фінансової безпеки.

Аудит власного капіталу спрямований на перевірку правильності його формування, відповідності нормативним вимогам, законності операцій із внесення, збільшення чи зменшення капіталу, а також адекватності оцінки майнових внесків. Під час аудиту перевіряються установчі документи, звіти засновників, свідоцтва про реєстрацію, акти оцінки майна, фінансова звітність та внутрішні регістри обліку.

Аудитор повинен встановити повноту внесення часток до статутного капіталу, адекватність оцінки активів, правильність відображення змін у структурі власного капіталу, порядок розподілу прибутку, нарахування дивідендів і дотримання обмежень, встановлених законодавством.

Для систематизації ключових елементів управління власним капіталом доцільно використовувати узагальнену таблицю 1, у якій відображено основні функції, принципи формування та методичні аспекти обліку, аналізу й аудиту.

*Таблиця 1*

**Систематизація функцій, принципів і методичних аспектів управління власним капіталом підприємства**

| Елемент організації | Зміст і характеристика |
|---|---|
| Функції власного капіталу | 1. Засновницька — забезпечує створення підприємства та початок діяльності.<br>2. Гарантійна — слугує підтвердженням платоспроможності перед кредиторами.<br>3. Захисна — формує фінансову безпеку у кризових ситуаціях.<br>4. Стабілізаційна — виступає індикатором фінансової рівноваги.<br>5. Розподільча — регламентує напрями використання чистого прибутку.<br>6. Ефективності — сприяє підвищенню результативності управління ресурсами. |
| Принципи формування власного капіталу | – урахування стратегічних перспектив розвитку;<br>– відповідність обсягу капіталу активам підприємства;<br>– мінімізація вартості залучення капіталу;<br>– оцінка ризиків і страхування втрат;<br>– ефективне використання та контроль за прибутковістю власних коштів. |

*Продовження таблиці 1*

| | |
|---|---|
| Облік власного капіталу | Здійснюється відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» і НП(С)БО 1. Визначає структуру: зареєстрований, додатковий, резервний капітал, нерозподілений прибуток, вилучений і неоплачений капітал. |
| Аналіз власного капіталу | Передбачає дослідження структури, динаміки, рентабельності (ROE), автономії та ефективності використання власних ресурсів у часі. |
| Аудит власного капіталу | Спрямований на підтвердження достовірності облікових даних, правомірності формування капіталу, дотримання порядку реєстрації, оцінки майнових внесків, правильності розподілу прибутку та нарахування дивідендів. |

*Джерело: сформовано на основі [1-6]*

У діяльності малих і середніх підприємств спостерігається недостатність облікової інформації щодо структури власного капіталу, що ускладнює контроль за його формуванням і використанням. Баланс містить лише підсумкові показники без деталізації джерел, що не дозволяє користувачам оцінити фінансові ризики чи ефективність управління.

З метою підвищення прозорості та достовірності пропонується розширити звітність малих підприємств, доповнивши Звіт про фінансові результати (форма № 2-м, № 2-мс) новим розділом «Розподіл прибутку». Це дозволить відображати напрями використання чистого прибутку (виплата дивідендів, відрахування до резервного капіталу, реінвестування), що підвищить аналітичну цінність звітності.

Особливої уваги потребує оцінка негрошових внесків до статутного капіталу, які часто є предметом завищення або неправильної класифікації. Доцільно запровадити обов'язкову незалежну експертну оцінку таких внесків та документальне підтвердження їх справедливої вартості. Це сприятиме підвищенню достовірності аудиторських висновків і запобіганню маніпуляціям у фінансовій звітності.

Таким чином, власний капітал виступає не лише фінансовим ресурсом, а й стратегічним інструментом забезпечення стабільності підприємства, особливо в умовах воєнних викликів. Організація його обліку, аналізу та аудиту має бути спрямована на підвищення прозорості, достовірності й аналітичної інформативності фінансової звітності.

Запропоновані напрями вдосконалення – розширення звітності, посилення аудиторських процедур, уніфікація методичних підходів до оцінки власного капіталу – сприятимуть підвищенню якості управління, зміцненню фінансової дисципліни та зростанню довіри інвесторів. У перспективі це створить основу для сталого розвитку підприємств України у післявоєнний період та інтеграції їх у європейський економічний простір.

**Список використаних джерел**

1. Дробязко, С. І. (2020). Удосконалення методології бухгалтерського обліку власного капіталу підприємств. Агросвіт, (1), 3–8.

2. Концептуальна основа фінансової звітності. (2018). Фонд МСФЗ. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2019_RB_ConceptualFramework_ukr_AH.pdf

3. Мулик, Т. О. (2020). Відображення інформації про власний капітал у звітності господарюючих суб'єктів. Агросвіт, (19–20), 51–60.

4. Міністерство фінансів України. (2013, 7 лютого). Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (Наказ № 73). URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13

5. Верховна Рада України. (1999, 16 липня). Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні (Закон № 996-XIV). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

6. Чудовець, В. (2024). Облік і звітність власного капіталу: практична складова. Економіка та суспільство, (70). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-186

***Сидоренко Анна,***
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Облік і оподаткування»;*
***науковий керівник:***
***Овсюк Ніна Василівна,***
*доктор економічних наук, професор*
*кафедри обліку, аудиту та оподаткування;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА НП(С)БО ТА МСФЗ

Готова продукція є однією з ключових складових активів, а саме запасів підприємства, яка відображає завершений виробничий цикл, готовність продукції до продажу чи передачі замовнику та забезпечує формування виручки й прибутку. Від точності її оцінки та обліку залежить достовірність визначення собівартості реалізованої продукції, валового прибутку, фінансових результатів та загального відображення фінансового стану підприємства, контролю за використанням ресурсів та прийняття управлінських рішень.

В Україна методологічні засади обліку готової продукції визначаються Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (НП(С)БО), зокрема НП(С)БО 9 «Запаси». Для підприємств, що звітують відповідно до міжнародних вимог, застосовується Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО) 2 «Запаси». Дослідження відмінностей цих систем є актуальним завданням, оскільки інтеграція України у світові економічні процеси вимагає гармонізації облікових підходів.

Визначення готової продукції в обох системах має схожу економічну сутність. Згідно з МСБО 2 «Запаси», готова продукція визначається як активи, що утримуються для продажу у ході звичайної діяльності підприємства, перебувають у процесі виробництва з метою подальшої реалізації або призначенні для споживання у виробництві продукції чи наданні послуг. В свою чергу в НП(С)БО 9 «Запаси» закріплює майже аналогічне визначення, відносячи готову продукцію до запасів, проте передбачає більш жорсткіші вимоги до організації документального забезпечення, що зумовлено традиційною орієнтацією обліку на деталізовану регламентацію процесів [1].

Структура собівартості готової продукції є ключовим моментом у системі бухгалтерського обліку. Згідно з вимогами МСФЗ, собівартість включає витрати на придбання сировини та обладнання, операційні витрати, що включають прямі витрати на оплату праці та виробничі накладні витрати, а також додаткові витрати, безпосередньо пов'язані з готовністю продукції до поточних умов на об'єкті. НП(С)БО9 переглядає подібний підхід, але містить детальні вимоги до процесу калькуляції собівартості та розподілу загальновиробничих витрат, які

повинні бути встановлені у внутрішній обліковій політиці підприємства та підтверджені оригінальною документацією.

Важливим є питання вибору методу оцінки вибуття. Міжнародні стандарти передбачають використання лише методів FIFO та середньозваженої собівартості, зокрема забороняючи метод LIFO, при відпуску запасів у виробництво, з виробництва, продаж та іншому вибутті оцінка їх здійснюється за одним з таких методів: ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів; середньозваженої собівартості; собівартості перших за часом надходження запасів (ФІФО); нормативних затрат; ціни продажу, проте НП(С)БО 9, крім зазначених методів оцінки вибуття запасів, ще зазначає ідентифіковану вартість запасів, методи нормативних затрат та ціни продажу [2]. Для подібних класів активів під час звітності має використовуватися той самий метод, що забезпечує порівнянність звітності.

Одним з ключових принципів, закріплених у МСФЗ та НП(С)БО, є вимога оцінювати запаси за меншою з двох величин – собівартістю або чистою реалізаційною вартістю. Це означає, що у разі зниження ринкової ціни або збільшення очікуваної собівартості реалізованої продукції підприємство повинно зменшити балансову вартість готової продукції до рівня чистої реалізаційної вартості. Наприклад, якщо собівартість продукції становить 1000 гривень, а очікуваний дохід, включаючи витрати на реалізацію, становить лише 800 гривень, у фінансовій звітності слід визнати амортизацію в розмірі 200 гривень [3].

Вимоги до розкриття інформації у фінансовій звітності також відрізняються в інших аспектах. Міжнародні стандарти вимагають приміток із зазначенням загальної вартості товарів за категоріями, розкриття списань та відновлень, а також методів оцінки. Український НП(С)БО9 передбачає аналогічні вимоги, але додатково регулює представлення даних через внутрішні регістри, калькуляційні відомості, журнали розподілу накладних витрат та результати інвентаризації.

Незважаючи на гармонізацію НП(С)БО з міжнародними стандартами, також існують розбіжності. Зокрема, національна система наголошує на документуванні кожного кроку, що є результатом традиційної української зосередженості на податковому адмініструванні та контролі. Це створює додаткове навантаження на бухгалтерські служби, але водночас забезпечує більш детальне підтвердження звітних даних. Для компаній, які готують фінансову звітність відповідно до МСФЗ, виникає необхідність трансформації даних з національних реєстрів у міжнародний формат, що пов'язано з додатковими витратами часу та ресурсів.

Таким чином, облік готової продукції за МСФЗ та НП(С)БО базується на однакових методологічних принципах, але відрізняється ступенем вимог до контролю та документування. МСФЗ зосереджуються на сутності та достовірності показників, тоді як національні стандарти зосереджуються на

результатах та деталях системи обліку. На практиці це означає, що підприємства в Україні повинні звертати особливу увагу на структуру внутрішньої облікової політики, документування методів розподілу витрат та точну оцінку чистої реалізованої вартості. Лише поєднання чіткої організації рахунків відповідно до НП(С)БО та готовності адаптувати дані відповідно до вимог МСФЗ може забезпечити високу якість фінансової звітності та її порівнянність на міжнародному рівні.

**Список використаних джерел**

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси». URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%202_ukr_2024.pdf

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 246 від 20.10.1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text

3. Шпінь В.В., Мельник Т.Г., Методика оцінки запасів підприємства за вітчизняними і міжнародними стандартами, 2023. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/183/177

***Склярук Ірина Петрівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри обліку та аудиту;*
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Діяльність суб'єктів господарювання залежить від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Невід'ємною складовою ефективної діяльності є взаємоузгодженість бізнес-процесів в системі обліку та менеджменту підприємства. Оскільки побудова системи управління залежить від правильно використовуваного попроцесно-орієнтованого підходу, важливим є виокремлення аспектів, що забезпечуватимуть безперервне функціонування систем обліку, аналізу та контролю процесів бізнесу.

Диджиталізація, розвиток та удосконалення інформаційних технологій сприяють автоматизованій обробці інформації та її використанню менеджерами різних рівнів управління для прийняття управлінських рішень. Тому важливим є виокремлення бізнес-процесів, оперативний облік та обробка інформації, можливість формування звітності з використанням програмного забезпечення.

Бізнес-процесом є структурована та систематизована послідовність дій та завдань, які повторюються з певною періодичністю в межах діяльності одного суб'єкта господарювання з метою досягнення цілей та результату. Загальноприйнятим є виокремлення бізнес-процесів підприємства за основними їх напрямами: управлінські (керуючі), основні (головні), обслуговуючі (допоміжні), які забезпечують функціонування підприємства в цілому [2]. Тому правильно обрана та налаштована конфігурація програмного забезпечення та вбудованого алгоритму бізнес-процесів уможливить автоматизацію обліку господарських операцій і отримання даних на запити користувачів, зокрема: аналітика ключових індикаторів діяльності (витрати, доходи); планування та бюджетування; консолідація даних з модулів системи; трансформація звітності та агрегування даних і систематизація звітів структурних підрозділів підприємства.

В сучасних умовах ринок ІТ-рішень для обліку та управління підприємством постійно удосконалюється та розвивається, адаптуючись до вимог малого, середнього та великого бізнесу. Популярними серед низки програмних продуктів, що забезпечують комплексне управління бізнес-процесами підприємства або інтегрують більшість бізнес-процесів є: ERP система Business Central / Microsoft Dynamics NAV / Dynamics 365 (середній та великий бізнес); SAP ERP, SAP Business One (малі та середні підприємства); Oddo (малі та середні підприємства); «MASTER: Бухгалтерія» (малі та середні підприємства); «Дебет Плюс» (малі та середні підприємства) та ін. [1].

*Серед ключових переваг автоматизації фінансового та управлінського обліку бізнес-процесів можна виокремити наступні:*

- підвищення точності та прозорості обліку (мінімізація помилок, уникнення дублювання записів, фіксація виконавців);
- централізоване формування та систематизація інформації, узгодженість між підрозділами (закупівля - виробництво - реалізація - грошові потоки);
- автоматичне формування бухгалтерських проведень, заповнення документів та формування звітності;
- підвищення продуктивності праці (перехресне відображення внесеної інформації та автоматичне її передавання користувачам);
- покращення процесів планування та бюджетування, формування звітів та аналітики (графіків, діаграм);
- контроль процесів (попередня перевірка відповідно до налаштованого функціоналу та методики обліку об'єкту);
- мінімізація втрат та скорочення витрат, зростання ефективності обробки інформації [3].

*Враховуючи вище зазначені переваги, в процесі впровадження та адаптації програмного забезпечення відповідно до облікових процесів можуть виникнути і певні труднощі, зокрема:*

- недостатня кваліфікація персоналу та низька мотивація щодо підвищення кваліфікації та навчання;
- неправильний вибір програмного забезпечення, його невідповідність запитам користувачів бухгалтерського обліку;
- відсутність структурованих бізнес-процесів чи їх складових;
- необхідність перебудови попередньо налагоджених процесів бізнесу;
- низький захист даних та кібербезпека.

Таким чином, автоматизація обліку бізнес-процесів відіграє ключову роль в організації та побудові інтегрованої системи управління підприємством. Як інструмент діджитал-трансформації бізнесу, сприяє економії ресурсів, зростанню прозорості обліку та контролю, якості управління та прийняття поточних та стратегічних управлінських рішень.

**Список використаних джерел**

1. Бойко Р.В., Винницький Т.І. Управлінський облік бізнес процесів у дистрибуційних компаніях : концептуальні основи. *Інвестиції : практика та досвід.* 2024. № 6. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.6.153

2. Гречко А.В., Захаров Н.В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2024. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.9.25

3. Склярук І.П, Вовк Н.О. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-69

***Татенко Мирослав Юрійович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Державний торговельно-економічний університет*

# ОРГАНІЗАЦІЯ АУДИТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

В сучасних економічних умовах функціонування економіки України агробізнес залишається одним із провідних напрямків діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, та галуззю, що, незважаючи на виклики та негативні фактори, спричинені війною в Україні, активно розвивається. При цьому, в умовах глобальних економічних зв'язків діяльність підприємств даної галузі в більшості випадків в тій чи іншій мірі пов'язана з зовнішньоекономічною діяльністю. Тому для залучення додаткових коштів на масштабування та розвиток своєї діяльності такі підприємства мають публікувати фінансову звітність, підтверджену незалежними фахівцями-аудиторами. При цьому, можливі випадки, коли потенційних інвесторів та інших зацікавлених користувачів цікавить окремий напрям діяльності таких суб'єктів господарювання – наприклад сегмент зовнішньоекономічної діяльності, особливо, якщо на цей напрям припадає значна частка усієї діяльності підприємства. Саме тому такий вид аудиту, як аудит зовнішньоекономічної діяльності є актуальним та може представляти собою як окрему аудиторську перевірку зовнішньоекономічних операцій так і бути частиною комплексного аудиту фінансової звітності. Доцільно акцентувати увагу на тому, що аудит підприємств агробізнесу має певні особливості, що насамперед зумовлені специфікою даної галузі. Такі особливості мають бути враховані фахівцями з аудиту вже на початкових етапах його організації. *Крім цього, при організації такого аудиту варто врахувати і наступні чинники:*

– операційна модель підприємства агробізнесу;
– фінансовий стан підприємства агробізнесу;
– наявність значних обсягів заборгованості від іноземних дебіторів;
– розгалуженість облікової система суб'єкта господарювання;
– Стандарти, за якими ведеться облік на підприємстві агробізнесу (Міжнародні стандарти фінансової звітності) [1] або Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку [3];
– експортно-імпортний потенціал підприємства агробізнесу.

Відповідно до положень Міжнародного стандарту аудиту 210 «Узгодження умов завдань з аудиту» (далі – МСА 210), аудитор повинен узгодити умови завдання з аудиту з управлінським персоналом або за потреби з тими, кого наділено найвищими повноваженнями [2, с. 98]. Отже, одним із основних завдань аудиторської команди в процесі організації аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємства агробізнесу – узгодити завдання

з директором, керівником, або іншою уповноваженою особою такого суб'єкта господарювання. Такі завдання відповідно до МСА 210 мають бути оформлені в листі-угоді чи в іншій належної форми письмовій угоді [2, с. 98]. *З корелюванням вимог МСА 210, така угода має містити:*

– мету та обсяг аудиту зовнішньоекономічної діяльності, чи буде це суто аудит зовнішньоекономічних операцій, або ж такий тип аудиту буде частиною комплексного аудиту фінансової звітності;

– відповідальність аудиторської команди [2, с. 98];

– відповідальність управлінського персоналу підприємств агробізнесу [2, с. 98];

– ідентифікацію застосовної концептуальної основи фінансового звітування для складання фінансової звітності [2, с. 98];

– посилання на очікувану форму й зміст будь-яких звітів, які надає аудиторська команда [2, с. 98];

– констатацію того, що можуть існувати обставини, за яких звіт може відрізнятися від очікуваної форми та змісту [2, с. 98 - 99].

Крім цього, у такій угоді доречно представити орієнтовну вартість послуг кожного члена аудиторської команди, в залежності від його посади та професійних компетентностей.

Наявність даної угоди, що містить вищеперелічені пункти, а також урахування особливостей діяльності підприємства агробізнесу має сприяти ефективній взаємодії управлінського персоналу такого суб'єкта господарювання та аудиторської команди, що забезпечить не лише ефективну організацію аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу, а й сприятиме отриманню достовірних результатів такого типу аудиторської перевірки.

Отже, ретельно спланована організація аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу є одним із ключових факторів, що впливає на увесь подальший процес аудиторської перевірки таких суб'єктів господарювання.

**Список використаних джерел**

1. Запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності. *Міністерство Фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/zaprovadzhennja-mizhnarodnih-standartiv-finansovoi-zvitnosti

2. Міжнародні стандарти контролю якості,аудиту, огляду, іншого надання впевненості тасупутніх послуг. Ч. 1. Вид. 2020 р. URL: https://surl.li/fotrbm

3. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері. *Міністерство Фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1

***Травінська Світлана Іванівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри обліку та аудиту;*
*Київський національний університет імені тараса Шевченка*

# АДАПТАЦІЯ ПОЛОЖЕНЬ ДИРЕКТИВИ ЄС CSRD У НАЦІОНАЛЬНЕ ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Євроінтеграція України у межах виконання Угоди про асоціацію з ЄС, цифровізація корпоративної звітності та необхідність розкриття екологічних, соціальних та управлінських показників (ESG) для компаній зумовлює актуальність дослідження імплементації положень Директиви ЄС 2022/2464 «Щодо корпоративної звітності про сталий розвиток» (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) [1] в законодавство України. Це сприятиме формуванню культури сталого розвитку, підвищенню якості корпоративного управління, залученню міжнародних інвестицій та соціальній відповідальності бізнесу в цілому.

Виникає необхідність гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами у сфері корпоративної звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) [2], подальшого вивчення методики складання та подання корпоративної звітності, а також зумовлює удосконалення інтеграції соціальних показників у звітність зі сталого розвитку відповідно до директиви CSRD.

На Рис.1 представлено нормативно-правові документи, які стали передумовою запровадження звітності зі сталого розвитку на підприємствах.

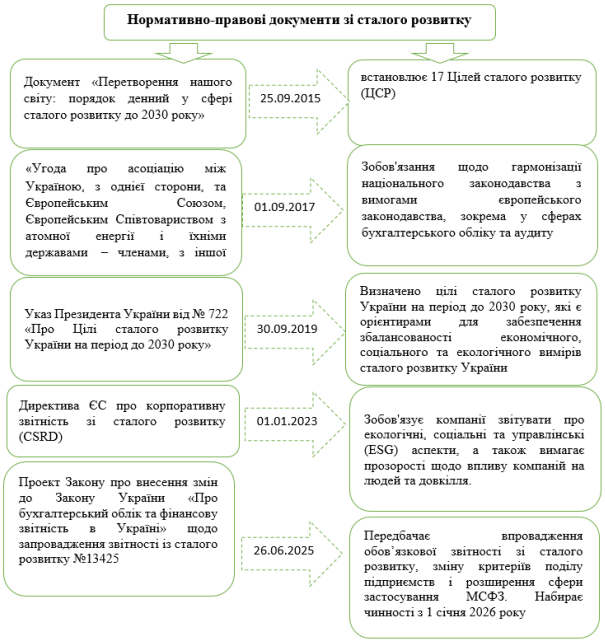



**Рис.1. Етапи нормативно – правового регулювання сталого розвитку**
*Джерело: згруповано автором на основі [1,2,5,6,7,8 ]*

Отже, формування нормативно-правового регулювання сталого розвитку демонструє поступовий перехід від міжнародних ініціатив і стратегічних документів до національного запровадження цілей сталого розвитку у діяльність підприємств.

Прийняття Директиви CSRD демонструє впровадження принципів зі сталого розвитку у господарську діяльність підприємств, а також необхідність забезпечення прозорості та достовірності нефінансової звітності. Директива CSRD формує соціальну відповідальність ведення бізнесу як у країнах Європейського Союзу, так і в Україні.

Відповідно до законопроєкту № 13425 [6], який набере чинності з 1 січня 2026 року, у табл.1. представлено категорії підприємств, для яких передбачено подання обов'язкової звітності зі сталого розвитку:

*Таблиця 1*

**Категорії підприємств і строки подання обов'язкової звітності зі сталого розвитку**

| № | Хто складає та подає | Звітний період, за який подають звіт |
|---|---|---|
| **1.** | Великі підприємства;<br>середня кількість працівників за рік, що передує звітному, перевищує 500 осіб | 2027 |
| **2.** | Материнське підприємство великої групи;<br>середня кількість працівників за рік, що передує звітному, перевищує 500 осіб (на консолідованій основі) | 2027 |
| **3.** | Інші великі підприємства та материнські підприємства великої групи, крім наведених у рядках 1, 2 | 2028 |
| **4.** | Малі та середні підприємства,<br>цінні папери яких допущені до торгів на регульованому ринку капіталу | 2029 |

*Джерело: складено автором на основі [4,6]*

Директива CSRD встановлює нові вимоги до розкриття інформації у корпоративній звітності компаній, зобов'язує їх надавати розгорнуті дані про діяльність у сфері сталого розвитку. Це стосується екологічних, соціальних та управлінських показників (ESG-факторів), які відображають вплив бізнесу на довкілля, суспільство та ефективність системи корпоративного управління в цілому, що сприятиме формуванню цілісного розуміння про сталість діяльності підприємства, його вплив на досягнення екологічних цілей та соціальний добробут суспільства.

Важливою складовою вимог європейських стандартів ESRS та директиви CSRD є взаємозв'язок між соціальною відповідальністю бізнесу, рівнем соціального захисту працівників і якістю управління (Рис. 2).




**Рис. 2. Взаємозв'язок соціальної відповідальності бізнесу, рівня соціального захисту працівників та якості управління**

*Джерело: складено автором на основі [1,2,3]*

Отже, підприємства повинні демонструвати не лише фінансову ефективність, а й соціальну, екологічну відповідальність, прозорість процесів прийняття управлінських рішень, дотримання етичних стандартів і забезпечення гідних умов праці. Таким чином, імплементація Директиви ЄС CSRD в законодавство України сприятиме підвищенню довіри інвесторів, партнерів і суспільства до бізнесу, заохочуватиме компанії до сталого розвитку, раціонального використання ресурсів та формуванню позитивного соціально-економічного впливу у довгостроковій перспективі.

## Список використаних джерел

1. Директива (ЄС) 2022/2464 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 року щодо корпоративної звітності про сталий розвиток. Офіційний журнал Європейського Союзу. 2022. № L 322. С. 15 – 80. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32022L2464

2. Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) / Європейська Комісія. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

3. Овсюк Н.В., Афанас'єва І.І. Звітність зі сталого розвитку : сучасний стан та перспективи впровадження. Статистика України. 2025. №1. С.113-121.

4. Озерна О. Зміни в Законі про бухоблік : звітність зі сталого розвитку, оновлені критерії підприємств, розширення сфери МСФЗ. Головбух. 2025. №26. URL: https://egolovbuh.expertus.com.ua/10024771

5. Перетворення нашого світу : порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Організація Об'єднаних Націй. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

6. Проєкт Закону України № 13425 «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку». Верховна Рада України. Київ, 2023. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56689

7. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами – членами, з іншої сторони. Верховна Рада України. Київ, 2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

8. Указ Президента України від 30 серпня 2019 р. № 722 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Офіційне видання. Київ, 2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

***Трунько Вікторія Сергіївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
***науковий керівник:***
***Самострол Світлана В'ячеславівна,***
*старший викладач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту;*
*Одеський національний економічний університет*

## НЕЗАЛЕЖНІСТЬ АУДИТОРА ЯК ПЕРЕДУМОВА ОБ'ЄКТИВНОСТІ АУДИТУ

В умовах динамічного розвитку фінансових ринків та посилення вимог до прозорості звітності аудит відіграє ключову роль у забезпеченні достовірності фінансової інформації, що використовується державними органами, інвесторами, власниками компаній та іншими. Міжнародна практика підтверджує, що порушення принципу незалежності призводить до серйозних наслідків – втрати довіри до аудиторських висновків, зниження репутації професії, фінансових криз тощо. Вимога до незалежності аудитора стосується найважливішої місії аудиту – зменшення ризиків користувачів фінансової інформації, саме тому даний принцип є основоположним для аудиторської діяльності [1, с. 232].

Відповідно до ст. 10 «Незалежність і об'єктивність аудитора та суб'єкта аудиторської діяльності» Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» аудитор має право надавати послуги з аудиту за умови його незалежності від юридичної особи, фінансова звітність якої підлягає перевірці [2]. Згідно з Міжнародним кодексом етики професійних бухгалтерів, незалежність охоплює два аспекти: незалежність мислення – внутрішня свобода від упередженості, що дозволяє аудитору формувати об'єктивну думку і незалежність зовнішнього вигляду – уникнення ситуацій, які можуть створити враження про можливу залежність аудитора від клієнта або інших зацікавлених сторін. Вимоги незалежності забезпечуються дотриманням етичних принципів, визначених Кодексом етики, а саме, чесності, об'єктивності, професійної компетентності і належної ретельності, конфіденційності, професійної поведінки. Також незалежність забезпечується обов'язковою оцінкою існування загроз незалежності та застосуванням заходів усунення таких загроз [3].

В свою чергу об'єктивність аудиту безпосередньо залежить від ступеня незалежності аудитора. Аудитор, який не перебуває під впливом замовника, здатен надати користувачам фінансової звітності достовірну та обґрунтовану оцінку фінансового стану підприємства. Саме незалежність забезпечує можливість формування неупередженого професійного судження на основі отриманих достатніх аудиторських доказів.

Незважаючи на законодавче закріплення обов'язковості дотримання професійної етики в аудиторській практиці завжди можуть виникати загрози, що ускладнюють належне дотримання вимог незалежності. Серед них такі, як: економічна залежність аудиторських фірм від окремих клієнтів, що формують основну частину доходу; тривалі партнерські відносини між аудитором і керівництвом підприємства, які можуть впливати на неупередженість; недостатній рівень контролю за дотриманням етичних норм; конфлікт між комерційними інтересами та необхідністю дотримання професійних стандартів та етичних вимог. Окрім того, можливі випадки, коли аудитори виконують супутні послуги для тих самих клієнтів, яким надавали послуги обов'язкового аудиту, що створює загрозу самоперевірки - одну з найпоширеніших загроз незалежності.

Підвищення рівня незалежності аудитора потребує системного підходу, який охоплює як нормативно-правові, так і професійно-етичні аспекти. Основними напрямами удосконалення є посилення заходів, як зовнішнього, так і внутрішнього моніторингу дотримання принципу незалежності, зокрема, вимог обов'язкової ротації аудиторських фірм для підприємств, що становлять суспільний інтерес, підвищення рівня професійної етики аудиторів через безперервне навчання тощо.

Отже, в умовах реформування аудиторської системи України та інтеграції до європейського фінансового простору забезпечення реальної незалежності аудиторів набуває особливого значення. Дотримання незалежності є базовою передумовою для формування об'єктивного професійного судження при складанні аудиторського висновку, а її дотримання – запорукою довіри користувачів до результатів незалежного аудиту, певною суспільною гарантією достовірності підтвердженої фінансової інформації. Дотримання незалежності гарантує, що аудиторське судження формується виключно на основі аудиторських доказів, дотриманні професійних стандартів, без зовнішнього впливу. Подальший розвиток законодавчої бази, посилення етичного нагляду і формування внутрішньої культури професійної доброчесності є необхідними умовами для зміцнення авторитету аудиту як інституту суспільної довіри.

**Список використаних джерел**

1. Посмітна В. К., Артюх О. В. Загрози незалежності аудиторського судження. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи :* матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 231-232. URL: https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/365610152_Osoblivosti_finansovoi_politiki_v_umovah_vijskovogo_stanu/links/637a769e54eb5f547cec296b/Osoblivosti-finansovoi-politiki-v-umovah-vijskovogo-stanu.pdf#page=231

2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text (

3. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів (включаючи Міжнародні стандарти незалежності). 2022 р. 345 с. URL: https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2024-03/%D0%9C%D0%86%D0%96%D0%9D%D0%90%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%9D%D0%98%D0%98%CC%86%20%D0%9A%D0%9E%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%20%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%98%202022.pdf

***Чабанюк Одарка Михайлівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування;*
*Львівський торговельно-економічний університет;*
*старший науковий співробітник;*
*Львівського науково-дослідного інституту судових експертиз*
*Міністерства юстиції України*

## ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Сфера гостинності: готелі та ресторани щодня мають велику кількістю клієнтів, і надають їм різні види послуг та оплат. Щоб бізнес залишався прибутковим повинен бути чіткий облік. Це не тільки бухгалтерські документи, а й фіксація бронювання номерів, продаж, витрат, зарплат, руху запасів [5, с. 43-44]. Без організованого обліку легко виникають втрати, помилки або навіть зловживання персоналу.

*Специфіка обліку у готелях полягає у ключових аспектах, які обґрунтовуються особливостями діяльності, тому що це не тільки проживання, а й інші види різних послуг таких як:*

- реєстрація гостей і бронювання номерів: потрібно фіксувати хто коли і на який термін заселився, а також як оплачував (готівкою карткою авансом чи через онлайн системи);
- надання додаткових послуг: це може бути харчування, трансфер, прокат авто, користування конференц залом, тому важливо правильно віднести всі ці витрати на конкретного клієнта.
- фінансова звітність: у готелях часто використовують спеціалізовані системи, які ведуть окремий рахунок для кожного гостя, коли він виїжджає, формується підсумковий рахунок;

- контроль завантаженості номерів: для керівництва важливо знати, які номери були заповнені, яка середня вартість проживання, який прибуток отримано.

Таким чином облік у готелі охоплює і фінансові і управлінські дані, що допомагають аналізувати ефективність роботи [2, 3].

Специфіка обліку у ресторані. Ресторан – це вже інший тип бізнесу хоча він теж належить до сфери. *Основні особливості обліку тут пов'язані зі складом і продаже страв:*

- складський облік. Кожен продукт потрібно врахувати – скільки надійшло від постачальника, за якою ціною, які залишки;
- списання продуктів: у ресторанах продукти витрачаються щодня, для цього складають списки продуктів, скільки грамів того чи іншого інгредієнта йде на конкретну страву.
- продаж страв: офіціанти вводять замовлення в програму, і воно автоматично фіксується. Це дозволяє уникати ситуацій, коли гроші пройшли повз касу.
- касові операції: важливо враховувати як готівку, так і оплату карткам, оскільки у ресторанах це майже 50 на 50.
- контроль собівартості: якщо не вести правильний облік ресторан може бути повний клієнтів, але фактично працювати у збиток бо продукти списуються некоректно.

Таким чином, облік у ресторані допомагає зрозуміти які страви приносять найбільший прибуток, а які навпаки є збитковими.

Сучасні інструменти автоматизації. У сфері гостинності – готельно-ресторанному бізнесі неможливо вести облік "у зошиті". *Використовують різні програми додатки для фіксацій:*

- R-Keeper, Poster – для ресторанів, вони об'єднують касу, склад, меню, зарплати персоналу.
- Opera, Fidelio, Shelter – для готелів, це спеціальні програми, які зберігають дані про гостей, бронювання, оплату.

Автоматизація зменшує ризики людських помилок, дає власнику повну картину фінансового стану та дозволяє швидше приймати рішення [1, с. 98-99].

Таким чином, Облік у сфері гостинності – готелях і ресторанах це основа стабільності бізнесу. *Правильна організація допомагає:*

- уникнути крадіжок і зловживань;
- контролювати витрати й доходи;
- планувати закупівлі;
- бачити реальний прибуток.

Тому грамотний облік у сфері гостинності – це не формальність, а ключовий фактор конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу.

**Список використаних джерел**

1. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Шевчук Ю. І. ІТ-процесінг у національній обліковій практиці. Науково-практичний журнал "Економічні студії". 2019. Вип. 4(26). С.97–100.

2. Кузьмінська К. І., Чабанюк О. М. Обліково-інформаційне забезпечення в управлінні діяльністю ресторанного господарства. 2018. №22. URL: http://global-national.in.ua/issue-22-2018

3. Чабанюк О.М. Особливості організації обліку в апарт-готелі. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». Полтава : ПУЕТ, 2010. Вип. 5 (44). Ч. 2. С. 213-215.

4. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях : навч. посіб. Київ : Алерта. 2023.

5. Чабанюк О. М., Бабин І. М. Обліково-інформаційне забезпечення управління доходами підприємств сфери послуг. Збірник наукових праць ЛНТУ : економічні науки. Серія «Облік і аудит». Луцьк : ЛДТУ, 2010. Вип. 7 (25). Ч. 1. С. 43-50.

***Чапля Павло Вікторович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

# ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ ЯК СПЕЦИФІЧНОГО ОБ'ЄКТУ ОБЛІКУ

В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки електронні платежі поступово перетворилися на один із ключових механізмів забезпечення безперервності фінансових відносин. Вони стають не лише інструментом обігу грошових коштів, але й новим об'єктом фінансового контролю та бухгалтерського обліку, що потребує переосмислення категоріального апарату та уточнення методичних підходів до їх відображення. Електронні платежі уособлюють поєднання технологічної інновації та економічної необхідності, виступаючи матеріалізацією процесів цифровізації у сфері фінансів. Саме тому дослідження їхньої економічної сутності в площині обліку є актуальним та необхідним для формування теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо організації облікових систем.

У науковій літературі електронні платежі визначаються як система розрахунків, у межах якої передача вартості здійснюється виключно в цифровій формі за допомогою спеціалізованих інформаційно-комунікаційних технологій [1]. Вони відрізняються від класичних форм платежів відсутністю матеріального носія (готівкових коштів), опосередкованістю банківською чи небанківською інфраструктурою та високим ступенем автоматизації процедур. На відміну від готівкових та навіть традиційних безготівкових розрахунків, електронні платежі передбачають безперервний технологічний ланцюг, який інтегрує програмні рішення, платіжні шлюзи, процесингові центри та системи ідентифікації користувачів. Це формує їхню специфічність як об'єкта обліку, адже економічна суть операції стає невіддільною від технічного інструментарію її реалізації.

З економічного погляду електронні платежі відображають не лише передачу вартості, а й створюють новий вимір грошового обігу. Їхня сутність полягає в забезпеченні оперативності, прозорості та універсальності розрахунків, що особливо важливо в умовах високої мобільності капіталу. Вони формують інституційне середовище, у якому скорочуються транзакційні витрати, зменшуються часові лаги між здійсненням угоди та її оплатою, підвищується безпека фінансових потоків. Електронні платежі інтегрують властивості грошей (як універсального еквівалента) та цифрових технологій (як інструмента оптимізації), унаслідок чого виникає феномен подвійної природи: економічної – як носія вартості, та технологічної – як продукту цифровізації. Така подвійність визначає їхню специфічність як об'єкта обліку: для відображення операцій в бухгалтерській системі необхідно враховувати не лише

економічний зміст, а й технологічні параметри (ідентифікацію транзакцій, цифровий підпис, верифікацію через платіжні шлюзи) [2].

Особливість електронних платежів як об'єкта обліку полягає в їхній невідчутній формі існування, що унеможливлює застосування класичних підходів, властивих для матеріальних активів чи грошових документів. Вони є «чистими» інформаційними потоками, що відображають передачу вартості у віртуальному середовищі, а тому потребують спеціальних процедур документування та контролю. На практиці це проявляється у створенні електронних реєстрів платежів, інтеграції банківських систем із бухгалтерським програмним забезпеченням, а також застосуванні інструментів автоматизованої звітності. Таким чином, електронні платежі не лише змінюють техніку обліку, але й розширюють його предметне поле, оскільки самі стають новою категорією, яка поєднує властивості фінансового активу та інформаційного ресурсу.

Важливою складовою визначення економічної сутності електронних платежів є нормативно-правове регулювання, адже саме воно задає рамки їхнього існування як об'єкта обліку. У міжнародному контексті їхнє правове регулювання має відповідати директивам ЄС, які орієнтовані на підвищення конкуренції, прозорості та захисту прав користувачів.

Розвиток електронних платежів стимулює інновації у сфері бухгалтерського обліку. Використання цифрових транзакцій потребує нових підходів до ідентифікації об'єктів обліку, створення гібридних рахунків для відображення руху електронних грошей та забезпечення відповідності між економічним змістом операцій і технічними механізмами їхньої реалізації. Це актуалізує завдання розробки спеціалізованих субрахунків, побудови кореспонденцій для електронних платежів, що враховують як фінансову, так і інформаційну складову. Водночас інноваційність проявляється у використанні технологій блокчейн для верифікації транзакцій, застосуванні смарт-контрактів та автоматизованих облікових систем, що створює якісно новий рівень прозорості та ефективності.

Здійснене дослідження дозволяє стверджувати, що економічна сутність електронних платежів полягає у їхній подвійному характері: вони одночасно є носіями вартості й продуктом цифрової технології. Завдяки цьому електронні платежі формують нову категорію обліку, яка виходить за межі класичної парадигми бухгалтерії. Визначені особливості дозволяють вважати електронні платежі не просто інструментом передачі грошових коштів, а самостійним об'єктом обліку, що вимагає розробки адаптивної методології документування, відображення та контролю. У цьому сенсі вони стають основою для подальшої еволюції бухгалтерського обліку в напрямі цифровізації, де поєднуються економічні та технологічні аспекти. Отже, електронні платежі як специфічний об'єкт обліку можна розглядати як фундаментальний елемент трансформації сучасної облікової системи, здатний забезпечити її ефективність і релевантність у цифрову добу.

**Список використаних джерел**

1. Назарова І. Сутність та обліково-інформаційне забезпечення електронних розрахунків. Вісник економіки. 2022. № 3. С. 123–136. DOI: 10.35774/visnyk2022.03.123
2. Кошіль А., Мельникова Л. Електронні гроші: сучасні підходи та виклики обліку. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 168-173. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-49-26
3. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX : станом на 1 квіт. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text

***Шевчук Олег Антонович,***
*доктор економічних наук, доцент,*
*професор кафедри обліку і оподаткування;*
*Західноукраїнський національний університет*

## ОРГАНІЗАЦІЯ ХМАРНОЇ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ОБРОБКИ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Централізація та децентралізація одночасно поєднуються в організації бухгалтерського обліку. Кожний окремий випадок організації обліку електронних трансакцій може задіювати різні організаційні рівні, що призводить до комбінаційної обробки облікової інформації. Тому класичним організаційним варіантам повної централізації чи повної децентралізації в умовах розвитку системи електронних трансакцій притаманні значні недоліки та обмеження. Централізована форма організації обліку електронних трансакцій значно підсилює внутрішній контроль, але ускладнює незалежний моніторинг доцільності та ефективності витрачання грошових коштів. Також централізація майже завжди призводить до відтермінування обробки облікової інформації та прийняття на її основі управлінських рішень. Причиною несвоєчасності обліку та управління є необхідність тривалого проходження облікової інформації регламентованими послідовними комунікаційними каналами. Значний часовий лаг між виникненням первинних даних і реакцією на них облікових та управлінських фахівців може призвести до хибних чи шкідливих для підприємства електронних трансакцій або повної втрати грошових коштів. Надмірна формальність передачі облікової інформації різними ієрархічними рівнями персоналу підприємства може стати комунікаційним бар'єром у своєчасному та достовірному обліку електронних трансакцій.

Натомість децентралізація обліку призводить до виникнення інформаційних ризиків втрати чи пошкодження облікової інформації про електронні трансакції. Обліково-управлінські функції розпорошуються серед

численних працівників, що призводить до збільшення адміністративних витрат на їх утримання. Децентралізована організація обліку надзвичайно чуттєва до якості комунікаційного зв'язку та утруднює контроль за електронними трансакціями унаслідок відсутності персоналу у місцях здійснення фінансово-господарської діяльності підприємств. Розвиток сучасних комп'ютерно-комунікаційних технологій актуалізував нові дослідження доцентрових тенденцій в організації обліку. Поступальне становлення системи електронних трансакцій призвело до виникнення значних масивів облікової інформації, які накопичувалися в єдиних базах даних. Такі інтегровані бази облікових даних стали фундаментальною основою технології «Big data», орієнтованої на отримання нових знань та вироблення інноваційних дій в управлінні фінансовими ресурсами підприємства через обробку надмасивних обсягів різносторонньої інформації. Проте, необхідно врахувати ступінь автоматизації облікових процесів, які засновані на комбінованій обробці облікової інформації. Автономний збір первинних даних про електронні трансакції в момент їх виникнення та передачі до єдиних баз даних ознаменував новий етап централізації обліку за комбінованим варіантом. Комбінованість організації обліку полягає у децентралізованому зборі первинних даних про електронні трансакції та їх початкову обробку в місцях виникнення з подальшою передачею в централізований обліковий відділ. В єдиному організаційному підрозділі відбувається узагальнений облік та формування звітної інформації для стейкхолдерів.

Комбінований організаційний варіант з централізованим ухилом отримав додатковий еволюційний поштовх з розвитком хмарних технологій та сервісів. Хмарні фінансові ресурси у сфері Фінтех акумулюють інформаційні процеси в децентралізованих інформаційних системах. Облікові фахівці під керівництвом головного бухгалтера та відповідного адміністратора системи електронних трансакцій перманентно здійснюють інформаційний обмін зі сервісами Фінтех. З одного боку, вони через систему електронних комунікацій віддають вказівки щодо розпорядження грошовими коштами, а взамін – отримують облікову інформацію про електронні трансакції.

Вони самостійно реалізують не тільки процеси з управління грошовими коштами, але й здійснюють обробку облікової інформації. Зі значним рівнем інформаційної децентралізації хмарні сервіси здатні готувати оперативні внутрішні звіти і передавати їх зацікавленим користувачам. Водночас, уся облікова інформація про електронні трансакції надсилається в централізовану бухгалтерію для формування управлінської звітності стратегічного характеру та фінансової звітності для інформування зовнішніх стейкхолдерів. Комбіновано-централізований варіант організації обліку також легко адаптується в організаційну підпорядкованість об'єднання підприємств чи корпоративних структур. Дочірні підприємства чи відокремлені підрозділи самостійно розпоряджаються грошовими коштами та проводять електронні трансакції.

Облікова інформація обробляється та акумулюється обліковими фахівцями у місцях її виникнення, які перебувають у штатному підпорядкуванні структурних суб'єктів. Після реалізації електронних трансакцій або у кінці звітного періоду узагальнена інформація передається у централізований обліковий підрозділ материнської компанії чи топ-менеджменту корпорації. Ступінь оброки та узагальнення інформації про електронні трансакції може значно відрізнятися залежно від облікової політики та вимог обліково-управлінського персоналу. Як наслідок, обліковий процес у контексті управління електронними трансакціями передбачає комбіноване опрацювання інформації у децентралізованих підрозділах з обов'язковим надсиланням у центральну бухгалтерію.

В таких умовах виникають труднощі щодо взаємного виключення інформації про внутрішні та внутрішньофірмові електронні трансакції зі звітності корпоративних об'єднань. З метою уникнення фактів дублювання інформації про електронні трансакції між структурними одиницями у корпоративному об'єднанні доцільно використовувати механізми консолідації. Як наслідок, в основу організації обліку за комбінованим варіантом з централізованим спрямуванням управління електронними трансакціями рекомендовано помістити інформаційну методику консолідації звітності.

***Шульга Світлана Володимирівна,***
*доктор економічних наук, професор;*
*Національний центр обліку та аудиту;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ОЦІНКА АУДИТОРОМ РЕЗЕРВУ ПІД ОЧІКУВАНІ КРЕДИТНІ ЗБИТКИ

Фінансові активи можуть приносити власнику економічні вигоди, але водночас такі активи пов'язані з ризиком втрат. Для оцінки їх знецінення Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти» (надалі – МСФЗ 9) застосовує підхід, заснований на вимірюваннях очікуваних кредитних збитків [1]. Термін «кредитний збиток» не обмежується лише кредитними операціями. Йдеться про дисконтовану величину грошових надходжень, які не були отримані за фінансовим інструментом. Навіть якщо боржник здійснить платіж у повному обсязі, але з порушенням строків, передбачених договором, це також вважається кредитним збитком – через втрату вартості в часі.

Очікувані кредитні збитки – це зважена сума всіх можливих втрат, де кожна оцінюється з урахуванням ймовірності її настання. У фінансовій звітності такі збитки визнаються як резерв.

МСФЗ 9 передбачає створення резерву під очікувані кредитні збитки (надалі – РОКЗ) вже на етапі первісного визнання фінансового активу. Це означає, що будь-яка ймовірність майбутнього знецінення зобов'язує суб'єкт господарювання формувати відповідний резерв. *Резерв під очікувані кредитні збитки створюється не за всіма фінансовими активами, а лише за тими, які є борговими і оцінюються відповідно до вимог МСФЗ 9 за такими категоріями:*

– за амортизованою собівартістю;

– за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (надалі – ІСД).

*До таких активів належать, зокрема:*

– дебіторська заборгованість за реалізовані товари, надані послуги чи виконані роботи;

– надані позики (включаючи поворотну фінансову допомогу);

– банківські депозити;

– придбані облігації (у тому числі державні);

– видані векселі.

Натомість фінансові інструменти, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток, не потребують створення резерву, оскільки будь-яке зниження їх вартості негайно відображається у фінансовій звітності. Також не підлягають резервуванню інструменти власного капіталу, навіть якщо вони оцінюються через ІСД, адже вони не є борговими.

До торговельної дебіторської заборгованості, договірних активів і дебіторської заборгованості за орендою застосовується спрощений підхід розрахунку резерву, що передбачено п.5.5.15-5.5.20 МСФЗ 9. Для таких

фінансових активів на кожну звітну дату оціночний резерв визнають у сумі очікуваних кредитних збитків за весь строк існування активу. Тут прослідковується аналогія із НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», РОКЗ розраховується щодо дебіторської заборгованості, з урахуванням строків її утворення та кількість днів прострочення. Відображення резерву під очікувані кредитні збитки в бухгалтерському обліку представлено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Відображення резерву під очікувані кредитні збитки в бухгалтерському обліку**

| РОКЗ | Бухгалтерські проведення |
|---|---|
| Фінансовий актив обліковується за амортизованою собівартістю | Дт 944 – Кт 383 «Резерв під очікувані кредитні збитки» (зменшує балансову вартість активу) |
| Фінансовий актив оцінюється за справедливою вартістю через ІСД | Дт 944 – Кт 425 «Накопичена сума знецінення» (не зменшує балансову вартість активу) |

В інших випадках формула визначення очікуваних кредитних збитків представлена алгоритмом на рис.1. Її застосування потребує професійного судження бухгалтера суб'єкта господарювання.

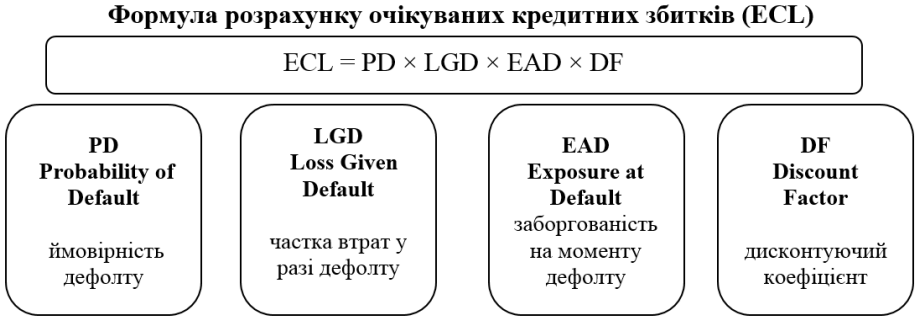



**Рис. 1. Алгоритм розрахунку очікуваних кредитних збитків**

Ключові компоненти та приклад розрахунку РОКЗ представлені в таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Приклад розрахунку РОКЗ**

| Компонент | Пояснення | Приклад |
|---|---|---|
| PD (Probability of Default) | Ймовірність дефолту | 5% |
| LGD (Loss Given Default) | Частка втрат у разі дефолту | 60% |
| EAD (Exposure at Default) | Сума заборгованості | 100 000 грн |
| DF (Discount Factor) | Дисконтуючий коефіцієнт | 0,95 |
| РОКЗ | | 2850 грн. |

Дисконт-фактор (дисконтуючий коефіцієнт) визначається за рівнянням: $DF= 1/ (1+d)$ , де d – річна відсоткова ставка (зі складним нарахуванням).

Наприклад *d= 5% (або 0, 05)* , тоді *DF= 1/ (1+d)= 1/(1+0,05) =0,95.*

Аудитор в свою чергу, проводячи перевірку розрахунку РОКЗ має оцінити ряд тверджень управлінського персоналу клієнта.

*По-перше*, це – методологія та моделі розрахунку: документування внутрішньої політики щодо розрахунку РОКЗ, узгодження моделі з вимогами МСФЗ 9, затвердження коефіцієнтів ризику, макроекономічних припущень, внутрішніх рейтингів.

*По-друге*, відображення у фінансовій звітності: класифікація резерву у балансі (як коригування вартості активу або окремий рядок у складі капіталу); розкриття інформації у примітках до фінансової звітності (методи оцінки; зміни в резерві; чутливість до змін припущень).

*По-третє*, внутрішній контроль та затвердження: перевірка та внутрішнє погодження розрахунку (фінансовий директор, комітет з оцінки ризиків); наявні внутрішні документи, що підтверджують обґрунтованість резерву.

*По-четверте,* аудитор має провести тестування окремих активів на предмет правильності класифікації та розрахунку РОКЗ; перевірити узгодженість з попередніми періодами та пояснення змін; оцінити адекватність розкриття інформації для користувачів звітності.

У таблиці 3 представлено фрагмент робочого документу аудитора щодо перевірки розрахунку РОКЗ.

*Таблиця 3*

**Робочий документ аудитора щодо перевірки розрахунку РОКЗ (фрагмент)**

| **Компонент** | **Пояснення** | **Да даними облікового персоналу** | **Розрахунок аудитора** |
|---|---|---|---|
| PD (Probability of Default) | Ймовірність дефолту | Згідно до облікові політики та професійним судженням бухгалтера | За професійним судженням аудитора визначається у відсотках |
| LGD (Loss Given Default) | Частка втрат у разі дефолту | Згідно до облікові політики та за професійним судженням бухгалтера | За професійним судженням аудитора визначається у відсотках |
| EAD (Exposure at Default) | Сума заборгованості | За даними бухгалтерського обліку клієнта | За даними бухгалтерського обліку клієнта |
| DF (Discount Factor) | Дисконтуючий коефіцієнт | Розрахунок | Розрахунок |
| РОКЗ | х | Розрахунок | Розрахунок |

В такий спосіб аудитор переконується, що резерв сформовано відповідно до МСФЗ 9, а сума збитків не викривлена; забезпечується реалістичне відображення вартості фінансових активів у балансі.

Перевірка розрахунку РОКЗ дозволяє оцінити, наскільки обґрунтовані припущення щодо ймовірності дефолтів, макроекономічних сценаріїв,

дисконтних ставок. Аудитор аналізує, чи є ознаки упередженості облікового персоналу у застосуванні моделі оцінки очікуваних збитків. Виявляє потенційні помилки або маніпуляції, адже резерв може бути інструментом прихованого коригування прибутку. Перевірка допомагає виявити недоліки в класифікації активів, неправильне визначення етапів знецінення.

**Список використаних джерел**

1. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти» (МСФЗ 9). Видання офіційного перекладу. Київ : Мінфін України, 2020. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf (дата звернення: 01.10.2025).

## СЕКЦІЯ 4

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

***Diatlova Valentyna,***
*D.Sc. (Economics), Professor,*
*Professor of the Department of Management and Marketing;*
***Hrechanyi Maksym,***
*second-level (master's) higher education student;*
*Pryazovskyi State Technical University*

### COMPETITIVENESS OF DOMESTIC PIPE INDUSTRY ENTERPRISES IN EUROPEAN MARKETS: MANAGERIAL ASPECT

The Ukrainian pipe industry is an important component of the country's metallurgical complex. Pipe production covers a wide range of products – from large-diameter pipes for the oil and gas industry to small profile pipes for construction and mechanical engineering. The total capacity of Ukrainian pipe plants is more than 1 million tons of finished products per year, which significantly exceeds domestic consumption. This determines the industry's focus on export: Ukraine is among the TOP-10 pipe producers among the countries of the world. With the strengthening of integration trends between Ukraine and the European Union, the issue of Ukrainian pipe industry enterprises, as a strategically important sector, entering the markets of European countries becomes extremely relevant [1, p. 72].

According to Eurostat, in 2022–2023, the volume of imports of steel pipes to the EU reached, respectively, 8.3 and 8.2 million tons, with the share of imports accounting for more than 30% of the market volume [2]. The single market of the European Union is characterized by a high level of competition with significant regulation. Products placed on the EU market must comply with numerous standards, including EN 10210 (for structural pipes), EN 10216 (for seamless pressure pipes), EN 10217 (for welded pipes), EN 10255. At the same time, a number of technical regulations must be complied with, including the EU Directive 2014/68/EU on pressure equipment, which is mandatory for high-pressure pipes. In addition, manufacturers must undergo a conformity assessment procedure that includes ISO 9001 certification and sometimes ISO 14001 or ISO 45001.

An additional barrier is created by the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) – a carbon adjustment mechanism at the border, introduced by the European Commission. CBAM provides for financial regulation of imports of products with high $CO_2$ emissions from 2026. Steel pipes also fall under the list of such products. Ukrainian manufacturers have only just begun the decarbonization process. Exporters'

costs will increase by 10-25% depending on the level of decarbonization of production, but the price of such steel will also increase.

The competitiveness of Ukrainian pipe industry enterprises in the markets of European countries is determined by a combination of internal factors (technical capacity, innovation, product quality) and external conditions (regulatory environment, market demand, availability of partnership networks). For a deeper understanding of the position of Ukrainian companies, a SWOT analysis was conducted, which demonstrates both the existing strengths and current challenges (Fig.).

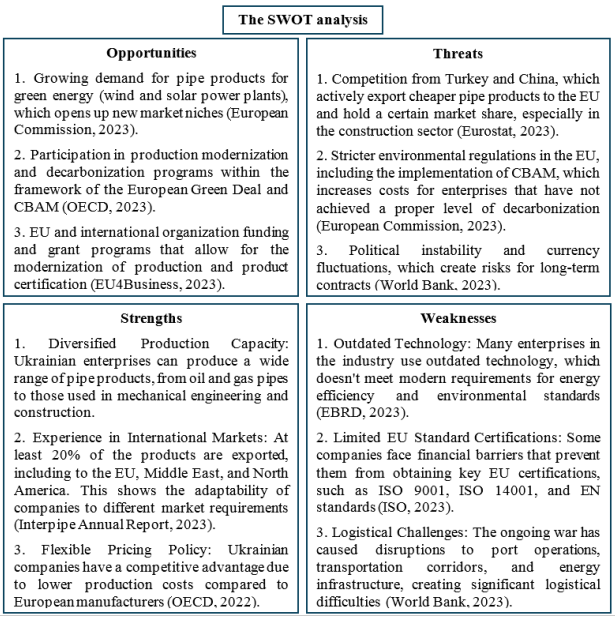



**Fig.1. SWOT Analysis of Pipe Industry Enterprises**

Opportunities in the pipe industry are related to the production of pipes for "green energy" [2], which can be realized through participation in European programs and grant funding. The threats include significant competition in the steel pipe market, where there will be a need to compete with Turkish and Chinese manufacturers, whose export products are cheap. This product is mostly used in construction, so the way out is to occupy a niche in the market for pipes for moving oil and gas.

Ukrainian enterprises, particularly Ukrtruboizol, produce this kind of product with a wide range, which is an advantage. These enterprises have experience working in foreign markets. Ukrtruboizol has exported products to CIS countries, to 5 EU countries (Lithuania, Latvia, Slovakia, Serbia, Croatia), as well as to Tunisia, Libya, Lebanon, Nigeria, China, and others. Currently, exports are only to Moldova.

*To strengthen competitiveness and ensure effective entry of Ukrainian pipe industry enterprises into the markets of EU countries, it is advisable to implement the following management measures:*

1. Modernization of production. This includes adopting energy-efficient technologies, automating processes, and investing in low-carbon production.

2. Innovative activity. Enterprises should collaborate with scientific institutions and foreign partners to develop new materials, anti-corrosion coatings, and lightweight, durable alloys [3, p. 28].

3. Certification according to European standards. It is crucial to regularly update ISO certificates and ensure compliance with EN standards [4, p. 56].

4. Marketing and promotion. Companies should participate in European exhibitions, create information portals in foreign languages, and be present in EU public procurement systems.

5. Customer portfolio diversification. Expand sales into new market segments, such as renewable energy sources (renewable energy sources, hydrogen energy, and EU infrastructure projects.

6. Staff training. Provide training on EU regulatory requirements, logistics, trade law, and technical translation to increase the expertise of your personnel.

State support must also play a key role, specifically through export crediting, assistance in conformity assessment procedures, and the development of specialized trade missions. To fully utilize the export potential of Ukrainian pipe industry enterprises, it is necessary to form a comprehensive strategy that will include technical modernization of production facilities. It is extremely necessary to form a Strategy for comprehensive technical modernization of production facilities in the pipe industry.

In conclusion, domestic pipe industry enterprises have competitive advantages in European markets. The successful integration of Ukrainian pipe companies into the EU market is only possible through the synergy of efforts from businesses, the state, and international organizations. These efforts should be aimed at increasing competitiveness, ensuring compliance with environmental standards, and strengthening their position in the global market.

## References

1. Polozhentseva K., Diatlova V. Foreign economic activities of Ukraine: regional features, trends and directions for development. *Economic Herald of Donbass*. 2019. Vol. 4 (58). Pp. 72-79.

2. Eurostat. EU trade in iron and steel products. 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat.

3. Dielini M., Diatlova V., Yerokhina D. Innovativeness of the Economy and its Priority Sectors as a Factor of Ukraine's Integration with the EU. *Three Seas Economic Journal*. 2025. Vol. 6. No. 1. Pp. 27-34.

4. Diatlova V. Providing economic security and economy's competitiveness by means of technical regulation mechanisms. *Current economic problems*. 2011. Vol. 117 (3). Pp. 56-62.

***Mazur Olena Yevheniivna,***
*PhD in Economics, Associate Professor,*
*Department of Management and Innovation;*
*Odessa I. I. Mechnikov National University*

## OMNICHANNEL STRATEGY AS A TOOL TO ENHANCE CUSTOMER EXPERIENCE IN PHARMACY

The pharmaceutical industry is one of the key components of Ukraine's healthcare system and its national economy as a whole. It plays an essential role in providing the population with necessary medicines, creating jobs, and maintaining stability amid modern challenges. A crucial factor in supporting the growth of the pharmaceutical sector is the development of marketing strategies and communication technologies, as it is necessary to manage increasing volumes of information effectively, adapt to new target audience requirements, and respond to growing competition among pharmaceutical companies. The most promising approach is the creation of an omnichannel communication system, which integrates all interaction channels between companies, healthcare professionals, and patients. The goal is to ensure a consistent and personalized user experience, regardless of the channel used for interaction with the company.

The importance of implementing omnichannel approaches in the pharmaceutical industry is supported by research findings. Specifically, 98% of pharmaceutical executives express their desire to apply an omnichannel strategy in their companies, while only 15% of pharmaceutical companies currently consider their interactions with healthcare professionals to be omnichannel [1]. According to Reuters Events, the top investment priorities in the pharmaceutical industry are: data and analytics (30%), patient solutions (28%), and digital technologies (25%) [2]. The opinions of users – physicians and medical specialists – are also unambiguous: 55% prefer omnichannel technologies, and 70% wish to be involved in them for learning purposes [3].

Today, an increasing number of healthcare professionals were trained and certified in the digital era, making it natural for them to obtain and process information digitally. The same applies to pharmacy clients – ordinary consumers who prefer digital channels to search for information about medicines, consult pharmacists, or place orders. These so-called "digital-native" healthcare professionals and consumers represent the future of medicine. Therefore, it is vital to understand how they perceive constantly updated information to ensure maximum efficiency in marketing communications.

The Across Health Navigator365 study provides deeper insight into the problem. In 2017, in the largest EU countries (France, Germany, Italy, Spain, and the United Kingdom), 52% of healthcare professionals preferred digital or hybrid communications, while only 16% of pharmaceutical companies could provide them. By 2021, the ratio had increased to 68% versus 36% [1]. These figures illustrate a

significant gap between physicians' expectations and what they actually receive from pharmaceutical companies. The gap remains nearly unchanged, as both the accessibility and popularity of digital learning formats among physicians continue to grow.

Omnichannel communication differs fundamentally from multichannel communication. Multichannel approaches also use various communication channels, but these channels may operate separately and are not integrated into a unified system.

*Example of a traditional multichannel system in a pharmacy network:*

1. A patient visits the pharmacy website via a Google ad and opens a page about a new immune support supplement.

2. The patient has several questions about the product's composition and dosage, so they contact a manager via online chat.

3. After receiving an answer, the patient registers on the website to obtain a promo code for their first purchase.

4. The patient postpones the purchase to compare prices and read reviews on other platforms.

5. A few days later, the patient decides to buy and writes to the manager again, but the support representative has changed, requiring the patient to repeat all their questions.

6. The promo code does not work because it applies to another product category. The patient becomes frustrated but completes the order anyway.

7. The patient calls the pharmacy to clarify delivery details, but the manager cannot find the order and asks for a number the patient does not have.

8. As a result, the patient cancels the purchase and decides to buy from another pharmacy, where the process is simpler and more convenient.

This example demonstrates how inefficient communication and a lack of integration between channels can cause customer loss in the pharmacy business.

*Example of omnichannel communication between a pharmaceutical company and a medical professional:*

1. An endocrinologist receives an email containing updates on an innovative diabetes medication.

2. The physician follows a link in the email leading to a website with detailed information on the product and its advantages.

3. A few days later, the physician receives an invitation for an interview with a company representative to discuss how the medication may benefit their clinical practice.

4. After the conversation, the representative invites the physician to an online seminar where leading researchers present clinical studies and evidence of the drug's effectiveness.

This process demonstrates how different channels – email, website, personal meetings, and webinars – combine to provide physicians with a holistic understanding of the product and encourage further use. Thus, omnichannel communication is not a

fixed result but a dynamic and continuous process. As D. Turnbull aptly notes [1], omnichannelity is a *journey* – a process whose success depends on the company's ability to integrate various communication channels seamlessly.

The analysis of academic literature and customer experience made it possible to formulate key criteria distinguishing two communication types in the pharmaceutical industry (Table 1). *Unlike multichannel communication, omnichannel communication is characterized by:*

- High consistency: all channels (website, social media, messengers, telephony) operate together, allowing physicians or patients to switch between them seamlessly without losing context.
- Higher personalization: pharmaceutical companies can create tailored communications for doctors and patients based on data from all channels, adapting content to each user's specific needs (for example, after attending a webinar, a physician may receive personalized recommendations via another channel).
- Information integrity: omnichannel systems store all interaction data in a single database, ensuring relevance and accuracy based on complete interaction history.
- High adaptability: continuous data flow enables rapid responses to changing conditions, such as shifts in demand or crises (e.g., pandemics).

*Table 1*

**Differences between the concepts of omnichannel and multichannel communication in the pharmaceutical sector**

| Criterion | Omnichannel Communication | Multichannel Communication |
|---|---|---|
| **Communication consistency** | Channels integrated into a single system, ensuring seamless transitions between them. | Channels operate independently, leading to potential communication breakdowns. |
| **Personalization** | Personalized communications adapted to user needs and preferences. | Standardized messages that ignore previous interactions or user needs. |
| **Information integrity** | Data from all channels stored in a unified database, ensuring accuracy and continuity. | Information scattered across systems, complicating data access and accuracy. |
| **Response to crises** | Rapid, coordinated reaction across all channels, allowing quick adaptation to change. | Delays and inefficiencies caused by uncoordinated channels. |

*Source: compiled by the author based on [4–7].*

Thus, through an omnichannel approach, pharmaceutical companies can ensure seamless interaction with physicians and patients across multiple communication channels. Implementing such strategies can significantly optimize marketing and communication costs, automate processes, and improve targeting precision for specific audiences.

## References

1. Omnichannel In Pharma: Key Components, Designs & Channels. (2024). URL: https://onomi.io/blog/e-marketing-omnichannel-strategies-for-pharma/#heading-h2-0

2. Dmytryk, K. (2024). Trends Shaping the World of Pharmaceutical Marketing: 2024 Edition. URL: https://www.apteka.ua/article/691198

3. Dmytryk, K. (2024). Omnichannel Marketing and Pharma: Global Trends. URL: https://www.apteka.ua/article/689630

4. Korotun, O., Zbyryt, S., & Martyniuk, A. (2024). Omnichannel Marketing: Creating a Holistic Interaction Between the Brand and the Consumer. Economy and Society, (63). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-20

5. Demchenko, H. V. (2018). Omnichannel Marketing as a Business Model of the Future. Competitiveness and Innovation: Problems of Science and Practice, Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, 15–16 November 2018. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. Pp. 126–129.

6. Bakulich, O. O., & Bokiy, A. V. (2022). Omnichannel Marketing as an Effective Way of Interaction with the Consumer. Bulletin of the National Transport University. Series "Economic Sciences", No. 2 (52). URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/033_039.pdf

7. Lialiuk, A., & Sak, T. (2022). Formation of Omnichannel Marketing Strategies in Retail Trade. Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, № 2(30), 99–107. DOI: 10.29038/2786-4618-2022-02-99-107

***Антоненко Роман Ігорович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»;*
***Гринчак Наталія Анатоліївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту,*
*маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ЕФЕКТИВНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

В сучасних умовах глобалізації ефективність міжнародного менеджменту стає визначальним чинником стратегічного розвитку національної економіки. Для України, яка інтегрується у світовий економічний простір і реалізує політику європейського вектору розвитку, формування дієвих механізмів міжнародного менеджменту є не лише економічною необхідністю, а й гуманітарним завданням, пов'язаним із розвитком управлінської культури, міжкультурної компетентності та інституційної спроможності бізнесу.

Під міжнародним менеджментом розуміють систему управлінських рішень і процесів, спрямованих на координацію діяльності підприємства в кількох країнах. Він охоплює маркетинг, фінанси, операційну діяльність, людські ресурси та комунікації в умовах різних культурних, правових та економічних середовищ [1].

Ефективність міжнародного менеджменту визначається здатністю організації адаптуватися до глобальних ринків, забезпечуючи економічні результати, соціальну відповідальність та інноваційний розвиток [2].

Для України важливо формувати таку модель міжнародного менеджменту, що поєднує ринкову ефективність, соціальну сталість і культурну відкритість, створюючи умови для розвитку підприємництва, залучення інвестицій та розширення міжнародної співпраці.

Ключовими напрямами підвищення ефективності міжнародного менеджменту в контексті стратегії розвитку України є (рис. 1.) [3]:

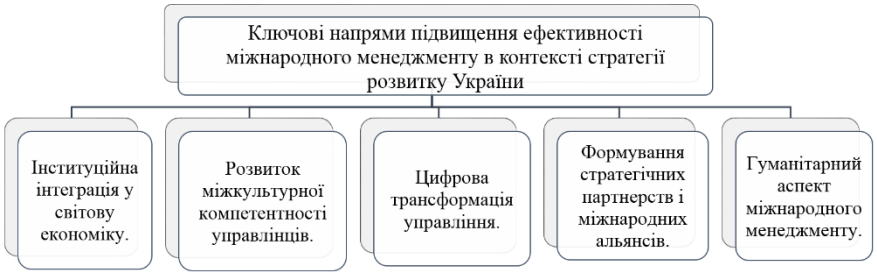



**Рис. 1. Ключові напрями підвищення ефективності міжнародного менеджменту в контексті стратегії розвитку України**

1. Інституційна інтеграція у світову економіку. Необхідним є гармонізація управлінських стандартів з європейськими нормами корпоративного управління, ESG-принципами та вимогами прозорості бізнесу. Це створює передумови для підвищення довіри іноземних інвесторів і розширення міжнародного партнерства.

2. Розвиток міжкультурної компетентності управлінців. Міжнародний менеджмент передбачає ефективну взаємодію в мультикультурному середовищі. Для цього потрібно розвивати систему освіти та підготовки кадрів, орієнтовану на міжкультурну комунікацію, мовну підготовку та цифрові навички.

3. Цифрова трансформація управління. Використання сучасних технологій (ERP, CRM, BI, штучний інтелект) підвищує якість управлінських рішень і забезпечує прозорість процесів. Це сприяє зменшенню транзакційних витрат, підвищенню продуктивності праці та створенню інноваційних моделей бізнесу.

4. Формування стратегічних партнерств і міжнародних альянсів. Українським підприємствам необхідно розширювати участь у глобальних виробничих і наукових ланцюгах, налагоджувати співпрацю з транснаціональними корпораціями та регіональними бізнес-мережами. Це дозволить інтегрувати вітчизняну економіку у світові інноваційні процеси.

5. Гуманітарний аспект міжнародного менеджменту. Сучасний менеджмент неможливо розглядати лише як економічний інструмент. Його гуманітарна складова – розвиток етичної культури, корпоративної соціальної відповідальності, інклюзивного лідерства – є основою формування людиноцентричної економіки, що відповідає європейським цінностям.

Українські компанії, які виходять на зовнішні ринки, стикаються з низкою бар'єрів: нестачею управлінських компетенцій, обмеженим доступом до міжнародних фінансових ресурсів, низьким рівнем цифрової готовності та слабкою культурою корпоративного управління. Подолання цих викликів потребує комплексної державної політики, спрямованої на розвиток інституційного середовища, підтримку бізнес-освіти та стимулювання інноваційної активності підприємств.

Ефективність міжнародного менеджменту тісно пов'язана із синергією державних, бізнесових і освітніх ініціатив. Саме їх узгодженість формує потенціал для сталого розвитку України у післявоєнний період.

Отже, ефективний міжнародний менеджмент виступає інструментом реалізації стратегії розвитку України, поєднуючи фінансово-економічні цілі з гуманітарними цінностями сталого розвитку. Його результативність визначається здатністю підприємств і державних інституцій діяти на основі інновацій, партнерства та етичного управління.

Розвиток міжнародного менеджменту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української економіки, інтеграції до європейського економічного простору, формуванню сучасної управлінської культури та зміцненню позицій України як активного учасника глобального ринку.

**Список використаних джерел**

1. Avdagić, M., Pušara, A., Miljković, L., Radić, M., & Avdagić, D. (2014). The role and the importance of management in the international business. *Technics Technologies Education Management, 9*(1), 103–109.

2. Makedon, V. V. (2023). Development of the strategic management system of international companies based on a cross-functional approach. *European Journal of Management Issues, 31*(3), 177–188. DOI: 10.15421/192315

3. Avron, S. (2024). *Navigating the global market: Strategies for managing an international business successfully.* URL: https://flevy.com/blog/navigating-the-global-market-strategies-for-managing-an-international-business-successfully/?Srslti d=AfmBOoq_zvzjwcrIEB_QRDWvsoYlsfI74QKEv9n-OsKgczoCggrtKLtU

***Бабаченко Лариса Валентинівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики;*
***Рисак Олександр Володимирович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ B2B

Стратегічне управління маркетинговою товарною політикою є важливим елементом загальної системи управління підприємством, адже саме товар формує основу його ринкової пропозиції. В умовах динамічного розвитку ринку та зростання конкуренції підприємства мають орієнтуватися не лише на поточні потреби споживачів, а й прогнозувати майбутні тенденції. Формування збалансованого асортименту, удосконалення якості та впровадження інновацій забезпечують довгострокову конкурентоспроможність. Стратегічний підхід дозволяє узгодити цілі товарної політики з місією та загальною стратегією підприємства. Саме тому ефективне управління товарною політикою виступає фундаментом для сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Науковиця Бутенко Н.В. у своїх роботах пише, що маркетингова товарна політика – це стратегічний набір дій, що має на меті сформувати асортимент продукції, який буде максимально ефективним з фінансової сторони. Це ключовий інструмент для покращення позицій компанії на ринку, його основна задача – підвищити конкурентоспроможність товарів. Також маркетингова товарна політика включає розробку інноваційних товарів, вдосконалення вже наявного асортименту та продовження життєвого циклу товару [1].

*Метою товарної політики на ринку B2B є надання наступних рішень:*

- розробка нових продуктів (характеристики, зовнішнього вигляду, пакування, сервісу, гарантійних зобов'язань);
- визначення векторів змін та вдосконалення для вже наявних товарів;
- раціональне управління товарним асортиментом та номенклатурою, беручи до уваги ширину, глибину, наповненість та збалансованість;
- стратегічне рішення про виведення товарів з виробництва та завершення діяльності на конкретному ринку, базуючись на аналізі даних [2].

*Розробка та впровадження товарної політики на ринку B2B потребують дотримання певних умов, а саме:*

- розуміння цілей виробництва та реалізації продукції в довгостроковій перспективі;
- наявність чітко сформульованої стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства;
- глибоке розуміння ринку, його особливостей та потреб споживачів;
- реалістичне оцінювання власних можливостей та наявних ресурсів, як на теперішній час, так і з огляду на майбутнє [3].

Вдосконалення товарної стратегії в першу чергу орієнтоване на відповідність потребам ринку, зокрема, асортименту, обсягу, якості та вартості товарів і сервісів. Приклади рішень і кроків, за допомогою яких формується ефективність товарної політики наведені на рисунку 1.

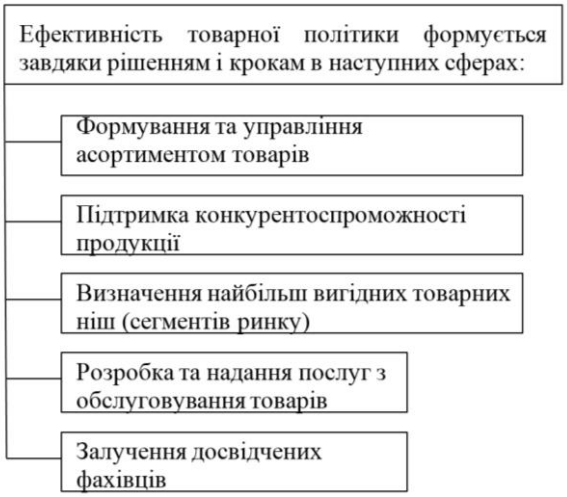



**Рис.1 Рішення та кроки які формують ефективність товарної політики**
*Джерело: побудовано автором на основі даних джерел [4].*

Наразі існує більше ніж двадцять способів аналізу товарного асортименту підприємства, найвідоміші серед яких це: методи визначення споживчих переваг; методи економічного аналізу; методи портфельного аналізу. З-поміж важливих методів створення ефективної товарної політики торгівельної організації слід виділити ABC-XYZ аналіз, матрицю BCG та аналіз Дібба-Сімкіна. Ці методи є найбільш поширеними для дослідження товарної політики та визначення структури маркетингової стратегії підприємства [5].

Товарна політика підприємства є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та ефективності збутової діяльності підприємства. Вона охоплює розробку нових товарів, оновлення асортименту та управління товарним портфелем відповідно до змін ринкового середовища. На ринку B2B товарна політика спрямована на вдосконалення характеристик продукції, оптимізацію її номенклатури та прийняття стратегічних рішень щодо виробництва чи виведення товарів з ринку. Вона базується на глибокому аналізі споживчих потреб, ресурсних можливостей підприємства та ринкових тенденцій.

Стратегічна товарна політика передбачає постійний моніторинг ринку та гнучке коригування асортименту відповідно до змін попиту і поведінки споживачів. Вона враховує глобальні тенденції та технологічні інновації, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики та зберігати конкурентні переваги. Завдяки цьому підприємство здатне формувати довгострокову цінність для клієнтів і забезпечувати стійкість свого розвитку на конкурентному ринку.

Слід відзначити важливість взаємозв’язку товарної політики із загальною стратегією підприємства, оскільки це забезпечує відповідність асортименту цілям та місії компанії. Товарна політика визначає, які продукти повинні бути в портфелі підприємства, щоб підтримати його стратегічні пріоритети. Вона спрямована на задоволення потреб цільових сегментів ринку, одночасно забезпечуючи досягнення фінансових і конкурентних цілей. Узгодження товарної політики з маркетинговою та корпоративною стратегіями дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити ефективність управління. Саме така стратегічна єдність забезпечує підприємству стабільний розвиток і зміцнення ринкових позицій.

Наразі стратегічне управління маркетинговою товарною політикою підприємств на ринку B2B є ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Раціональне формування асортименту, адаптація продуктів до специфічних потреб бізнес-клієнтів та орієнтація на довгострокові партнерські відносини дозволяють підвищити ефективність збуту. Використання сучасних маркетингових інструментів і гнучке реагування на зміни ринкової кон’юнктури сприяють зміцненню позицій компанії та створенню доданої цінності для споживачів.

## Список використаних джерел

1. Бутенко Н.В. Маркетинг : підручник. Київ : Атіка, 2008. 300 с.

2. Матюхіна А., Зозульов О., Гавриш Ю. Товарна політика як основний інструмент маркетингу. XVI Міжнародна науково-практична конференція "B2B MARKETING", м. Київ. 2022. С. 21–24.

3. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2006. 324 с.

4. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 149–158.

5. Васюта В.Б., Даценко Д.С. Методи аналізу товарної політики торговельного підприємства. Current challenges of science and education : proceedings of the 6th International scientific and practical conference (12-14 February 2024). Berlin : MDPC Publishing Germany, 2024. P. 419-421. URL: https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-current-challenges-of-science-and-education-12-14-02-2024-berlin-nimechchina-arhiv/

***Беспятюк Марія Вікторівна,***
*здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність D3 Менеджмент;*
***науковий керівник:***
***Кудельський Віталій Едуардович,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри менеджменту, економіки,*
*статистики й цифрових технологій;*
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

## ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

В умовах зростаючої конкуренції ефективна система управління підприємством є ключем до його успіху. Центральне місце в ній займає виробничий менеджмент, що забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності та якість продукції. Виробничий менеджмент тісно взаємодіє з фінансовим, маркетинговим та кадровим управлінням, визначаючи узгодженість усіх процесів. Його роль особливо зростає в умовах глобалізації та переходу до інноваційної економіки, коли від організації виробництва залежить конкурентоспроможність підприємства.

Під виробничим менеджментом розуміють комплекс дій, пов’язаних із створенням, функціонуванням і розвитком виробничих систем, які формують основу виготовлення продукції або надання послуг [0, с. 6]. Основною метою виробничого менеджменту є забезпечення ефективності виробництва, своєчасного випуску продукції належної якості та задоволення потреб споживачів.

Історичні передумови розвитку виробничого менеджменту сягають часів виникнення перших держав і організації колективної праці. У Стародавньому Сході жерці та правителі вже виконували функції планування й контролю

господарських робіт, з'явилася писемність і кодифіковані закони, що стали інструментом управління. У Вавилоні будівництво монументальних споруд потребувало професійної організації виробничих процесів.

Античність внесла вагомий вклад у розвиток управлінської думки: грецькі та римські мислителі розробляли ідеї поділу праці, форм державного управління та принципи раціонального господарювання. У Середньовіччі ці ідеї розвивалися в цехових статутах і міському праві, а також у працях мислителів, зокрема Фоми Аквінського.

Ренесанс і Новий час дали новий поштовх: Ніколо Макіавеллі у трактаті «Государ» виклав практичні принципи управління, а Лука Пачолі заклав основи бухгалтерського обліку. Вирішальним етапом стала індустріальна революція XVIII–XIX ст., яка зумовила перехід до фабричного виробництва та необхідність нових методів управління. У цей час Чарльз Беббідж і Роберт Оуен досліджували ефективність поділу праці та роль людського чинника.

Наприкінці XIX – на початку XX ст. сформувалися основи наукового менеджменту. Фредерік Тейлор, Анрі Файоль та інші започаткували систематизацію управлінських знань, розробили принципи організації виробництва та управління. Саме від цього часу виробничий менеджмент утвердився як окрема наука і професійна діяльність [0, 0].

*Таблиця 1*

**Історичний розвиток виробничого менеджменту**

| Етап | Характеристика | Роки | Автори |
|---|---|---|---|
| Перший (мануфактура) | Власник безпосередньо керує виробництвом, а регулювання процесів здійснює стихійний ринок. | XVI–XVIII ст. | У. Петті, А. Сміт, Ф. Кене |
| Другий (машинне виробництво) | Управління відокремлене від капіталу: керівництво здійснюють наймані менеджери, які мають власну виконавчу волю. | XIX – поч. XX ст. | Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, М. Вебер |
| Третій (інститут менеджерів) | Формуються професійні менеджери; у процес управління впроваджуються сучасні технології; держава регулює основні аспекти економіки. | середина XX ст. – дотепер | П. Друкер, Г. Мінцберг, І. Ансофф, сучасні економісти та менеджери |

*Примітка: згруповано автором на основі [0]*

На першому етапі, у період становлення капіталістичної мануфактури, фабрикою керував сам власник, а виробничі процеси регулював стихійний механізм ринку. На другому етапі, що збігається з періодом великого машинного виробництва, управління відокремлюється від власника. Замість нього керівники-професіонали починають самостійно приймати рішення. Третій етап характеризується формуванням інституту професійних менеджерів і впровадженням сучасних технічних засобів у процес управління, а також активнішим втручанням держави у регулювання економіки.

Такий розвиток виробничого менеджменту супроводжується появою наукових принципів і методів, від класичної школи Ф.Тейлора до системного підходу та теорії життєвого циклу [0]. Сьогодні ж виробничий менеджмент розглядають як операційну підсистему управління підприємством, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей фірми через ефективну організацію процесів виробництва.

Виробничий менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, оскільки він безпосередньо пов'язаний із перетворенням ресурсів на кінцевий продукт або послугу, що створює цінність для споживача. Основна його функція полягає в організації виробничих процесів таким чином, щоб вони забезпечували високу продуктивність, якість і економічність. Наведемо аргументи, на користь висловлених позицій.

*По-перше,* виробничий менеджмент відповідає за оптимальне використання ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних. Це дозволяє мінімізувати витрати, знизити собівартість продукції та підвищити рентабельність.

*По-друге*, він забезпечує узгодженість усіх процесів підприємства, створюючи взаємозв'язок між маркетингом, фінансами, управлінням персоналом, логістикою та іншими функціями. Завдяки цьому досягається єдність стратегічних і тактичних цілей, а також ефективна реалізація корпоративної стратегії.

*По-третє*, виробничий менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні якості продукції та послуг. Він є основою інноваційного розвитку підприємства. Саме виробнича функція пов'язана з упровадженням нових технологій, автоматизацією та цифровізацією процесів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, виробничий менеджмент забезпечує гнучкість та адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки раціональній організації виробничих процесів підприємство може швидко реагувати на коливання попиту, зміни в структурі витрат або появу нових потреб споживачів [0].

Виробничий менеджмент займає центральне місце в системі управління підприємством, оскільки саме він забезпечує реалізацію основної функції будь-якої організації – створення продукції або надання послуг, що задовольняють потреби споживачів. У цьому сенсі виробнича функція є «ядром» бізнесу, навколо якого будуються всі інші управлінські підсистеми.

Він виступає зв'язувальною ланкою між стратегічним і оперативним рівнями управління: на основі стратегічних цілей формуються виробничі плани, визначаються ресурси та технології, а через оперативне управління здійснюється їхня реалізація. Без ефективної роботи виробничого менеджменту стратегія компанії залишається лише декларацією.

Місце виробничого менеджменту визначається також його інтеграцією з іншими функціями управління. Так, маркетинг формує попит і передає

інформацію про потреби споживачів, фінанси забезпечують ресурсну базу, кадровий менеджмент відповідає за персонал, а виробництво безпосередньо реалізує ці можливості у вигляді товарів і послуг. Саме тому виробничий менеджмент вважається основою операційної діяльності підприємства.

У сфері послуг його значення не менше, ніж у промисловості: авіакомпанії, банки, готелі чи медичні установи так само мають організовувати й управляти процесами, що створюють цінність для клієнтів. Це свідчить про універсальність виробничого менеджменту та його місце як ключового елементу операційного менеджменту [0].

Отже, виробничий менеджмент є невід'ємною частиною системи управління підприємством, адже саме він забезпечує ефективне використання ресурсів, випуск продукції належної якості та задоволення потреб споживачів. Його місце визначається центральною роллю у взаємодії з маркетингом, фінансами, логістикою та управлінням персоналом. Від ефективності виробничих процесів залежить конкурентоспроможність, прибутковість і стратегічний розвиток організації.

**Список використаних джерел**

1. Конспект лекцій з дисципліни «Виробничий менеджмент» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо – професійною програмою «Менеджмент». Кам'янське : ДДТУ, 2023. 99 с. URL: https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl44.pdf

2. Мурашко, І. (2022). Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*, (59), С-96. URL: http://www.visnyk.idgu.edu.ua/index.php/nv/article/view/637

3. Тирчик, Ю. (2015). Роль і місце виробничого менеджменту в системі управління. *Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання "*, *2*, 98-98. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/12508/2/Conf_2015v2_Tyrchyk_Y-Role_and_place_of_production_98.pdf

4. Усіченко, І., Мироненко, М., & Лисенко, Т. (2024). Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*, (59). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3499

***Біловодська Олена Анатоліївна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування;*
***Грищенко Єлизавета Олександрівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»;*
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

# ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

Актуальність теми полягає у стрімкому зростанням ринку інфлюенс-маркетингу. За прогнозами, розмір цього ринку зріс з 1,4 мільярда доларів у 2014 році до 32,55 мільярда доларів у 2025 році. Така динаміка значною мірою пояснюється тим, що стає ефективною альтернативою класичній рекламі, від якої споживачі втомилися. Згідно з дослідженнями, 52% споживачів ігнорують телевізійну рекламу, а у цифровій сфері значно зросла кількість пропусків відеореклами. У цьому контексті інфлюенс-маркетинг, що полягає у співпраці бренду з онлайн-лідерами думок для просування товарів чи послуг, виглядає більш природним та здатний викликати позитивну реакцію у споживачів. Зростання кількості «лідерів думок» надає компаніям широкий вибір для інтеграції своїх продуктів у різноманітний контент на платформах соціальних мереж.

Інфлюенс-маркетинг є інструментом, який можна використовувати для просування продуктів, показати їх великій аудиторії через відомих особистостей, які, завдяки своїй довірі до них, можуть купити цей товар або послугу.

Інфлюенсерів можна класифікувати за різними критеріями, зокрема, за кількістю підписників, табл 1.

*Таблиця 1*

**Класифікація інфлюенсерів за розміром аудиторії**

| Категорія інфлюенсера | Діапазон підписників |
|---|---|
| Мега-інфлюенсери | понад 1 млн |
| Макро-інфлюенсери | 500 тис – 1 млн |
| Мідл-блогери | 100 – 500 тис |
| Мікро-інфлюенсери | 10 – 100 тис |
| Нано-інфлюенсери | 500 – 10 тис |

*Джерело: складено авторами на основі [1]*

Під час вибору інфлюенсера фахівці все частіше звертають увагу не лише на кількість його підписників, а й на охоплення аудиторії. У цьому контексті більш вигідно вирізняються мікро-інфлюенсери, оскільки саме вони демонструють найвищий рівень залучення. Це пояснюється тим, що їх аудиторія, як правило, складається з підписників, які дійсно зацікавлені у створюваному контенті.

Попит на контент в соціальних мережах стрімко росте, а кількість нових «лідерів думок» також збільшується з величезною швидкістю. Так, Influencer marketing Hub [2] поділилися результатами дослідження маркетингу впливу за останні кілька років (рис. 1).

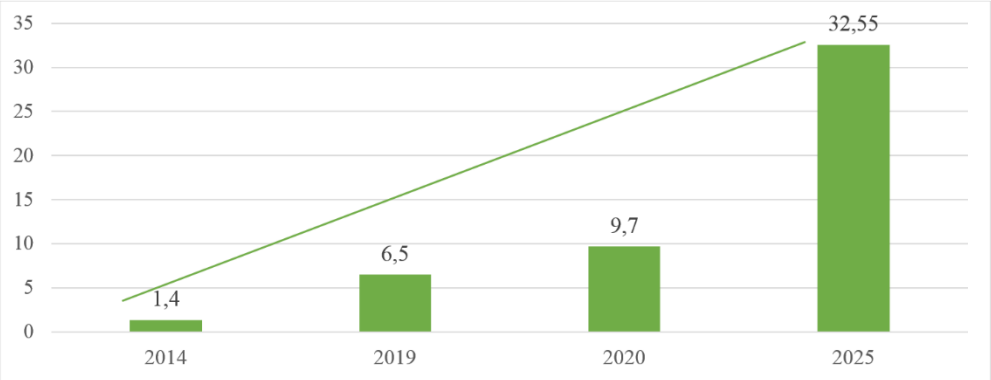



**Рис. 1. Динаміка ринку інфлюенс-маркетингу**

*Джерело: побудовано авторами на основі [2]*

Як бачимо, з 2014 до 2019 року ринок маркетингу впливу стрімко зростає з 1,4 млрд. дол. до 6,5 млрд. дол [2], що значною мірою викликано розвитком платформ соціальних мереж та раннім впровадженням стратегій маркетингу за участю інфлюенсерів. Перехід до цифрових технологій, спричинений пандемією, ще більше прискорив зростання, при цьому розмір ринку різко зріс з 9,7 млрд. дол. у 2020 році до 32,55 млрд. дол. у 2025 році [2], що остаточно закріпило місце інфлюенс-маркетингу.

Це пояснюється тим, що інфлюенс-маркетинг стає ефективною альтернативою традиційній рекламі, яка дедалі частіше викликає у споживачів втому, роздратування або навіть агресію. За даними звіту Midia Research, 52% споживачів більше не звертають уваги на телевізійну рекламу, а серед людей віком від 55 років цей показник сягає 61% [3]. У цифровому середовищі також спостерігається зростання кількості пропусків відеореклами – з першого кварталу 2019 року цей показник зріс у всіх вікових категоріях, особливо серед молоді віком 20–24 роки (на 26 пунктів) та 25–34 роки (на 18 пунктів) [3]. Саме тому маркетологи все частіше вдаються до використання більш нативних, природних форматів реклами, здатних викликати довіру та позитивну реакцію аудиторії. Одним із таких інструментів і виступає інфлюенс-маркетинг.

Однією з ключових тенденцій у сфері маркетингу впливу є активне залучення лайфстайл блогерів як представників брендів для цільової аудиторії. Лайфстайл блогери – це особи, які формують свій контент у соціальних мережах навколо щоденного життя, особистих вподобань, подорожей, важливих подій або повсякденних ситуацій, тим самим створюючи автентичний образ, близький і зрозумілий їхнім підписникам.

На сьогоднішній день лайфстал блоги займають поняд 25% відсотків серед усіх блогів [4]. Популярними серед українських представників лайфстайл блогу

є Юлія Верба, Таня Самбурська, Таня Парфільєва.

Крім наведеної тенденції, популярним також є тренд співпраці саме з мікро-інфлюенсерами та мідл-блогерами, аудиторія яких сягає приблизно від 10 до 500 тис. підписників. ExpertVoice у співпраці з професором Джоною Бергером з Уортонської школи бізнесу та The Keller Fay Group провели дослідження, яке показало, що мікро-інфлюенсери мають значний вплив на рішення про покупку споживачів. За результатами, вірогідність отримати позитивний зворотній зв'язок від аудиторії таких блогерів дорівнює 8%. У великих блогерів цей відсоток сягає лише 1,6% [5]. Можна провести аналіз деяких відомих українських блогерів, що відносяться до такої категорії, та побачити рівень залучення їх підписників на платформі Instagram (табл 2).

*Таблиця 2*

**Показники мідл-блогерів України на платформі Instagram**

| Показник | @kostik_bmw | @irina_honcharuk | @varik_mikhiienko |
|---|---|---|---|
| Кількість читачів | 190 тис. | 227 тис. | 244,6тис. |
| Рівень залучення | 24,58 | 0,56% | 11,46% |
| Середній показник лайків на публікацію | 30,5 | 2,6 | 28,8 |
| Середній показник коментарів на публікацію | 156 | 26 | 138 |

*Джерело: складено авторами на основі [6]*

Інфлюенсер @kostik_bmw є найбільш привабливим варіантом для співпраці, так як показник залучення є високим, а частота публікацій є вищою порівняно з іншими представниками.

Блогер @varik_mikhiienko також демонструє хороші результати: він має найбільшу кількість підписників і другий за величиною рівень залучення. Інфлюенсерка @irina_honcharuk, попри велику аудиторію, показує низький рівень залучення та суттєво нижчі середні показники лайків і коментарів. Це може свідчити про неактивну або менш зацікавлену аудиторію, або про те, що контент не викликає достатньої емоційної або інформаційної відповіді.

Проведемо також аналіз статистичних показників облікового запису @kostik_bmw, які безпосередньо стосуються рекламної аналітики, табл 3.

*Таблиця 3*

**Рекламні показники @kostik_bmw в Instagram**

| | |
|---|---|
| Ефективність реклами | 0,35% |
| Частота публікацій | 10,22 постів на тиждень |
| Частота розміщення реклами | 0,76 разів на тиждень |

*Джерело: складено авторами на основі [6]*

Серед найактуальніших тенденцій на ринку інфлюенс-маркетингу варто виділити зростаючу популярність платформи TikTok як ефективного рекламного

майданчика. Згідно з даними Google 40% молодих людей надають перевагу TikTok та Instagram у ролі пошукових систем, замість традиційного Google [7]. Цей тренд свідчить про нові можливості для брендів у роботі з інфлюенсерами саме через TikTok, а також відкриває перспективи для посилення результатів SEO-стратегії.

Ще одним важливим напрямом розвитку є побудова довгострокових партнерств із блогерами. Такий підхід дозволяє сформувати сталий образ бренду через впливову особистість, яка з часом може стати амбасадором компанії. Це сприяє глибшій емоційній взаємодії між брендом і споживачами, які ототожнюють продукт зі своїм кумиром. Прикладом ефективної довготривалої співпраці є український YouTube-канал «Леви на Джипі», який регулярно рекламує бренд харчової продукції «Верес». У своїх відео блогери не лише демонструють продукцію, але й залишають посилання на сайт і соціальні мережі бренду. В одному з розважально-змагальних шоу на каналі вони навіть представили фуд-бокс від «Верес» як приз, що додатково підкреслює цінність продукту в очах аудиторії. Така інтеграція викликає позитивні емоції та формує бажання володіти товаром, яким користуються улюблені автори. Крім того, глядачі отримують унікальні знижки завдяки спеціальним промокодам, що також стимулює продажі та зміцнює впізнаваність бренду.

Популярності також набуває формат офлайн-активностей за участі інфлюенсерів. В українському інфлюенс-маркетингу вже є кейси подібної взаємодії. Так, блогерка Тетяна Парфільєва організувала офлайн-івент з нагоди відкриття власного магазину CHER'17, запросивши аудиторію, яка прагнула стати першими клієнтами. На заході був присутній алкогольний бренд, що замовив співпрацю з блогеркою, а пізніше неодноразово згадувався в її сторіс. Така форма партнерства дозволяє брендам бути ближчими до цільової аудиторії, створюючи реальні точки дотику з потенційними покупцями.

Таким чином, інфлюенс-маркетинг є ключовим інструментом сучасної рекламної кампанії, що демонструє стрімке зростання на тлі зниження ефективності класичних підходів. Його успіх ґрунтується на довірі та лояльності аудиторії до «лідерів думок».

**Список використаних джерел**

1. The 5 Types of Influencers You Need to Know. URL: https://www.simplilearn.com/types-of-influencers-article

2. The state of influencer marketing 2025: benchmark report. URL: https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmarkreport/

3. Ad strategy in a digital-first environment: Rethinking acceptance, tolerance and effectiveness. URL: https://midiaresearch.com/reports/ad-strategy-in-a-digitalfirst-environment-rethinking-acceptancetoleranceandeffectiveness

4. A new era of influence: How trusted experts are changing retail. ExpertVoice. URL: https://www.expertvoice.com/resources/influencer-marketing-research

5. 59 blogging statistics for 2025. URL: https://ahrefs.com/blog/ bloggingstatistics/
6. Аналіз сторінок соціальних мереж. URL: https://trendhero.io/app/ instagram/irina_honcharuk
7. Influencer marketing trends you need to know in 2025. URL: https://promoty.io/influencer-marketing-trends/

***Богданівський Владислав Володимирович,***
*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти;*
***Нестуля Юрій Олексійович,***
*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти;*
*Полтавський університет економіки і торгівлі*

## РОЛЬ ТА МІСЦЕ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ЕКОСИСТЕМІ ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Створення, функціонування або розвиток інноваційної екосистеми відновлення національної економіки України є надзвичайно важливим та актуальним напрямом дослідження, а державне регулювання та розвиток туристичної інфраструктури в такій екосистемі є вектором поліпшення багатьох процесів господарювання територіальної громади [0, 0, 0, 0, 0, 0]. З точки зору можливостей сталого повоєнного відновлення туризму в Україні, на думку колективу науковців, наша країна має багату культурну спадщину, різноманітні ландшафти та історичні місця, які можна використати [0]. Інвестуючи в розвиток інфраструктури, зберігаючи культурну спадщину, сприяючи туризму миру та примиренню, диверсифікуючи туристичні продукти та залучаючи місцеві громади, Україна може залучити відвідувачів, які цікавляться її історією, культурою, природою та унікальними враженнями [0]. Тому, туристична інфраструктура є не лише сектором відновлення, а ключовим компонентом інноваційної екосистеми, який стимулює розвиток малих і середніх підприємств, регіональну кластеризацію, інноваційні сервіси (цифрові платформи, зелені технології) та мультиплікує економічний ефект завдяки працевлаштуванню, локальному розвитку та розбудові експортних ланцюгів. Її цінність полягає у здатності швидко генерувати мультиплікативні ефекти, стимулювати розвиток підприємництва та слугувати майданчиком для інноваційних пілотів.

Як відзначають науковці, завдяки сучасному підходу до сприйняття міста як інноваційної одиниці, можливим є підвищення якості обслуговування туристів, створення системи інформаційних послуг стосовно туристичних ресурсів міста, а також суб`єктів, які пропонують екскурсійні опції, трансфер,

послуги розміщення, харчування та інші види дозвілля, враховуючи фінансові можливості та перспективи економічного розвитку території [0].

*Виходячи з цього, роль туристичної інфраструктури в інноваційній екосистемі відновлення полягатиме:*

– у створені економічного ефекту через стимулювання попиту на локальні товари або послуги (харчування, ремесла, транспорт, житло), сприянні зайнятості, підвищенні доходів територіальних громад;

– сприянні кластеризації шляхом об'єднання бізнесу (ресторанного, готельного, торговельного та інше), освіти та влади навколо туристичних продуктів і сервісів (еко-туризм, гастрономія, креативні індустрії);

– створенні майданчиків для інновацій з метою тестування цифрових рішень (бронювання, безпека, VR/AR-тури), забезпечені енергоефективності технологій, розвитку циркулярної економіки;

– забезпечені соціального відновлення шляхом інтеграції ВПО через працевлаштування або створення мікропідприємництва, відновлення місцевої ідентичності та культурної спадщини;

– створені маркет-платформи для експортних продуктів шляхом просування локальних брендів й продуктів з доданою вартістю, що сприятимуть використанню туристичного каналу як стартової платформи для виходу на зовнішні ринки.

Основними формами інтеграції туристичної інфраструктури в інноваційну екосистему на сьогодні залишаються створення туристичних кластерів (регіональних, локальних, місцевих) як центрів трансферу знань між університетами, стартапами і бізнесом, використання публічно-приватних інструментів у формі пільгових кредитів, грантів, інкубаторів для локальних сервісів, розвиток цифрових платформ як регіональний marketplace з мобільними додатками для безпеки, відгуків і бронювання, розвиток закладів розміщення, програм перепідготовки й мікрокредитування для ВПО та реалізація місцевих стартапів у сфері гостинності.

Розвиток туристичної інфраструктури в інноваційній екосистемі відновлення національної економіки України передбачає такі напрями активності як інвентаризація активів (розробка безпечних і потенційних туристичних об'єктів, оцінка стану інфраструктури); створення координаційних центрів для участі у проєктному відборі й грантовому фінансуванні, цифронізація (платформа бронювання, карта безпеки, ваучерна система для стимулювання локального попиту), підтримка мікро- і малого бізнесу, акселератори, мікрогранти, менторські програми, розвиток «зеленого» туризму, реалізація енергоефективних рішень, орієнтація на виробництво екопродуктів, сприяння брендингу, програми сертифікації локальних продуктів, маркетингова підтримка на міжнародних ринках.

Розвиток туристичної інфраструктури в інноваційній екосистемі відновлення національної економіки України стимулює зайнятість у транспорті,

ІТ секторі, торговельному та готельному бізнесах, сфері розваг, культурі та народних промислах, розвиток підприємництва у туристичному напрямі, виробництво локальних продуктів та їх реалізацію для потреб туристичних об'єктів або у якості локальних презентів, цифронізацію.

Основними обмеженнями для розвитку туристичної інфраструктурі в інноваційній екосистемі відновлення національної економіки України є безпекова ситуація в Україні, переорієнтація інфраструктури на локальність, низька привабливість інвестицій у туризм, сегментація попиту.

Отже, напрямами подолання описаних викликів для розбудови туристичної інфраструктури в інноваційній екосистемі відновлення національної економіки України є позиціювання турінфраструктури як інноваційного кластеру з хабами, цифровими рішеннями і освітою; підтримка моделі швидкої конверсії об'єктів для соціальних потреб і туризму; використання ваучерів (купонів) для стимулювання локального попиту; інтеграція туризму у національні програми відновлення; фокусування на кліматично- й ресурсоефективних рішеннях (довгостроковий конкурентний ресурс).

**Список використаних джерел**

1. Педченко Н. С., Лапечук О. А., Нестуля Ю. О., Нестуля В. О., Педченко М. Г. Обгрунтування необхідності побудови стратегії забезпечення фінансової безпеки та її значення у системі фінансового менеджменту підприємства в умовах війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. (3 (113)). 2024. С. 59-66. URL: http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/273/259.

2. Педченко Н., Нестуля Ю., Кудацький О., Педченко М. Інноваційна екосистема відновлення національної економіки України: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2023. (4 (110), 56-60. DOI: 10.37734/2409-6873-2023-4-8; URL: http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/216.

3. Педченко Н., Прасолова С., Франко Л., Богданівський В., Борсук С. Оцінка властивостей екосистеми фінансового відновлення та економічного розвитку Полтавської області: прикладний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2025. (3 (117), 61-68. DOI: 10.37734/2409-6873-2025-3-8.

4. Педченко Н., Прасолова С., Франко Л., Бойко О., Борсук С. Визначення за допомогою багатофакторної регресійної моделі впливу факторів на функціонування екосистеми економічного розвитку територій (на прикладі Полтавської області). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2025. (1 (115), 25-33. DOI: 10.37734/2409-6873-2025-1-4; URL: http://puet.poltava.ua/ index.php/ economics/article/view/321.

5. Педченко, Н., Прасолова, С., Франко, Л., Семикоз, Д., Борсук С. (2025). Теоретико-методологічні засади дослідження екосистеми фінансового відновлення та економічного розвитку території (на прикладі Полтавської області). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (116), 84-90. DOI: 10.37734/2409-6873-2025-2-12.

6. Стрілець В. Ю., Педченко Н. С., Яріш О. В., Сокіл А. А., Муха М. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент».* 2023. № 57.

7. Тимошенко Т. О., Шевчук О. А., Шевчук О. В. Розвиток туризму в громадах і регіонах України в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство.* Випуск # 63 / 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-124.

8. Бєлоусова Н.В. Управління розвитком туристичних дестинацій в економічній системі України. *Економіка та управління національним господарством*. DOI: 10.32838/2523-4803/71-3-1.

***Бондаренко Анна Віталіївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
***науковий керівник:***
***Береславська Олена Іванівна,***
*доктор економічних наук,*
*професор кафедри фінансових ринків та технологій;*
*Державний податковий університет*

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ У ЗАЛУЧЕННІ КЛІЄНТІВ

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку України питання ефективного залучення клієнтів стає одним із пріоритетних завдань для банківських установ. Очікування клієнтів різко змістилися в бік цифрової зручності, персоналізованих послуг та надійності. Банки зараз стикаються зі значними викликами у залученні нових клієнтів, включаючи формування довіри в цифрову епоху та залучення молодших демографічних груп. Потреба в диференціації стала критично важливою в галузі з багатьма схожими пропозиціями. *Формування та використання маркетингових стратегій та цифрових каналів комунікацій банком з клієнтами дозволить досягти таких цілей:*

- донесення інформації до цільової аудиторії про банківські послуги, створення попиту;
- досягнення впізнаваності бренду банку;
- завоювання симпатії клієнтів щодо банківського бренду;
- перемоги в конкурентній боротьби між банками;
- схиляння клієнтів до придбання банківських послуг;
- утримання уваги цільової аудиторії в період збільшення попиту на бренді банку;
- збереження ринкової частки;
- зосередження уваги потенційних клієнтів на бренді банку;
- розширення ринку[1].

Цифровий маркетинг для банків – це процес використання таких інструментів, як пошукові системи, онлайн-контент, email-маркетинг та соціальні мережі, для підвищення впізнаваності бренду та зв’язку з вже існуючими та потенційними клієнтами банків.

Тобто це персоналізація послуг за допомогою аналітики дани. Персоналізація є надзвичайно важливою для залучення та утримання клієнтів. Для цього банкам слід використовувати розширену аналітику даних, щоб сегментувати свою аудиторію та пропонувати індивідуальні рішення, що відповідають їхнім потребам. Наприклад, банк може пропонувати плани

заощаджень, адаптовані до рівня доходу, або рекомендувати кредитні картки на основі споживчих звичок, створюючи значущу взаємодію.

Сегментація клієнтів за такими категоріями, як ті, хто купує житло вперше, власники малого бізнесу або пенсіонери, дозволяє створювати пропозиції, що відповідають їхнім конкретним уподобанням та цілям. Персоналізація формує довіру та зміцнює лояльність, одночасно збільшуючи ймовірність конверсій. Це, безумовно, один з найважливіших компонентів ефективних маркетингових стратегій для банків.

Також у практиці діяльності банків є цільова аудиторія, яку можливо залучати за допомогою цифрової реклами та соціальних мереж. Цифрова реклама та платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram та LinkedIn, пропонують банкам потужні інструменти для ефективного таргетування певних демографічних груп. Ці платформи дозволяють створювати кампанії, адаптовані до сегментів клієнтів на основі віку, місцезнаходження або фінансових потреб. Ретаргетингова реклама особливо цінна для повторного залучення потенційних клієнтів, які відвідали ваш веб-сайт, але не здійснили конверсію. Наприклад, банк може використовувати ретаргетингову рекламу для просування іпотечних варіантів користувачам, які переглядали сторінки з іпотечними кредитами.Прикладом є кампанія DBS Bank «Sparks»: 15-секундні відео in-stream на Facebook для аудиторії 25–44 років підвищили впізнаваність бренду та намір дій, зміцнивши довіру та видимість банку.

Також важливим є залучення клієнтів за допомогою стимулів та реферальних програм. Використання таких стимулів, як грошові бонуси за відкриття рахунків або винагороди у вигляді кешбеку за користування певними послугами, може допомогти швидко залучити нових клієнтів. Реферальні програми ще кращі та посилюють цей ефект, заохочуючи існуючих клієнтів рекомендувати ваш банк друзям або членам родини.

Банки стикаються з великими викликами в сучасному динамічному та конкурентному середовищі, але добре реалізована стратегія цифрового маркетингу,допомагає банку залучати більше клієнтів і робить його конкурентоспроможним на ринку. Впровадження стратегій, які зазначенні вище сприяє розширенню клієнтської бази, формує позитивний імідж та підвищує лояльність клієнтів.

**Список використаних джерел**

1. Гірченко, Тетяна, and Карина Пархоменко. "Цифровий маркетинг як важливий інструмент для забезпечення конкурентної позиції банку. "Socio-economic relations in the digital society 2 (41) (2021): 59-65.

2. CROSS and CROWN. URL: https://cacpro.com/insights/7-marketing-strategies-for-banks-to-attract-new-customers/

3. Digital Commerce Partners. URL: https://digitalcommerce.com/finance/banks/

***Василиха Наталія Василівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі;*
*Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА БІЗНЕСУ

У сучасному глобальному світі соціальна відповідальність в управлінні розглядається як одна з головних конкурентних переваг бізнесу. Соціальна відповідальність та конкретність бізнесу пов'язані між собою, особливо в умовах сьогодення, коли довіра та репутація, лояльність споживачів та інноваційність в фокусі уваги.

Соціальна відповідальність бізнесу – це добровільна діяльність підприємства, спрямована на поліпшення суспільного добробуту, екологічної ситуації, умов праці та етичної поведінки.

Соціальна відповідальність та соціально відповідальний бізнес мають включати як відповідальність бізнесу перед суспільством, так і відповідальність суспільства, перш за все держави, за створення оптимальних умов для його функціонування [1].

Потрібно зазначити, що соціальна відповідальність бізнесу є сьогодні однією з базових вимог до сучасної компанії. Особливо помітним цей тренд став в Україні під час повномасштабної війни, коли країна об'єдналася у боротьбі проти російського вторгнення.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це підхід до ведення бізнесу, за яким компанії втілюють ініціативи задля турботи про суспільство та навколишнє середовище, одночасно досягаючи цілей організації. КСВ передбачає вихід за межі звичної бізнес-діяльності компанії. Натомість її дії спрямовані на задоволення потреб зацікавлених сторін – працівників, клієнтів, громади тощо.

Термін «Корпоративної соціальної відповідальності» з'явився у 1950-х роках. Його ввів в загальний ужиток американський економіст Говард Боуен. У своїй книзі «Соціальна відповідальність бізнесу» він казав, що «КСВ стосується обов'язку бізнесменів проводити таку політику, приймати такі рішення або слідувати тим напрямкам, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей нашого суспільства».

Така позиція стала першою всебічною дискусією про бізнес-етику та соціальну відповідальність компаній. Цікаво, що попри переваги такої моделі підприємництва навколо її доцільності точилися запеклі дискусії [2].

Зокрема, з 2006 року Україна є членом глобальної ініціативи із соціальної відповідальності (Глобальний договір), до якої станом на травень 2024 року доєдналися 117 українських компаній [3], котрі добровільно дотримуються 10

принципів Глобального договору щодо прав людини, регулювання трудових відносин, охорони навколишнього середовища й протидії корупції і звітують про їх виконання у вигляді нефінансового звіту.

Принципи, викладені у Глобальному договорі повністю корелюються із Цілями сталого розвитку 2030 (ЦСР), які «повинні забезпечити інтеграцію зусиль бізнесу та суспільства щодо економічного зростання, прагнення до соціальної справедливості і раціонального природоко ристування». Орієнтирам сталого розвитку глобального рівня відповідає національна система ЦСР [4].

Глобальний договір ООН (2000) – найбільша у світі ініціатива, створена для просування принципів корпоративної, соціальної та екологічної відповідальності серед бізнесу. Станом на 2025 рік, Глобальний договір ООН (UN Global Compact) охоплює участь зі сторони компаній та організацій із приблизно 160 країн. Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй використовує свій глобальний охоплення та місцеву присутність, щоб перетворити бізнес на важіль добра [5].

Дослідження дозволяє відзначити основні принципи соціальної відповідальності бізнесу ( табл.1).

*Таблиця 1*

**Принципи соціальної відповідальності бізнесу**

| № п/п | Принципи | Зміст | Приклад реалізації |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Законність | Діяльність підприємства має відповідати чинному законодавству | Сплата податків, легальне працевлаштування |
| 2. | Етичність | Дотримання моральних норм, відкриті правила в відносинах із партнерами, клієнтами, працівниками | Відмова від хабарництва, чесна реклама |
| 3. | Повага до прав людини | Безпечне робоче місце, рівні можливості | Гідна оплата праці, підтримка інклюзивності |
| 4. | Екологічна відповідальність | Зменшення негативного впливу на довкілля | Енергоощадні технології, переробка відходів |
| 5. | Партнерство і довіра | Діалог влади-бізнесу-науки | Корпоративні звіти, участь у громадських проєктах |
| 6. | Сталий розвиток | Інвестиції в освіту, екологію, державу | Підтримка освітніх програм, громад |

Реалізація принципів соціальної відповідальності сприяє підвищенню довіри з боку споживачів, партнерів і суспільства загалом, формуючи позитивний імідж бізнесу. Такий імідж стає стратегічною перевагою в конкурентній боротьбі, адже сучасний ринок орієнтується не лише на якість продукції, а й на етичність бізнесу.

Основна перевага соціальної відповідальності в управлінні як конкурентна перевага бізнесу – це соціальна відповідальність як стратегічний інструмент; конкурентні переваги завдяки CSR тощо.

*До прикладу, сучасний бізнес який дотримується корпоративної соціальної відповідальності зазвичай запускають ініціативи в таких напрямках:*

– екологічна відповідальність;
– етична відповідальність;
– філантропічна відповідальність;
– економічна відповідальність [2].

Таким чином, соціальна відповідальність та конкурентоспроможність в управлінні підприємства – це взаємопов'язаний механізм, який визначає стійкість і ефективність бізнесу. Соціально відповідальний бізнес не лише дбає про прибуток, але й враховує вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Такий підхід формує довіру й сприяє сталому розвитку підприємства.

**Список використаних джерел**

1. Новікова О. Ф., Дейч М.Є., Панькова В.О. Діагностика стану перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія. Донецьк, 2013. 295 с.

2. Що таке корпоративна соціальна відповідальність та навіщо вона бізнесу? URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu/

3. Соціальна відповідальність бізнесу: Сутнісно-теоретичні та програмні аспекти. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-04

4. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 № 722/2019 [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030: Decree of the President of Ukraine dated September 30, 2019 No. 722/2019]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

5. Підтримуйте наш вплив URL: https://info.unglobalcompact.org/support-our-impact?utm_source=chatgpt.com

***Василюк Єлізавета Максимівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Міжнародні економічні відносисни»;*
***Коляда Олена Володимирівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економічної політики,*
*маркетингу та бізнес-аналітики;*
*Державний податковий університет*

# ГЛОКАЛІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний етап еволюції світової економіки визначається інтенсивними глобалізаційними процесами, які охоплюють усі сфери суспільного життя та формують нові форми міжнародної взаємодії. Важливу роль у цих процесах відіграють транснаціональні корпорації (ТНК), що виступають провідними акторами глобальної економічної інтеграції. Саме вони стають основними каналами поширення інновацій, технологічних досягнень і сучасних управлінських практик [1, с. 4]. Проте ефективність їхнього функціонування у світовому масштабі значною мірою залежить від здатності враховувати специфіку національних ринків та соціокультурного середовища.

Для України, яка переживає період воєнних випробувань і готується до масштабного етапу повоєнного відновлення, питання вибору ефективних стратегій розвитку бізнесу є надзвичайно актуальним. В умовах високої турбулентності, політичних ризиків та соціально-економічної нестабільності транснаціональні корпорації мають адаптувати свою діяльність таким чином, щоб одночасно забезпечувати стабільність глобальних бізнес-моделей та відповідати локальним потребам українського суспільства [2, с. 58-65]. Це робить стратегію глокалізації особливо важливою для України сьогодні.

Глокалізація передбачає збереження корпоративної ідентичності та міжнародних стандартів якості при одночасному урахуванні особливостей національної культури, економічного середовища та політичної ситуації [3, с. 156]. У воєнних умовах це проявляється у зміні комунікаційних стратегій, що апелюють до національних цінностей, підтримці гуманітарних ініціатив, адаптації маркетингових меседжів до суспільних очікувань. Прикладом можуть слугувати рекламні кампанії глобальних брендів, які активно використовують українську мову, символіку та акценти на соціальній відповідальності, демонструючи солідарність із країною. Таким чином, маркетингова політика корпорацій перетворюється на важливий інструмент формування довіри до бренду та його позитивного іміджу серед українських споживачів.

Не менш важливою складовою глокалізації виступає трансформація системи менеджменту та організаційних підходів. У відповідь на воєнні виклики

багато транснаціональних корпорацій були змушені організовувати релокацію персоналу, впроваджувати дистанційні та гнучкі формати роботи, а також приділяти пріоритетну увагу питанням безпеки співробітників [4, с. 12]. Одночасно зростає роль локальних управлінських команд, здатних оперативно приймати рішення в умовах динамічного середовища. Наприклад, деякі міжнародні ІТ-компанії в Україні створили автономні регіональні офіси, які отримали повноваження швидко реагувати на загрози безпеці та адаптувати операційні процеси до локальних реалій. Це свідчить, що стратегія глокалізації у сфері менеджменту полягає у пошуку балансу між централізованими корпоративними стандартами та децентралізованими рішеннями на національному рівні.

Одним із ключових аспектів реалізації глокалізаційних стратегій транснаціональних корпорацій виступають питання логістики та постачання [5, с. 188]. Блокування традиційних транспортних маршрутів і руйнування інфраструктури змушують компанії перебудовувати ланцюги поставок, налагоджувати співпрацю з новими локальними партнерами - виробниками та дистриб'юторами. Це відкриває додаткові перспективи для українського бізнесу, який отримує можливість інтегруватися у глобальні виробничі й збутові системи [6, с. 256]. Таким чином, глокалізація слугує не лише засобом адаптації ТНК до національних реалій, але й важливим чинником розвитку місцевого підприємництва.

В умовах війни особливої актуальності набуває соціальна відповідальність транснаціональних корпорацій. Участь у гуманітарних програмах, фінансування допомоги внутрішньо переміщеним особам, підтримка освітніх та медичних ініціатив, а також внесок у відновлення критичної інфраструктури формують позитивний імідж бренду та підкреслюють його роль соціального партнера.

Показовим прикладом є діяльність компанії Nestlé, яка у 2022-2023 р. організувала постачання продуктів харчування для українських громад і підтримала гуманітарні проєкти Червоного Хреста. Інший приклад - Microsoft, що забезпечила безкоштовний доступ українським державним установам до хмарних сервісів Azure, сприяючи стабільності цифрової інфраструктури країни. Coca-Cola HBC адаптувала логістичні маршрути, співпрацюючи з локальними партнерами для забезпечення постачання своєї продукції навіть у кризових умовах. Усі ці дії демонструють не лише здатність корпорацій гнучко реагувати на виклики, але й їхню чутливість до локальних потреб українського суспільства, що є сутністю концепції глокалізації.

Разом із можливостями, що відкриває глокалізація, реалізація відповідних стратегій в Україні стикається з низкою суттєвих викликів. Серед ключових проблем – високі економічні та політичні ризики, нестабільність правового середовища, зниження купівельної спроможності населення, а також потреба у швидкій адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Додатковим фактором ускладнення є необхідність балансування між глобальними

корпоративними стандартами та вимогами локального ринку, що часто зумовлює прийняття складних управлінських рішень [6, с. 176].

Попри зазначені труднощі, у перспективі післявоєнного відновлення стратегія глокалізації має потенціал стати одним із провідних драйверів економічного зростання України. Завдяки залученню транснаціональних корпорацій країна може отримати доступ до сучасних технологій, управлінських інновацій і фінансових ресурсів, що слугуватимуть основою для модернізації національної економіки. Поєднання глобального досвіду з урахуванням локальних особливостей створюватиме умови для формування нових робочих місць, активізації внутрішнього ринку та глибшої інтеграції України у світові виробничі та логістичні ланцюги.

Важливою перевагою глокалізації також є поступове формування нової бізнес-культури [7, с. 122], що ґрунтується на симбіозі міжнародних стандартів і національних цінностей. Такий підхід сприятиме не лише економічній модернізації, а й розвитку більш стійкої та соціально орієнтованої моделі господарювання, здатної відповідати як глобальним викликам, так і внутрішнім потребам українського суспільства.

Отже, глокалізація постає не лише як адаптивна стратегія транснаціональних корпорацій, але й як вагомий чинник довгострокового розвитку української економіки. В умовах воєнних викликів вона забезпечує компаніям можливість зберігати конкурентоспроможність і підтримувати соціальну значимість, а у період післявоєнного відновлення – стати активними учасниками процесів реконструкції та модернізації держави. Ефективне поєднання глобальних і локальних елементів у стратегіях ТНК сприятиме підвищенню стійкості бізнесу, формуванню позитивного міжнародного іміджу України та її інтеграції у світову економічну систему.

**Список використаних джерел**

1. Petryshyn, Oleksandr; Serohin, Vitalii; Serohina, Svitlana. Glocalization and the Decentralization of Public Power in Ukraine. *International Comparative Jurisprudence*, 2020. 105 с.

2. Udris-Borodavko, N. “Ukrainian Glocal Design: Attaining Specificity in the Social Context of War”. 2024. 321 с.

3. Hongyan W. “Features of Transnationalization in the Global Economy”. 2025. №8. С.58 – 65.

***Васьковський Ростислав Олександрович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Менеджмент»;*
***Немировська Оксана Вікторівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та публічного управління;*
*Державний податковий університет*

# МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ТА ПРАКТИКА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, посилення кліматичних ризиків та прискореної цифровізації процесів управління державними фінансами та інвестиціями, питання ефективної оцінки інвестиційних проєктів набуває першочергового значення. Справедлива, прозора та технологічно підкріплена оцінка дозволяє забезпечити раціональне розподілення обмежених ресурсів, підвищити привабливість проєктів для внутрішніх і зовнішніх інвесторів та мінімізувати соціально-економічні та екологічні ризики.

Підходи до оцінки інвестиційних проєктів протягом останніх років еволюціонували: від класичних фінансових інструментів (NPV, IRR) до комплексних методик, що включають економічну оцінку (CBA), багатокритеріальні підходи, аналіз ризиків і реальні опціони (ROA). Публічні інституції провідних країн (зокрема Великобританія через HM Treasury Green Book) та міжнародні організації (Європейська Комісія, Світовий банк) формалізували вимоги до методологій, підкреслюючи роль кліматичних сценаріїв, тіньових цін та прозорості процедур [3-4].

Для України, яка проходить етап відновлення, інтеграції до європейських структур та посилення управлінських стандартів, становлення ефективної системи оцінки публічних інвестицій є критично важливим. Запроваджені кроки в рамках реформи управління публічними інвестиціями (PIM), затвердження Порядку підготовки, оцінки та реалізації публічних інвестиційних проєктів (Постанова КМУ №527 від 28.02.2025) та розробка дорожніх карт і цифрових платформ створюють технічні й інституційні передумови для імплементації міжнародних стандартів, але потребують систематичного посилення кадрів і практичної адаптації методик [8].

Метою дослідження є проведення комплексного аналізу міжнародного досвіду застосування методів оцінки інвестиційних проєктів та оцінка практичної здатності України використовувати ці методики в умовах поточної реформи PIM.

*Класифікація і суть основних методів оцінки інвестиційних проєктів:*

1. Фінансова оцінка (для інвестора): методи чистого приведеного доходу (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR), терміну окупності (Payback), аналіз чутливості – орієнтовані на грошові потоки власника/проектного інвестора та здатні враховувати дисконтовану вартість грошей [3].

2. Економічна (суспільна) оцінка – Cost-Benefit Analysis (CBA): враховує соціальні вигоди та витрати, зовнішні ефекти, тіньові ціни (shadow prices), перерахунок грошових потоків у економічні вигоди; застосовується для публічних інвестицій (транспорт, енергія, охорона здоров'я) і є стандартом в міжнародних фінансових інституціях [1-4].

3. Аналіз ризиків та невизначеності: сценарний аналіз, аналіз чутливості, Монте-Карло, оцінка кореляцій ризиків; сучасні підходи все більше застосовують стохастичні методи [2-4; 12].

4. Реальні опціони (Real Options Analysis, ROA): дозволяють оцінити вартість гнучкості (відкладення, масштабування, припинення) в умовах великої невизначеності – популярні в інфраструктурі, енергетиці, проєктах з технологічним ризиком. Використання ROA зростає, але методологічно складне й ресурсомістке [5; 12].

5. Багатокритеріальний аналіз (MCA / MCA + CBA): коли неможливо або небажано агрегувати все в одну грошову метрику (наприклад, екологія, безпека, регіональний розвиток), використовують зважені критерії; часто комбінують з CBA для комплексної оцінки [1; 2].

6. Оцінка життєвого циклу (LCC) та оцінка впливу на довкілля (EIA/SEA): інтегруються у CBA або подаються як окремі розділи, особливо у «зелених» інвестиціях і проєктах адаптації/стійкості до клімату [1; 12].

*Міжнародні практики: стандарти та вимоги:*

- Британська модель – HM Treasury "Green Book": надає комплексну методологію (оціночні принципи, розрахунок дисконтних ставок, врахування нерівності, кліматичних ризиків, опцій) і останнє оновлення підкреслює потребу включати розподільчий аналіз і кліматичний підхід у CBA. Green Book є прикладом «передової» державної практики з оприлюдненням методичних шаблонів. [1]
- Європейська Комісія / DG REGIO (CBA guide): обов'язковий для великих проєктів ЄС; стандартізує процедури визначення коштів/вигод, дисконтування, оцінки ризиків та чутливості; зосереджується на прозорості й відтворюваності розрахунків [1-4].
- Світовий банк та міжнародні фінінститути: вимагають проведення економічної оцінки (CBA) для проектів позики/грантів, надають шаблони та гайдлайни (включно з аналізом робочих місць, розподілом вигод, оцінкою додаткових ризиків) [3].
- Наукова спільнота: визнає зростаючу роль ROA та стохастичних підходів у вартісному моделюванні великих інфраструктурних/енергетичних

проєктів; водночас відзначає проблеми з data-intensity та інтерпретацією результатів [6-12].

Сильні й слабкі сторони основних підходів (порівняльний акаліз) СВА (економічна):

Дає єдину агреговану метрику (NPV), придатна для порівняння альтернатив; стандарт для публічних проєктів. Вразлива до якісних, розподільчих та екологічних ефектів; потребує оцінки тіньових цін і коригування на зовнішні ефекти [2; 3, 11].

Фінансова оцінка (NPV/IRR): Простота, зрозумілість інвестору. Ігнорує суспільну вигоду/зовнішні ефекти; може відкидати проєкти з великими соціальними перевагами [3].

ROA: Ураховує вартість гнучкості й можливість адаптації за невизначеності. Складність, чутливість до припущень, потреба в даних; малопоширений у місцевих органах влади без технічної допомоги [5; 12].

МСА: Добре працює для складних багатокритеріальних рішень. Суб'єктивність при визначенні ваг; важко поєднати з бюджетним процесом [3; 2].

*Досвід трансферу міжнародних підходів до національних систем:*

1. Стандартизація процедур і шаблонів (requirement + templates): держави, що ефективно керують інвестиціями, мають єдині методологічні документи (Green Book; ЕС СВА Guide) та шаблони для звітів – це підвищує прозорість і порівнянність проектів [1; 2].

2. Інституційна інфраструктура (PIM): успішне впровадження СВА потребує централізованих процедур PIM (Public Investment Management), єдиного портфеля проєктів, ІТ-інструментів для моніторингу і середньострокового планування. Світовий банк та ЄС активно просувають PIM-реформи в країнах-реципієнтах [1-4].

3. Капітал людських ресурсів: методи ROA або складні стохастичні аналізи вимагають кваліфікованих аналітиків; без навчання країни часто обирають спрощений СВА + аналіз чутливості [12].

4. Інтеграція кліматичних/екологічних ризиків: Green Book і нові міжнародні настанови вимагають вбудовування кліматичного ризику в дисконтні ставки або додаткові сценарії [1; 11-12].

*Практика в Україні – стан, ключові факти й оцінка:*

1. PIM-реформа та нормативна база (2023–2025): Україна розпочала системну реформу управління публічними інвестиціями (PIM). Уряд затвердив низку документів – дорожню карту, порядок підготовки/оцінки/реалізації публічних інвестицій (Постанова КМУ №527 від 28.02.2025 та суміжні документи про середньострокове планування), створення єдиного портфеля проєктів та цифрової платформи (DREAM). Це суттєвий крок до уніфікації оцінки проєктів і адаптації міжнародних практик [7-10].

2. Поточний рівень методології: на рівні центральних органів (Мінфін, Мінекономіки) відбувається впровадження методик, близьких до міжнародних – середньострокове планування, вимоги до техніко-економічних обґрунтувань, уніфіковані критерії пріоритизації. Проте на місцевому рівні (області/громади) ще зберігається розрив: нерівномірна готовність кадрів, відсутність ресурсів для складних стохастичних моделей або ROA [5-10].

3. Залучення міжнародної техдопомоги: JASPERS, EIB, World Bank та інші установи надають технічну допомогу (методології, навчання) – це пришвидшує трансфер Green Book / DG REGIO практик у українські правила підготовки та оцінки [4; 6-7; 11].

4. Проблеми на практиці: відсутність єдиної стандартизованої практики оцінки зовнішніх ефектів і врахування кліматичних ризиків у всіх секторах; недостатня інтеграція LCC та ROA у процес ухвалення рішень; обмеженість даних і слабка прозорість на місцевому рівні. Ці проблеми типові для країн, що рухаються у напрямку масштабної ПІМ-реформи [1-6; 7].

*Рекомендації для України на підставі міжнародного досвіду:*

1. Уніфікація шаблонів CBA/ТЕО/Фінзвітності: прийняти та впровадити стандартні шаблони (фінансові таблиці, socio-economic NPV, перелік зовнішніх ефектів) – це уже робиться, але потребує жорсткішої імплементації на місцевому рівні [1-6].

2. Поступове просування ROA там, де це дає додану вартість: використовувати ROA в дорогих інфраструктурних і енергетичних проєктах, але на початковому етапі – як додатковий аналіз поруч із стандартною CBA (пояснювати припущення та чутливість) [5; 7; 12].

3. Інтеграція кліматичних тестів і дисконтування з урахуванням ризиків: запровадити вимоги проводити кліматичні сценарії та оцінку життєвого циклу (LCC) для проєктів, що мають великі викиди чи залежність від клімату [1; 12].

4. Розвиток людського капіталу та цифрової інфраструктури (DREAM): продовжувати навчальні програми (практичні воркшопи з CBA, Monte-Carlo, ROA) і масштабування цифрової платформи Єдиного портфеля для прозорого моніторингу [8-12].

5. Комбінований підхід: там, де соціальні/екологічні критерії ключові – застосовувати CBA + MCA, а не замінювати один метод іншим [1; 2; 11].

*Міжнародний досвід показує:* CBA (економічна оцінка) залишається ядром для публічних інвестицій, але сучасна практика обов'язково доповнює її аналізом ризиків, соціально-екологічними вимірами, а в окремих випадках – реальними опціями. Українська PIM-реформа (постанова КМУ, PIM Roadmap, цифрові інструменти) створює технічні й інституційні передумови для переходу від фрагментарної оцінки до єдиної, прозорої і дотриманої міжнародних стандартів системи оцінки проєктів – за умови послідовного навчання кадрів, стандартизації шаблонів і продовження технічної допомоги від міжнародних партнерів.

**Список використаних джерел**

1. HM Treasury. *The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government*. London: HM Treasury, 2020. URL: https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government

2. European Commission (DG REGIO). *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects for Cohesion Policy 2014–2020*. Brussels: European Commission, 2014 (оновлено 2015). URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2014/guide-to-cost-benefit-analysis-of-investment-projects-for-cohesion-policy-2014-2020.

3. World Bank. *Guidance Note on the Economic Analysis of Jobs Investment Projects*. Washington, DC : World Bank, 2017. URL: https://openknowledge.worldbank.org/openknowledge.worldbank.org+1

4. Independent Evaluation Group (IEG), World Bank Group. *Cost-Benefit Analysis in World Bank Projects – Full Report*. Washington, DC: World Bank, 2014. URL: https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/Evaluation/files/cba_full_report1.pdf.

5. Marques, N.L. *Valuation of Infrastructure Projects: Review of the Real Options Literature*. 2024. (журнальний огляд). URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/03611981231188372.

6. JASPERS / EIB. *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects (PDF)*. Brussels: JASPERS/EIB, 2014 (pdf-видання). URL: https://jaspers.eib.org/LibraryNP/EC%20Reports/DG%20REGIO%20CBA%20Guide%20for%202014-2020.pdf.

7. Pospisil, M. *Economic Appraisal and Public Investment Management – Ukraine* (JASPERS/EIB report). Brussels: JASPERS/EIB, Dec 17, 2024. URL: https://jaspers.eib.org/files/activities/2024/5-ukraine-economic-appraisal-and-public-investment-management-martin-pospisil.pdf.

8. Кабінет Міністрів України. *Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527: Порядок підготовки, оцінки та реалізації публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій*. Офіційний вебпортал: dream.gov.ua / kmu.gov.ua, 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/681/dee/71d/681dee71de4b1630413851.pdf.

9. Ministry of Finance of Ukraine. *PIM Roadmap Action Plan* (Public Investment Management Roadmap). Kyiv: Ministry of Finance, 2024. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/PIM%20Roadmap%20Action%20Plan.pdf.

10. UkraineInvest. *Government of Ukraine approves procedure for preparation, evaluation and implementation of public investment projects and programmes*. UkraineInvest, 2025. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/government-approves-procedure-for-preparation-evaluation-and-implementation-of-public-investment-projects-and-programmes/.

11. European Commission. *Ukraine Report 2024* (Enlargement package), 30 Oct 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf.

12. Огляди наукової літератури щодо ROA, кліматичної оцінки та методик (підбірка статей 2022–2025), зокрема: Nadarajah S. (2023), Martello M.V. (2024), Kozlova M. (2017).

***Гринчак Наталія Анатоліївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту,*
*маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ДРАЙВЕР ПІСЛЯВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Циркулярна економіка в умовах сьогодення все частіше розглядається як ключова стратегія подолання кризових явищ сталого розвитку та формування стійкої моделі післявоєнного економічного відновлення України. Якщо раніше дослідники переважно зосереджували увагу на екологічному вимірі циркулярної економіки, то сучасні підходи трактують її як системну парадигму розвитку, що охоплює економічні, соціальні й інституційні аспекти трансформації. Як зазначають Кріс Гартлі (Kris Hartley), Браян Балдассарре (Brian Baldassarre) та Джуліан Кірхгерр (Julian Kirchherr) [1], застосування принципів циркулярної економіки дозволяє не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, а й підвищити загальну стійкість національної економічної системи, зміцнюючи її адаптивний потенціал у кризових умовах. Така стійкість проявляється у здатності пом'якшувати наслідки порушень у ланцюгах постачання через розвиток циркулярних ланцюгів вартості, зменшувати залежність від імпортних ресурсів, підвищувати макроекономічну стабільність і стимулювати інноваційно орієнтоване зростання.

В контексті післявоєнного відновлення України циркулярна економіка виступає не лише екологічним, а й стратегічним інструментом реконструкції економіки, інфраструктури та соціального простору. Відновлення у цьому розумінні є багатовимірним процесом відтворення, оновлення та переосмислення фізичного, економічного, соціального й природного середовища країни. Воно охоплює широке коло завдань – від очищення територій і відновлення житлового фонду до модернізації промисловості, збереження культурної спадщини та підтримки психологічної стійкості населення.

Післявоєнна реконструкція створює унікальне «вікно можливостей» для впровадження циркулярних підходів у виробництво, логістику, енергетику й управління відходами. Застосування принципів повторного використання ресурсів, рециклінгу, енергоефективності та інноваційного дизайну дозволяє поєднати завдання економічного відновлення з цілями сталого розвитку. Таким чином, циркулярна економіка стає каталізатором глибших структурних змін, спрямованих на побудову економіки, здатної не лише відновитися після руйнувань, а й забезпечити довгострокову стійкість, інклюзивність та екологічну рівновагу [2].

Ключові принципи циркулярної економіки можуть бути ефективно інтегровані в систему післявоєнної реконструкції України через перебудову ресурсних потоків та управління життєвим циклом матеріалів, споруд і технологій. Зокрема, принцип «звуження циклів» (narrowing the loops) передбачає мінімізацію споживання первинних ресурсів шляхом впровадження енергоефективних технологій, повторного використання будівельних матеріалів і пріоритету локальної сировини у відбудові. «Уповільнення циклів» (slowing the loops) означає подовження терміну служби об'єктів і продуктів через ремонт, модернізацію, адаптивне використання споруд та розвиток інфраструктури технічного обслуговування. «Замикання циклів» (closing the loops) спрямоване на відновлення цінності відходів через перероблення, вторинне виробництво та формування ринку рециклінгу, що дозволяє зменшити навантаження на полігони й одночасно створити нові робочі місця. Нарешті, принцип «регенерації» (regenerate) передбачає створення позитивного впливу на природне та соціальне середовище – від екологічного відновлення територій, деградованих які були зруйновані та понівеченні війною, до формування зелених громад і розвитку біорізноманіття [3-4].

Узгоджене впровадження цих принципів спроможне перетворити відбудову України з процесу відновлення втрат на інноваційний і сталий розвиток, орієнтований на створення замкнених ланцюгів вартості, енергоефективну інфраструктуру та підвищення добробуту громад. Таким чином, циркулярна економіка формує нову парадигму післявоєнної модернізації, в якій економічне зростання поєднується зі збереженням природних ресурсів і соціальною відповідальністю.

Аналіз наукових джерел, практичних кейсів та експертних оцінок дозволив виділити деякі стратегічні напрями дослідження, реалізація яких є необхідною для ефективного впровадження принципів циркулярної економіки у процес післявоєнної реконструкції України [1-6].

По-перше, це інтеграція принципів циркулярного дизайну у практику реконструкції.

Післявоєнний етап відбудови України охоплює широкий комплекс завдань – від спорудження тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб до реконструкції пошкодженої інфраструктури та будівництва постійного житлового фонду. Цей етап є найбільш ресурсомістким і фінансовозатратним серед усіх фаз відновлення. За умов масштабних руйнувань житла та критичної інфраструктури в Україні інтеграція принципів циркулярного дизайну у процеси реконструкції є необхідною передумовою для зниження витрат, підвищення енергоефективності та посилення стійкості урбанізованих територій до можливих майбутніх ризиків.

Циркулярний дизайн передбачає проектування будівель і споруд таким чином, щоб звузити, уповільнити, замкнути та регенерувати матеріальні потоки упродовж усього життєвого циклу – від виробництва будівельних матеріалів до

демонтажу та повторного використання елементів [4]. Основними підходами в цьому контексті є design for disassembly (проектування з можливістю розбирання), гнучке планування просторів, адаптивне повторне використання (adaptive reuse) та екодизайн. Застосування цих принципів сприяє формуванню ресурсоефективного будівельного сектору, що зменшує обсяги відходів, скорочує потребу у первинній сировині та підтримує циркулярні ланцюги вартості.

На основі міжнародного досвіду (ЄС, Японія, Італія, США) для України доцільно розробити національні настанови з циркулярного проектування, що визначатимуть технічні вимоги до гнучких, енергоефективних і відновлюваних споруд. Для масштабного впровадження концепцій циркулярного дизайну необхідно посилити освітній та професійний потенціал архітекторів, інженерів і будівельників шляхом упровадження спеціалізованих навчальних програм. Водночас державні стандарти та будівельні норми мають передбачати обов'язкові вимоги щодо можливості демонтажу, повторного використання та рециклінгу конструкційних матеріалів [5].

Інтеграція принципів циркулярного дизайну у практику реконструкції створює передумови для переходу від фрагментарних рішень до системної моделі «розумного відновлення», у якій будівництво, урбаністика й екологічна політика діють узгоджено. Такий підхід перетворює процес післявоєнної відбудови України на інноваційно орієнтований, соціально відповідальний та екологічно збалансований вектор розвитку, що формує основу для сталого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Другим стратегічним напрямом сталого розвитку України є перехід до циркулярної моделі управління ресурсами, що передбачає запровадження нових політик, регуляцій і стимулів на всіх рівнях державного управління.

Сектор будівництва та інфраструктурного відновлення традиційно функціонує за лінійною моделлю виробництва і споживання, яка супроводжується значними втратами матеріалів та низьким рівнем їх повторного використання. Для подолання цієї проблеми необхідно інституційно закріпити принципи циркулярної економіки, орієнтовані на замкнені цикли виробництва, енергоефективність і мінімізацію відходів [5].

Центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та регіональні адміністрації мають відігравати ключову роль у формуванні Національної стратегії циркулярної економіки, узгодженої з Цілями сталого розвитку ООН, Європейським зеленим курсом та планом Rebuild Ukraine. Вона повинна передбачати поступове збільшення частки перероблених і повторно використаних будівельних матеріалів, розвиток ринку вторинних ресурсів і підтримку інновацій у сфері зелених технологій.

Важливим інструментом переходу до циркулярної моделі є економічне стимулювання: податкові пільги для підприємств, що впроваджують циркулярні рішення; пільгове кредитування проєктів «зеленої реконструкції»; податки на

захоронення відходів; грантові програми для досліджень і розробок. Такі заходи сприятимуть формуванню партнерств між державою, бізнесом, науковими установами та громадами, розвиваючи інноваційний потенціал регіонів.

Необхідним є також оновлення регуляторної бази щодо управління будівельними відходами – через встановлення вимог до їх сортування, перероблення та повторного використання у виробництві. Це створить нові ланцюги доданої вартості, зменшить екологічне навантаження та підтримає розвиток «зеленого» бізнесу.

Основними бар'єрами залишаються фрагментарність нормативної бази, слабка міжвідомча координація та обмежена інституційна спроможність місцевої влади. Міжнародний досвід свідчить, що їх подолання можливе завдяки інституційному оновленню, розвитку механізмів партнерства та участі стейкхолдерів – бізнесу, громад, освіти й громадських організацій.

Інтеграція циркулярних принципів у систему державного управління дозволить перейти від реактивної моделі відбудови до проактивної моделі сталого розвитку, у якій економічна, екологічна та соціальна політика функціонують узгоджено. Такий підхід формує нову архітектуру економічного зростання України, засновану на інноваціях, ефективному використанні ресурсів та підвищенні національної стійкості до майбутніх викликів.

Ще один стратегічний напрям, це використання цифрових технологій у реалізації принципів циркулярної економіки.

В сучасних умовах цифрова трансформація є ключовим чинником успішного впровадження циркулярних стратегій у процесі післявоєнного відновлення України. Цифрові технології відкривають широкі можливості для оптимізації управління ресурсами, підвищення прозорості будівельних процесів, моніторингу життєвого циклу матеріалів та скорочення втрат на всіх етапах реконструкції. Застосування інноваційних інструментів – таких як GIS-технології, BIM-технології, штучний інтелект, 3D-друк та сканування, цифрові маркетплейси вторинних матеріалів – здатне забезпечити якісно новий рівень ефективності у відбудові країни [6].

GIS-технології (geographic information systems) можуть бути використані для картування зон руйнувань, ідентифікації потенційних джерел вторинної сировини, визначення логістичних маршрутів для транспортування відходів та формування регіональних центрів циркулярної реконструкції. Застосування геоінформаційного аналізу сприятиме також розвитку «урбан-майнінгу» – повторному використанню матеріалів зі зруйнованих споруд, що дозволить зменшити потребу у первинних ресурсах і викиди вуглецю під час виробництва нових.

BIM-технології (Building Information Modeling) забезпечують можливість інформаційного моделювання будівель на всіх етапах їх життєвого циклу – від проектування до утилізації. Завдяки BIM створюються умови для "розумного проектування" із закладеними принципами розбирання, повторного

використання конструкцій та зменшення відходів ще на стадії розробки. У поєднанні з технологіями 3D-сканування та дрон-моніторингу, ці інструменти дозволяють формувати точні цифрові копії об'єктів, які можна використовувати для планування реконструкції, відновлення історичних будівель або створення цифрових архівів матеріалів [7].

Особливо перспективним напрямом є розвиток національних і регіональних цифрових платформ для торгівлі та обміну вторинними матеріалами. Такі платформи сприятимуть створенню прозорого ринку відновлюваних ресурсів, підтримуватимуть підприємства у пошуку екологічних альтернатив та сприятимуть формуванню нових бізнес-моделей на основі повторного використання.

Для реалізації цього стратегічного напряму необхідна інтеграція цифрових інструментів у державні та муніципальні програми, зокрема через розроблення єдиної ІТ-архітектури відновлення, сумісної з платформами «Дія», «Є-відновлення» та іншими інформаційними системами. Важливо також створити умови для цифрової освіти фахівців – архітекторів, інженерів, урбаністів і менеджерів проєктів – з метою формування компетенцій у сфері BIM, GIS, 3D-моделювання та аналізу даних.

Таким чином, використання цифрових технологій у післявоєнній реконструкції України є не лише технічним, а стратегічним компонентом впровадження циркулярної економіки. Цифрова інфраструктура забезпечує прозорість, координацію та адаптивність процесів відновлення, формуючи основу для розумної, стійкої та інноваційно орієнтованої відбудови країни.

Циркулярна економіка є дієвим інструментом післявоєнного відновлення України, що поєднує економічне зростання з раціональним використанням ресурсів і збереженням довкілля. Інтеграція принципів циркулярного дизайну, ефективних політик і цифрових технологій сприятиме формуванню стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної економіки.

**Список використаних джерел**

1. Hartley K., Baldassarre B., Kirchherr J. (2024) Circular economy as crisis response: a primer. Journal of Cleaner Production, 434. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.140140

2. Zhou B., Zhang H., Evans R. (2022). Build back better: a framework for sustainable recovery assessment. International Journal of Disaster Risk Reduction, 76. DOI: 10.1016/j.ijdrr.2022.102998

3. Konietzko J., Bocken N., Hultink E.J. (2020). A tool to analyze, ideate and develop circular innovation ecosystems. Sustainability, 12(1). DOI: 10.3390/su12010417

4. Çetin S., De Wolf C., Bocken N. (2021) Circular Digital Built Environment: An Emerging Framework. Sustainability, 13(11). DOI: 10.3390/su13116348

5. Hill W., Jalloul H., Movahedi M., Choi J. (2023). Sustainable management of the built environment from the life cycle perspective. Journal of Management in Engineering, 39(2). DOI: 10.1061/jmenea.Meeng-4759

6. De Wolf C., Çetin S., & Bocken N. M. (2024). A circular built environment in the digital age (p. 286). Springer Nature.

7. Armeni I., Raghu D., De Wolf C. (2024) Artificial Intelligence for Predicting Reuse Patterns, in A Circular Built Environment in the Digital Age, C. De Wolf, S. Çetin, and N. M. P. Bocken Eds. Cham: Springer International Publishing, Pp. 57–78

***Дем'яненко Тетяна Іванівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри маркетингу та*
*торговельного підприємництва;*
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

## СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Синергія стратегічного маркетингу та соціальної відповідальності бізнесу стає ключовим фактором довгострокового розвитку компаній у сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації. Сьогодні ринок вимагає не лише якісного продукту й ефективного управління, а й соціально відповідальної поведінки, що зумовлює підвищений інтерес споживачів, партнерів та інвесторів до брендів, які демонструють етичність, екологічну свідомість і турботу про суспільство. Поєднання стратегічного маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності перетворюється з модного тренду на необхідність, адже створює стійкі конкурентні переваги та позитивний імідж. Стратегічний маркетинг передбачає довгострокове планування маркетингових дій для досягнення глобальних цілей підприємства, тоді як КСВ означає добровільне зобов'язання бізнесу діяти в інтересах суспільства, довкілля та всіх зацікавлених сторін. Синергія цих підходів проявляється у взаємному підсиленні: маркетингова стратегія враховує соціальні й екологічні виклики, а принципи відповідальності отримують дієві інструменти комунікації та просування.

Переваги такого поєднання очевидні. *По-перше*, формується довгострокова лояльність клієнтів, адже сучасні споживачі дедалі частіше обирають бренди, що демонструють турботу про людей і природу. *По-друге*, зміцнюється репутація та корпоративний імідж, що стає особливо цінним у кризові періоди. *По-третє*, стимулюється інноваційний розвиток, оскільки пошук екологічних технологій чи соціально корисних продуктів спонукає до впровадження нових рішень і створення унікальних товарів. *По-четверте*,

підвищується інвестиційна привабливість: багато інституційних інвесторів віддають перевагу компаніям, які дотримуються принципів сталого розвитку. Реалізувати таку синергію можна через кілька практичних механізмів. Важливо впроваджувати маркетингові стратегії на засадах сталого розвитку, плануючи продуктовий портфель із урахуванням енергоефективності та мінімального впливу на довкілля. Не менш важливими є комунікаційні кампанії з акцентом на цінностях і прозорості, що дозволяє інформувати суспільство про соціальні та екологічні ініціативи компанії [1].

Ефективним підходом є партнерство з громадськими організаціями та реалізація спільних проєктів, які підсилюють довіру й демонструють конкретні результати. Залучення персоналу до корпоративного волонтерства також створює додану вартість, підвищуючи мотивацію працівників і їхню причетність до місії компанії. Приклади світової та вітчизняної практики доводять перспективність такого підходу. Світові корпорації так як Unilever чи Patagonia вже багато років інтегрують сталість у маркетингові стратегії – від екологічного дизайну продуктів до прозорого ланцюга постачання. В Україні зростає кількість компаній, які впроваджують «зелені» технології, підтримують соціальні проєкти та розвивають екологічно безпечні продукти, що зміцнює їхній імідж як усередині країни, так і на міжнародних ринках. Водночас існують певні виклики та ризики. До основних належать явище «greenwashing», коли компанія декларує соціальну відповідальність без реальних дій, необхідність значних інвестицій на початкових етапах та складність вимірювання ефективності соціальних ініціатив у фінансових показниках. Попри це синергія стратегічного маркетингу та соціальної відповідальності бізнесу є потужним інструментом забезпечення сталого розвитку. Вона формує нові підходи до управління, оскільки змушує керівників враховувати не лише фінансові показники, а й соціальні, екологічні та етичні аспекти діяльності компанії. Це дозволяє будувати більш системну і прозору стратегію розвитку, у якій рішення приймаються з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін – від працівників і клієнтів до партнерів і місцевих громад. Впровадження таких підходів підвищує конкурентоспроможність підприємства, оскільки сучасні споживачі та бізнес-партнери дедалі частіше обирають компанії, які демонструють соціальну відповідальність і турботу про довкілля. Крім того, прозора та етична поведінка сприяє зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів, адже вони бачать реальні дії компанії, а не лише її заяви [2].

Для вітчизняних підприємств це особливо важливо, адже інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний маркетинг відкриває шлях до міжнародних ринків і залучення довгострокових інвестицій, оскільки іноземні інвестори та партнери приділяють велику увагу соціальним і екологічним стандартам. Крім того, впровадження КСВ допомагає формувати репутацію надійного й соціально відповідального учасника глобального бізнес-середовища, що підвищує привабливість компанії не лише для зовнішніх

стейкхолдерів, а й для потенційних працівників, яким важлива етичність роботодавця та його внесок у розвиток суспільства. У підсумку стратегічний маркетинг, поєднаний із КСВ, стає не лише інструментом продажів чи реклами, а й потужним механізмом комплексного розвитку бізнесу, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти, формує стійкі конкурентні переваги та забезпечує довгострокову стабільність на ринку.

**Список використаних джерел**

1. Чобіток, В., & Бобрицький, М. (2025). Вплив цифрового маркетингу на формування попиту на пелетне обладнання в Україні. Development Service Industry Management, (3), 209–215. DOI: 10.31891/dsim-2025-11(31)

2. Дем’яненко, Т. (2024). Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330(3), 389-395. DOI: 10.31891/10.31891/2307-5740-2024-330-62

***Дмітрієв Артур Сергійович,***
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*
*спеціальність «Міжнародний менеджмент»;*
***Гринчак Наталія Анатоліївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту,*
*маркетингу та публічного управління ;*
*Національна академія статистики, обліку та*

# ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

У сучасному міжнародному бізнесі моделі корпоративного менеджменту як інструмент стратегічної адаптації корпорацій до глобального середовища набувають особливого значення. В умовах посилення конкуренції, зростання ролі сталого розвитку та цифрової трансформації ефективність корпоративного менеджменту визначається не лише через фінансові результати, але й через репутаційний, соціальний та екологічний капітал компанії. Окрім того, корпоративний менеджмент виступає ключовим чинником ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку компаній. Залежно від історичних, правових і культурних умов, у світі сформувалися три базові моделі корпоративного менеджменту – англо-американська, німецька (континентально-європейська) та японська, Кожна з цих моделей відображає специфіку національних економічних систем і підходів до розподілу влади між власниками, менеджментом і стейкхолдерами [1-2].

Англо-американська (англосаксонська) модель корпоративного менеджменту є поширеною у США, Великій Британії, Канаді та Австралії, та базується на принципі пріоритету акціонерів і унітарній структурі управління. Особливістю цієї моделі є розмежування власності та управління: акціонери делегують свої права найманому менеджменту, який несе відповідальність перед радою директорів. У системі домінує ринковий контроль, а корпоративна ефективність оцінюється через фінансові результати та динаміку ринкової капіталізації. Основними перевагами англо-американської моделі корпоративного менеджменту є висока гнучкість, ефективність фондового ринку та мотивація інвесторів; водночас до недоліків відносять обмежену соціальну відповідальність і відсутність широкої участі працівників в управлінні.

Німецька модель, яка є типовою для Німеччини, Австрії, Франції, Нідерландів, характеризується інституційною стабільністю та соціальною орієнтацією. В її основі лежить дворівнева або трирівнева структура управління – загальні збори акціонерів, наглядова рада і виконавче правління. Головною відмінністю німецької моделі є принцип співуправління

(Mitbestimmung), який забезпечує участь представників колективу у наглядових радах, що сприяє узгодженню інтересів власників і персоналу [3]. Контроль за діяльністю компанії здійснюється переважно через наглядові органи, а не ринок капіталу, що гарантує довгострокову стабільність і соціальну відповідальність, проте знижує оперативність управлінських рішень. Німецька модель формує "інсайдерську систему" управління, де ключову роль відіграють банки, великі інвестори та держава як інституційні учасники корпоративного процесу.

Японська модель корпоративного менеджменту вирізняється високим рівнем інтеграції між бізнесом, банківським сектором і трудовими колективами. В основі японської моделі лежить взаємне володіння акціями (cross-ownership) у межах промислово-фінансових груп (*кейрецу*), що знижує залежність від фондового ринку. Управління здійснюється колегіально, з орієнтацією на довіру, стабільність і спільну відповідальність. Значну роль відіграють неформальні механізми координації та система довічного найму, яка підтримує корпоративну згуртованість. Японські корпорації мають менші вимоги до розкриття інформації, ніж західні, але компенсують це високим рівнем внутрішньої дисципліни та контролю з боку банків [4].

Отже, глобалізація спричинила формування різних управлінських парадигм, що відображають культурні, економічні та правові особливості регіонів. Так, англо-американська акціонерна модель (shareholder model) зосереджена на вартості для інвесторів, тоді як німецька (континентально-європейська) та японська стейкхолдерна модель (stakeholder model) підкреслюють роль соціального партнерства і колективної відповідальності. У XXI столітті ці класичні моделі еволюціонують під впливом ESG-стандартів, цифрової економіки та Agile підходів до управління, формуючи гібридні системи корпоративного менеджменту, що поєднують фінансову результативність, соціальну відповідальність і технологічну інноваційність. Порівняльний аналіз моделей корпоративного менеджменту відображено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Порівняльний аналіз моделей корпоративного менеджменту**

| Тип моделі | Головна орієнтація | Ключові характеристики | Переваги | Ризики / недоліки | Типові приклади країн / компаній |
|---|---|---|---|---|---|
| Акціонерна (Shareholder model) | Максимізація прибутку і вартості для акціонерів. | - Централізація контролю у власників капіталу.<br>- Коротко-строкова орієнтація на рентабельність.<br>- Висока роль біржових механізмів. | - Зростання ринкової вартості компанії.<br>- Ефективна мотивація інвесторів.<br>- Простота фінансових показників оцінки. | - Ігнорування інтересів працівників і суспільства.<br>- Ризик соціальних і репутаційних криз.<br>- Надмірна орієнтація на фінансові KPI. | США, Велика Британія / Apple, Exxon Mobil, BP |

*Продовження таблиці 1*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Стейк-холдерна (Stakeholder model) | Баланс інтересів акціонерів, працівників, клієнтів, суспільства та держави. | - Мульти-центрична система управління.<br>- Участь працівників у прийнятті рішень.<br>- Соціальний діалог і корпоративна етика. | - Високий рівень довіри до компанії.<br>- Стійкість у кризових ситуаціях.<br>- Формування корпоративної лояльності. | - Повільність у прийнятті рішень.<br>- Конфлікти інтересів між групами стейкхолдерів.<br>- Високі витрати на комунікації. | Німеччина (Siemens), Японія (Toyota), Швеція (Volvo) |
| ESG-модель (Environmental, Social, Governance) | Інтеграція екологічної, соціальної та управлінської відповідаль-ності у корпоративну стратегію. | - ESG-звітність і нефінансовий аудит.<br>- Етичні інвестиції та «зелені фінанси».<br>- Фокус на сталий розвиток. | - Зміцнення репутації та бренду.<br>- Підвищення інвестиційної привабливості.<br>- Зменшення екологічних ризиків. | - Високі витрати на впровадження стандартів.<br>- Можливість «greenwashing»<br>- Складність вимірювання нематеріальних результатів. | ЄС (Unilever, IKEA, Nestlé), Канада, Нідерланди |
| Agile / адаптивна модель | Гнучкість, децентра-лізація, швидка реакція на зміни середовища. | - Само-організовані команди.<br>- Короткі управлінські цикли (sprints).<br>- Постійна інноваційність і зворотний зв’язок. | - Висока швидкість прийняття рішень.<br>- Інноваційність і мотивація персоналу.<br>- Підвищення конкурентоспро можності. | - Потребує зрілої культури довіри.<br>- Може призвести до хаосу без системи контролю.<br>- Складно масштабувати у великих корпораціях. | Google, Spotify, Tesla, Atlassian |
| Гібридна модель (Hybrid model) | Поєднання фінансової ефективності, соціальної відповідаль-ності та інноваційного розвитку. | - Гнучка структура управління.<br>- Комбінування shareholder- і stakeholder-підходів.<br>- Використання KPI і ESG-показників. | - Баланс між прибутковістю і стійкістю.<br>- Висока адаптивність до глобальних викликів.<br>- Можливість інтеграції цифрових інструментів. | - Високі вимоги до компетенцій менеджменту.<br>- Ризик стратегічної непослідовності- Потреба в постійному моніторингу балансу цілей. | БНП нового покоління (Microsoft, Samsung, Philips, Nestlé) |

*Джерело: сформовано на основі [2-6]*

Дослідження моделей корпоративного менеджменту у контексті міжнародного бізнесу свідчить, що ефективність сучасних корпорацій визначається здатністю інтегрувати економічні, соціальні, екологічні та технологічні складові управління. Аналіз моделей корпоративного менеджменту

в міжнародному контексті дає змогу зрозуміти, як різні країни та корпорації формують власні системи управління, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Для українських компаній, які інтегруються у міжнародні ринки, важливо формувати власну адаптивну модель корпоративного менеджменту, що відповідатиме принципам ESG, цифрової прозорості та глобальної етики бізнесу. Отже, моделі корпоративного менеджменту в міжнародному бізнесі є не лише механізмом внутрішнього управління, а й інструментом стратегічного позиціонування держави та підприємств на світовому ринку, що забезпечує конкурентоспроможність, довіру інвесторів і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

**Список використаних джерел**

1. What Is Corporate Management and How Does It Work? (With Types). URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/corporate-management

2. Dzoba, O. (2024). Corporate management of enterprises: a value-oriented approach. Economic analysis, 34 (2), 190-199. URL: https://www.researchgate.net/publication/384002262_Corporate_management_of_enterprises_a_value-oriented approach

3. Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/mitbestg/index.html

4. Полінкевич, О., Лещук, В. (2018). Японська модель корпоративного управління підприємницькими структурами. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, № 2, С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_2_14

5. Kokrashvili, K. (2020). Some features of the hybrid model of corporate governance. International Scientific and Practical Conference Social and Economic Aspects of Education in Modern Society, 12-17. URL: https://conferences.rsglobal.pl/index.php/conf/catalog/view/3/6/125-1

6. Agile Methodology in Corporate Culture – How to Implement It Effectively. URL: https://business.codecool.com/agile-methodology-in-corporate-culture-how-to-implement-it-effectively/

***Доценко Дмитро Володимирович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

# МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах конкуренції, зростаючих вимог до якості, екологічності та клієнтської орієнтованості будівельні підприємства стикаються з необхідністю не просто виробляти продукцію чи надавати послуги, але й ефективно управляти маркетинговими процесами. Ефективне управління на засадах маркетингу означає зосередженість на споживачеві, ринку, конкурентній перевазі і довгостроковій стратегії. Відтак виникає потреба в методиці, що дозволяє комплексно оцінити, наскільки управлінські рішення та маркетингові активності сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства.

Ефективність управління – здатність підприємства досягати встановлених цілей із мінімальним використанням ресурсів або максимальним результатом при даному обсязі ресурсів [1, с. 38-40]. Управління на засадах маркетингу передбачає, що ці цілі формуються, виходячи з ринкових потреб, конкурентного середовища, поведінки споживачів, бренду і репутації.

Маркетингове управління містить такі компоненти: аналіз ринку та середовища, сегментування і позиціонування, розробка продукту (послуги), ціноутворення, комунікації та збут, управління брендом і задоволенням клієнтів, а також контроль і коригування маркетингової стратегії.

*Серед підходів, які знаходять застосування в українських наукових дослідженнях:*

1) Ключові показники ефективності (KPI) як інструмент удосконалення менеджменту організацій, що поєднує фінансові і нефінансові метрики [3, с. 45-46]. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності базується на системі показників, що характеризують результативність управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення цілей підприємства, що поєднує фінансові і нефінансові метрики [4, с. 54–55].

2) Системний підхід до аналізу KPI у збутовій маркетинговій діяльності, який враховує рівні управління, стратегічний і оперативний рівень [2, с. 12-14].

3) Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) як концепція, що дозволяє враховувати перспективи фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів і навчання або розвитку персоналу.

4) Оцінка ефективності систем управління якістю на підприємствах будівельної галузі, що підкреслює важливість якості як ключового елементу маркетингової стратегії [1, с. 38-39]. Узагальнення наукових підходів свідчить,

що інтеграція фінансових і маркетингових показників підвищує об'єктивність оцінювання ефективності управління, що підкреслює важливість якості як ключового елементу маркетингової стратегії [4, с. 56].

Будівельні підприємства мають особливості: значні затрати ресурсів, довгий цикл будівництва, інфраструктурні вимоги, нормативно-правові обмеження, великий вплив репутації та бренду. *Тому критерії ефективності мають враховувати:*

1) фінансові показники: прибуток, маржа, рентабельність проектів;

2) ринкові: частка ринку, кількість контрактів, середня ціна за м², задоволення клієнтів;

3) операційні: дотримання строків, витрати на одиницю виробленої площі, якість;

4) стратегічні / бренд: імідж, інновації, екологічні та соціальні фактори.

Для забезпечення комплексності оцінки ефективності управління доцільно застосовувати систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка інтегрує фінансові та нефінансові аспекти діяльності підприємства [5, с. 187– 188].

*Нижче наведено алгоритм у вигляді етапів:*

1. Визначення стратегічних маркетингових цілей: наприклад, збільшення частки на ринку житлового будівництва на 15 %, підвищення задоволеності клієнтів до рівня ≥ 80 %, підтримка іміджу як будівельника, який використовує екологічні матеріали.

2. Вибір критеріїв та відповідних показників – формування системи KPI з фінансових, ринкових, операційних та стратегічних / бренд-показників.

3. Встановлення норм (мінімальних та максимальних) для кожного показника, а також ваг (важливості) показників.

4. Збір даних: бухгалтерські й фінансові звіти, дані від відділу маркетингу, відділу виробництва, опитування клієнтів, аналіз конкуренції.

5. Нормалізація даних: приведення показників до одного масштабу (наприклад, через формули нормалізації), обробка інверсних показників.

6. Розрахунок інтегрального показника ефективності (наприклад, через зважену суму нормованих значень).

7. Інтерпретація результатів: виявлення сильних та слабких сторін, порівняння з планом або з конкурентами.

8. Коригуючі дії та контроль – на основі результатів змінювати маркетингові або управлінські стратегії, переглядати бюджет, встановлювати контрольні точки.

У дослідженнях щодо KPI і BSC підкреслюється, що збалансована система показників дає змогу не залежати лише від фінансового результату, а враховувати клієнтів, процеси, розвиток (наприклад, інноваційні або якісні показники) [3, с. 47-48]; це збігається з підходом, використаним у даній методиці. Збалансована система показників може бути використана як основа для

формування інтегрального індексу ефективності управління підприємством [5, с. 190].

У роботі з оцінки систем управління якістю на підприємствах будівельної галузі робиться акцент на якості як частині маркетингової стратегії, зокрема, на зовнішньому сприйнятті якості, що має прямий зв'язок з показником задоволеності клієнтів і іміджу бренду [1, с. 45-46].

Системний підхід до аналізу KPI у збутовій діяльності рекомендує адаптувати показники і ваги до конкретного підприємства, оскільки стандартні шаблони можуть бути неадекватні для галузі або ринку [2, с. 13-14]. В наведеному прикладі ваги і мінімум/максимум встановлені для будівельного бізнесу, і можуть бути змінені залежно від реальних даних.

*Враховуючи вищезазначене можна зробити висновок, що:*

1. Методика оцінювання ефективності управління підприємством будівельної галузі на засадах маркетингу повинна бути концептуально обґрунтованою, включати фінансові, ринкові, операційні та стратегічні/брендові показники.

2. Застосування інтегрального показника з нормалізацією і встановленими вагами дозволяє отримати узагальнену оцінку, порівнювати з плановими цілями та конкурентами.

3. Аналіз показує, що ключовими зонами покращення для будівельного підприємства є контроль витрат, дотримання бюджету, зменшення часу завершення проєктів та підвищення екологічності / сертифікації, оскільки ці аспекти часто залишаються слабкими у практиці.

4. Методика є гнучкою: підприємство може змінювати набори KPI, ваги, мінімальні та максимальні значення залежно від масштабів бізнесу, ринку, сегменту (житлове / комерційне / інфраструктурне будівництво).

**Список використаних джерел**

1. Машта Н., Поліщук О., Василенко В.. Оцінка ефективності системи управління якістю продукції на підприємствах будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 38-46.

2. Кокорєва О. В., Понідзельський І. В. Системний підхід до аналізу KPI у збутовій маркетинговій діяльності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. С. 10-18.

3. Таранич О. В., Якимова Н. С., Лігус Г. М. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*. 2024. Т. 4. № 7. С. 43-51.

4. Жидок В, Ткач Ю. Методика оцінювання ефективності маркетингової діяльності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 3(3). С. 53-58.

5. Лаговська О. Система збалансованих показників як інструмент управління вартістю підприємства: шляхи застосування. *Проблеми теорії та*

*методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2010. № 2(17). С. 186-196.

***Дяченко Лідія Антонівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри туризму;*
*Сумський національний аграрний університет;*
***Садула Любов Миколаївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін;*
*ПВНЗ «Європейський університет»*

## УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ: CUSTOMER DATA PLATFORM

Сучасні економічні системи, у яких функціонують комерційні підприємства, характеризуються низкою чинників впливу на них, які знаходяться у взаємозв'язку із поведінкою споживачів.

Нижче розглянемо деякі моделі поведінки споживачів та системи формування їх лояльності щодо купівлі певних товарів або послуг.

Модель аналізу процесу поведінки споживачів ЕКВ (1968р.) авторів Джеймса Енджела, Девіда Коллата та Роджера Блекуелла була їх початковим дослідженням із даної теми.

Модель ЕВМ, коли до досліджень поведінки споживачів долучився Пол Мініард, стала «організуючою системою координат для більшості книг із поведінки споживачів і для маркетингових програм у багатьох організаціях.

На доповнення до попередніх моделей поведінки споживачів автори запропонували нову модель CDP (2001р.), як модель процесу прийняття рішень споживачем [1]. Модель ЕВМ відображає процес прийняття нового рішення споживачем на ринку товарів та послуг щодо їх купівлі.

*Основними блоками цієї моделі є такі:*

– джерела інформації для споживача, які необхідні для прийняття нового рішення,
– обробка маркетингової інформації,
– етапи процесу прийняття рішення про купівлю товарів чи послуг,
– оцінка товару (послуги) та її марки,
– вплив мотивації (в т.ч. індивідуальні характеристики споживача),
– вплив зовнішнього середовища [1].

Дослідження даної наукової теми показали, що поведінка споживачів належить до змінних факторів. Саме тому, є потреба комерційним підприємствам пропонувати «Програми лояльності споживачів» та забезпечувати їм різні вигоди.

Змістом категорії «лояльність споживачів» – є ви сокий рівень довіри споживачів до конкретних комерційних підприємств, до їхніх брендів, а також тривале користування їхніми товарами і послугами.

Рекламні агенства мають можливості запропонувати комерційним підприємствам свої послуги у розробці «Програм лояльності споживачів», які забезпечать досягнення ними поставлених цілей.

Розглянемо нижче одну із таких платформ: CUSTOMER DATA PLATFORM.

«Customer Data Platform» – це програмне забезпечення для збирання, уніфікації, сегментування та активації даних клієнтів з метою керування користувацьким досвідом і збільшення прибутку бізнесу [2].

Програмне забезпечення «Customer Data Platform» централізує збір даних із різних джерел, відстежує поведінку кожного споживача в реальному часі в усіх підключених каналах [2].

*До основних відмінностей програмного забезпечення «Customer Data Platform» від інших подібних систем відноситься наступне:*

– організує єдине місце для збору клієнтських даних;
– організовує єдине місце обробки клієнтських даних;
– дозволяє керувати клієнтськими даними;
– зберігати дані, пересилати дані, обмінюватися даними тощо [2].

*Автори дослідження виявили переваги програмного забезпечення «Customer Data Platform», у порівняні з іншими платформами, а саме:*

– первинні дані користувачів зберігаються стільки часу, скільки потрібно для комерційних підприємств;
– є можливості зберігати поведінкові дані споживачів;
– здійснюється аналітика щодо поведінки споживачів;
– є можливість прогнозувати майбутні рішення споживачів щодо купівлі чи не купівлі товарів або послуг конкретних підприємств тощо.

*Важливою перевагою програмного забезпечення «Customer Data Platform» є також наступне:*

– дана платформа клієнтських даних допомагає бізнесу оптимізувати витрати на маркетингові комунікації;
– комунікації зі споживачами є персоналізовані;
– комерційні підприємства можуть збільшити свої доходи, масштабувати бізнес тощо.

*«Customer Data Platform» дозволяє організувати обмін інформацією з такими системами:*

– платформи збору, зберігання та роботи з даними – CRM, DMP, DWH та інші;

– аналітичні системи – Google Analytics та інші;

– бази даних – BigQuery, PostgreSQL, Google Sheets, Firebase [2].

У висновках слід зазначити наступне: важливою складовою управління лояльністю споживачів на ринку товарів і послуг є робота зі скаргами споживачів, робота із негативними відгуками споживачів на сайтах комерційних підприємств; формування «вражень споживачів»; організація зворотнього зв'язку із споживачами; вивчення зарубіжного досвіду формування «Програм лояльності споживачів» тощо.

**Список використаних джерел**

1. Engel I. F., Kollat D. T., Bleckwell R. D. (1968). Consumer Behavior. New York, The USA: Hold Rinefart & Winston.

2. http//mediaenergy.com.ua/

***Єрмак Анастасія Олександрівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Маркетинг»;*
***науковий керівник:***
***Хоменко Інна Олександрівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики;*
*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## РОЗВИТОК БРЕНДУ НА ОСНОВІ ПАРТНЕРСТВА У БІЗНЕСІ

Партнерство брендів – це коли дві чи більше компаній домовляються працювати разом, щоб створити спільні проєкти, продукти чи кампанії, які вигідні всім. Це може допомогти зробити бренд більш відомим, привернути нову аудиторію або збільшити продажі.

Але сьогодні колаборації – це не лише логотипи на одній упаковці. У 2025 році такі співпраці – це перш за все цікаві історії, спільні цінності та вміння знайти підхід до тих людей, для кого бренд створює свій продукт чи досвід [1].

*У бізнесі найчастіше зустрічають три типи партнерства:*

– дружнє;
– професійне;
– фінансове.

Дружнє партнерство виникає між родичами чи друзями. Воно вважається найризикованішим, адже часто стартує без чіткого плану та домовленостей. Особливо складно, коли залучені сімейні гроші – це може призвести до непорозумінь і конфліктів. Проте якщо партнери чесні й готові домовлятися, такий союз може стати міцним і довгостроковим.

Професійне партнерство формується між колегами, колишніми співробітниками чи діловими знайомими. Це найстабільніший та найнадійніший тип співпраці, адже сторони заздалегідь обговорюють умови, враховують досвід і формалізують домовленості. Завдяки цьому конфліктів менше, а проблеми вирішуються швидко.

Фінансове партнерство – це залучення інвестора. Воно зазвичай надійне, але короткочасне: інвестор вкладає гроші, допомагає запустити бізнес, а після отримання прибутку виходить з проєкту. Успіх такого партнерства напряму залежить від чітких домовленостей ще на старті [2].

Щоб партнерство справді допомагало розвитку бренду, важливо з самого початку правильно будувати стосунки. Успіх можливий тоді, коли є спільне бачення майбутнього, чіткий розподіл ролей і готовність відверто говорити про сильні та слабкі сторони. Довіра та прозорість забезпечують стабільність, а ключові домовленості варто закріпити юридично – це зменшує ризики й допомагає уникати конфліктів. Надійних партнерів можна знайти у професійних

спільнотах, на бізнес-заходах чи серед власної команди, якщо люди поділяють цінності компанії [3].

Воно посилює впевненість, створює атмосферу підтримки та дозволяє реалізовувати масштабніші проєкти завдяки об'єднанню ресурсів, досвіду й контактів. Крім того, ризики розподіляються між сторонами, що робить бізнес стійкішим. Водночас проблеми виникають через різні бачення, нерівний внесок чи суперечки навколо прибутку. Проте якщо домовленості чітко прописані, а довіра збережена, партнерство стає джерелом взаємної вигоди, зміцнює бренд і підвищує довіру аудиторії [2].

Співпраця між брендами відкриває нові можливості для розвитку та підвищення впізнаваності. Партнерства допомагають розширити аудиторію, адже кожен бренд має власну базу клієнтів, і під час спільних проєктів відбувається взаємний обмін споживачами. Це дозволяє не лише привернути увагу нових клієнтів, а й посилити інтерес постійних завдяки створенню унікальних продуктів чи послуг.

Партнерство з відомими компаніями підвищує рівень довіри до бренду, покращує його репутацію та формує позитивне сприйняття на ринку. Крім того, спільна діяльність дозволяє економити ресурси, оскільки витрати на рекламу, розробку або організацію заходів розподіляються між партнерами. Об'єднання зусиль і творчих ідей робить можливим реалізацію масштабніших і ефективніших проєктів, ніж ті, які бренд міг би здійснити самостійно. Таким чином, колаборації сприяють зміцненню ринкових позицій, зростанню лояльності аудиторії та формуванню сильнішого іміджу бренду.

Успішна стратегія просування бренду базується на чітко визначених цілях і правильному виборі партнерів. Важливо з самого початку розуміти, чого саме прагне бренд – збільшення продажів, підвищення впізнаваності, розширення аудиторії чи покращення репутації. Конкретні цілі допомагають оцінити ефективність співпраці та досягти бажаних результатів.

Партнерство буде успішним лише тоді, коли компанії поділяють спільні цінності та орієнтуються на схожу цільову аудиторію. Це створює гармонійну взаємодію між брендами та викликає довіру у споживачів. Спільні проєкти, засновані на єдиній ідеї, дозволяють формувати контент, який резонує з клієнтами та підсилює емоційний зв'язок із брендом.

Важливу роль відіграє якісний і креативний контент – відео, публікації, статті чи спільні онлайн-активності, що відображають суть партнерства. Особливо ефективним є використання соціальних мереж, адже вони дають можливість швидко поширювати інформацію, проводити спільні акції, конкурси та взаємодіяти з аудиторією. Такий підхід допомагає зміцнити позиції бренду, залучити нових клієнтів і підвищити рівень довіри до компанії [4].

При виборі ринку для партнерського маркетингу важливо сформувати гіпотезу щодо доцільності виходу саме на цей сегмент – проаналізувати попит, конкурентне середовище та релевантність продукту. Тестування різних форматів

співпраці (спільні кампанії, контент, програми лояльності) дозволяє зрозуміти, які методи комунікації найкраще працюють для конкретної аудиторії.

Сучасні підходи до вимірювання ефективності партнерства також зазнали змін. Українські компанії дедалі частіше орієнтуються на міжнародні стандарти, впроваджуючи прозорі механізми оцінки – аналітичні дашборди, бенчмаркінг, моніторинг конверсій та активності партнерів. Глобальна конкуренція змушує бізнеси шукати інноваційні рішення – проводити спільні дослідження з локальними експертами, запускати пілотні проєкти та фіксувати результати у реальному часі.

Серед ключових тенденцій – перехід від кількісних до якісних показників ефективності, гнучкий підхід до інтеграцій та подовжений шлях до співпраці, коли рішення про партнерство ухвалюється після тривалої взаємодії та перевірки довіри. Зростає роль аналітики та даних, які стають основою аргументів у переговорах із партнерами.

Систематичний збір зворотного зв’язку від клієнтів і менеджерів дозволяє компаніям покращувати внутрішні процеси, підвищувати якість послуг і будувати довготривалі відносини. Такий підхід формує культуру взаємної довіри та підтримки, що є фундаментом для сталого розвитку бренду [5].

Розвиток бренду на основі партнерства у бізнесі є одним із найефективніших інструментів сучасного маркетингу. Партнерські відносини дозволяють компаніям поєднувати ресурси, досвід і творчий потенціал, створюючи спільні проєкти, що приносять взаємну вигоду. Завдяки колаборціям бренди розширюють аудиторію, підвищують довіру споживачів і зміцнюють свій імідж на ринку.

Успішне партнерство базується на спільних цінностях, прозорості та взаємній відповідальності сторін. Воно допомагає оптимізувати витрати, підвищити ефективність рекламних кампаній і прискорити вихід на нові ринки. Водночас сучасний бізнес вимагає аналітичного підходу до співпраці – оцінювання результатів, моніторингу ефективності та постійного вдосконалення форматів взаємодії.

Таким чином, партнерський маркетинг стає не просто засобом просування, а стратегічною складовою розвитку бренду. Компанії, які вміють будувати довготривалі й довірливі партнерські відносини, отримують конкурентну перевагу, забезпечують стійкість бізнесу та формують позитивний імідж на міжнародному рівні.

**Список використаних джерел**

1. Ефективні бренд-партнерства у 2025 році: стратегія, приклади, поради. youscan.io: веб-сайт. URL: https://youscan.io/ua/blog/brend-partnerstva/

2. Партнерство у бізнесі. firm.ua: веб-сайт. URL: https://firm.ua/ua/blog/partnerstvo-u-biznesi.html

3. Як створити ефективне бізнес-партнерство для розвитку компанії: гайд. Віктор Андрухів. mind.ua: веб-сайт. URL: https://mind.ua/openmind/20285717-yak-stvoriti-efektivne-biznes-partnerstvo-dlya-rozvitku-kompaniyi-gajd

4. Як колаборації з іншими брендами посилюють бренд-стратегію? golden-web.digital: веб-сайт. URL: https://golden-web.digital/blog/rubrica-branding/iak-kolaboratsiyi-z-inshimi-brendami-posiliuiut-brend-strategiiu/

5. Партнерський маркетинг у B2B: що працює для українських компаній на міжнародному ринку. business.diia.gov.ua : веб-сайт. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/partnerskyi-marketynh-u-b2b-shcho-pratsiuie-dlia-ukrainskykh-kompanii-na-mizhnarodnomu-rynku

6. Хоменко І. О., Вербицька А.В., Бабаченко Л.В., Лисенко І.В. Стратегія цифрового маркетингу для ІТ-стартапів: ключові етапи розробки та впровадження. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. №7. С. 36-43.

7. Khomenko I.O., Babachenko L.V., Verbytska A.V., Moskalenko V.A., Soroka A.V. Investments and innovation in internet marketing as a component of marketing communications in the system of strategic management of startups on the national and international market of goods and services in conditions of uncertainty. Kyiv Economic Scientific Journal. 2025. № 10. P. 132-140.

***Івашко Лариса Михайлівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри менеджменту та інновацій;*
***Максимова Юлія Олександрівна,***
*старший викладач кафедри економіки та підприємництва;*
*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*

# ЦИФРОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна кардинально змінила бізнес-середовище України, змусивши підприємства переосмислити свої стратегічні пріоритети та адаптуватися до екстремальних умов. Класичні маркетингові теорії потребують переосмислення. Зокрема, ~~в~~ідбулася фундаментальна трансформація маркетингової парадигми, де акцент змістився з комерційних цілей на соціальну місію та підтримку національної стійкості [1, 2]. Соціально відповідальний маркетинг (СВМ) перетворився з опціонального елемента на критично важливий фактор конкурентоспроможності. Компанії з високою соціальною відповідальністю зберегли свою ринкову вартість на 30% краще порівняно з тими, хто не демонстрував активної громадянської позиції. В умовах війни СВМ зміщує пріоритети на надання допомоги населенню, що формує стійкий позитивний імідж компанії. Це підкріплюється зростанням патріотичного споживання. Українці свідомо вибирають місцеві бренди, що вимагає від брендів автентичності та інтеграції національних цінностей у комунікації. Підтримка українських виробників була важливим фактором вибору більшості громадян з початку війни. Наразі 69% респондентів кажуть, що свідомо вибирають продукцію українських брендів. А 56% тих, хто почав купувати нові бренди під час війни, роблять це, щоб підтримати українських виробників. Також українці стали більш вимогливими до брендів. Майже половина українських споживачів (44%) вибирають бренди, виходячи з їхньої позиції щодо підтримки армії, політичної позиції, мови спілкування [3]. Яскравими прикладами такої адаптації стали: кампанія «Заправляйся українським» від «ОККО», що призвела до зростання продажів на 25%; переорієнтація «Нової Пошти» на гуманітарну логістику з безкоштовною доставкою понад 50 тис. тонн допомоги у 2022 році; проєкт «Воєнні марки» від «Укрпошти», який приніс 15 млн грн доходу від однієї лише марки «Русскій воєнний корабль, іді...!» [2].

Воєнні виклики стали потужним каталізатором цифрової трансформації, яка стала основою резильєнтності та операційної безперервності [2, 4]. Як критичний фактор економічного відновлення, інновацій та стійкості суспільства, сектор ІКТ продовжує підтримувати амбіції України щодо сучасного, пов'язаного та глобально інтегрованого цифрового майбутнього. За даними IT Ukraine Association, кількість компаній, що повністю перейшли на цифрові

канали обслуговування, зросла з 23% до 76% за перший рік війни. Цифрова трансформація розглядається не просто як оцифрування даних, а як фундаментальна зміна бізнес-моделей, корпоративної культури та управління, що дозволяє оптимізувати процеси й підвищувати гнучкість бізнесу. Цифрова трансформація України залишається твердо орієнтованою на інтеграцію, модернізацію та стійкість. Сектор ІКТ готовий відігравати центральну роль у відновленні та розвитку України. Пріоритети на 2025 рік та надалі включають глибшу адаптацію до цифрового ринку ЄС, розширення універсального доступу до послуг зв'язку та інвестування в інфраструктуру, здатну витримувати поточні виклики [5]. Як приклади успішного впровадження цифровізації варто згадати запуск сервісу «єПідтримка» «ПриватБанком» за три дні та впровадження «Новою Лінією» системи віддаленого контролю обладнання для роботи в умовах відключень електроенергії [2].

Цифрові інструменти забезпечують кращий та швидший доступ до інформації та полегшують комунікацію між персоналом, постачальниками та мережами, тим самим знижуючи транзакційні витрати. Вони також можуть підтримувати малий та середній бізнес в інтеграції у світові ринки, полегшуючи транспортні та прикордонні операції, а також розширюючи загальний обсяг торговельних послуг. Крім того, вони можуть полегшити доступ до ресурсів, включно фінансування (наприклад, через кредитування, канали навчання та рекрутингу), сприяти розвитку інноваційних активів та дозволяти фірмам аналізувати власне функціонування для покращення результатів, наприклад, шляхом збору даних. Крім того, цифровізація може бути інструментом для сприяння належному управлінню та подолання корупційної практики. Зокрема, це може покращити роботу інституцій державного управління та наблизити уряди до громадян та бізнесу шляхом підвищення ефективності державного сектору, а також результативності політики. Це особливо важливо для післявоєнного відновлення України, а також для шляху країни до вступу до ЄС [6].

Турбулентне бізнес-середовище вимагає переходу до управління на основі даних в умовах невизначеності, фундаментом якого стає концепція Business Intelligence (BI). BI інтегрує три ключові компоненти менеджменту: *Strategic Intelligence* (управління на основі оцифрованих цілей), *Financial Intelligence* (управління фінансами) та *Risk Intelligence* (кількісний аналіз ризиків). Водночас малий та середній бізнес стикається з обмеженим доступом до фінансування через воєнні ризики, недостатню прозорість звітності та географічний дисбаланс, оскільки фінансові посередники уникають кредитування підприємств у прифронтових регіонах [7].

Важливим гуманітарним аспектом менеджменту стало зростання ролі емоційного маркетингу та підтримки персоналу. В умовах підвищеної емоційної чутливості споживачів стратегічного значення набуває маркетинг, що апелює до базових потреб у безпеці, причетності та солідарності. Бренди, що проявляли

підтримку суспільству, змогли суттєво посилити свою репутацію, однак будь-яка спроба маніпуляції патріотизмом веде до зворотного ефекту, що вимагає максимальної автентичності та етичності. Критично важливою стала й підтримка співробітників: приклад ІТ-компанії «SoftServe», яка через програму фінансової допомоги сім'ям мобілізованих працівників зберегла 95% персоналу, демонструє прямий зв'язок між соціальною відповідальністю та стійкістю бізнесу [1, 2].

Нарешті, стратегічні пріоритети повоєнного відновлення фокусуються на переході від простої відбудови до трансформаційної модернізації. Цей процес має на меті створення сучасного смарт-середовища та передбачає поетапну стратегію: відновлення критичної інфраструктури, оновлення економіки на принципах Індустрії 4.0 та забезпечення стабільного зростання [8 – 12]. Для цього необхідно адаптувати успішний світовий досвід, зокрема модель «азійських тигрів» (експортна орієнтація, розвиток високотехнологічних галузей), ірландську модель «кельтського тигра» (податкове стимулювання інвестицій) та досвід Франції у повоєнній модернізації промисловості через механізм «націоналізація-модернізація-приватизація». Ключова мета – перетворення України з сировинної моделі на виробничу, інноваційну та енергонезалежну, що стане можливим за умови створення сприятливого інвестиційного клімату та інтеграції в європейський економічний простір [13].

Отже, воєнний досвід спричинив безпрецедентний зсув в українському бізнес-середовищі, каталізувавши створення нової, резильєнтної управлінської та маркетингової ідентичності. Такая ідентичність базується на системному поєднанні економічної ефективності та глибокої соціальної відповідальності. Це стало необхідною умовою виживання та лояльності споживачів.

*Критичні обставини сформували два взаємопов'язані стратегічні пріоритети:*

– перехід до Data-Driven адаптації: в умовах перманентної невизначеності наріжним каменем ефективного менеджменту стало упровадження систем Business Intelligence, що інтегрують стратегічний, фінансовий та ризик-менеджмент. Це дозволяє компаніям ухвалювати кількісно обґрунтовані рішення, мінімізуючи вплив військових загроз. Паралельно прискорена цифрова трансформація, спричинена війною, перетворила технології на безальтернативний механізм забезпечення операційної безперервності та підвищення гнучкості бізнес-моделей;

– гуманітарна місія як конкурентна перевага: успішне управління у воєнний час вимагає поєднання емоційної автентичності у маркетингу з глибокою етичністю та підтримкою людського капіталу. Соціально відповідальний маркетинг та орієнтація на патріотичне споживання, підкріплені реальними діями, забезпечують стійкий імідж та довгострокову лояльність.

Стратегічне планування має бути спрямоване на трансформаційну модернізацію, а не на просту відбудову. Реалізація цих управлінських та маркетингових пріоритетів – через інновації (Індустрія 4.0), інтеграцію у світову

економіку та залучення інвестицій – ключова для переходу України від сировинної моделі до інноваційної, високотехнологічної та енергонезалежної держави.

**Список використаних джерел**

1. Гавдан Є. Р., Мангушев Д. В., Тимохова Г. Б. Соціально відповідальний маркетинг в умовах воєнних конфліктів : український контекст. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 479–485. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-1-479-485.

2. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 499–504. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-499-504.

3. Соціальні тенденції 2023: як війна перетворила українців на більш свідому націю. URL: https://gradus.app/en/open-reports/gradus-report-social-trends-2023-ua.

4. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 72–80. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-51-10.

5. Ukraine Digital Development Country Profile 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine.

6. OECD (2024), Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/4b13b0bb-en.

7. Савчук В. *Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів*. URL: https://ridmi.ua/vladimir-savchuk/management-in-uncertainty-business-intelligence

8. Репко М., Ланда В., Колісніченко Н., Кошуцька М. Бізнес, що постраждав внаслідок збройної агресії: оцінка збитків та шляхи відновлення. *Центр економічної стратегії*. 2025. 24 вересня. URL: https://ces.org.ua/business-during-wartime/

9. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. 2025. 23 вересня. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/

10. Охріменко Я., Кошуцька М. Свобода підприємництва і надання послуг: що найбільше хвилює український бізнес? *Центр економічної стратегії*. 2025. 30 березня. URL: https://ces.org.ua/entrepreneurship_services_business/

11. Шевченко В. Як функціонує український бізнес під час війни: основні виклики та успішні кейси. *Nachasi.com*. 2023. 3 листопада. URL: https://nachasi.com/society/2023/11/03/yak-funkcionuye-ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-osnovni-vikliki-ta-uspishni-keisi/

12. Шевченко П. Як працює фінансова підтримка малого та середнього бізнесу в умовах війни – напрями, суми, ризики. *NV Бізнес*. 2025. 28 вересня.

URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/yaki-ye-programi-pidtrimki-malogo-biznesu-v-ukrajini-ostanni-novini-50529555.html

13. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121–134. DOI: 10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134.

***Кліщенко Анна Олексіївна,***
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Маркетинг»;*
***Хоменко Інна Олександрівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики;*
*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДИНГУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

У сучасному бізнесі маркетинг є одним із ключових інструментів формування конкурентних переваг. Для України, яка пережила масштабні виклики війни, проблема побудови та відновлення брендів набула особливого значення. Повномасштабна агресія спричинила не лише економічні збитки, а й кардинально змінила споживчу поведінку, цінності та очікування суспільства.

Маркетинг є потужним інструментом для підвищення впізнаваності бізнесу, а контент-маркетинг вирізняється як доступний за витратами спосіб залучення потенційних клієнтів, особливо для нових стартапів. Суть контент-маркетингу полягає у створенні якісного та захопливого контенту, який не лише привертає увагу цільової аудиторії, але й формує міцний емоційний зв’язок із брендом [1].

Сьогодні, бренд – це набагато більше, ніж лише логотип чи назва компанії; він уособлює сукупність уявлень і вражень, які люди мають про продукт, послугу, організацію чи навіть особу. Брендинг є стратегічним процесом, що охоплює створення, розвиток та управління брендом з метою формування виразного образу на ринку. Завдяки цьому бізнес підвищує свою впізнаваність, привертає увагу споживачів та здобуває конкурентні переваги. Основні цілі брендингу полягають у зростанні впізнаваності, зміцненні довіри, формуванні сильної ідентичності та стимулюванні продажів. Ключові завдання цього процесу включають розробку стратегії, визначення айдентики бренду, вибір каналів комунікації зі споживачами, управління репутацією та налагодження емоційного зв’язку з аудиторією [2]. Ефективне управління брендом, навіть у

малому бізнесі, сприяє зміцненню репутації, залученню клієнтів та встановленню партнерських відносин.

Дослідження Gradus Research показують, що українські споживачі стали уважнішими до брендів. Якщо у 2022 році лише трохи більше половини покупців звертали увагу на бренд, то вже у 2024-му цей показник перевищив 60% [3]. Особливо це помітно у великих містах, де вибір товарів і послуг ширший. Водночас посилилося прагнення підтримувати національного виробника: понад дві третини українців свідомо обирають товари та послуги вітчизняних компаній, і ця тенденція продовжує зростати. При цьому більшість споживачів залишаються лояльними до знайомих брендів, однак частина готова експериментувати заради підтримки українського бізнесу чи економії коштів.

У сучасних умовах брендинг в Україні стає не просто засобом просування продукції, а важливим елементом відбудови економіки та формування позитивного іміджу країни. Війна актуалізувала потребу у національній ідентичності, що безпосередньо відобразилося у підходах до брендингу. Використання національних кольорів, символів, української мови та культурних кодів дозволяє компаніям створювати емоційний зв’язок зі споживачами та підкреслювати приналежність до України, адже підтримка вітчизняного виробника сприймається як внесок у перемогу та розвиток держави.

Водночас особливої ваги набуває соціально відповідальний брендинг. Українські підприємства активно демонструють підтримку Збройних сил, ветеранів та постраждалих від війни, організовують благодійні ініціативи та беруть участь у відновленні зруйнованих територій. Такий підхід формує довіру до бренду та сприяє його позитивному сприйняттю як усередині країни, так і за її межами.

Не менш вагомим завданням є відновлення довіри споживачів після воєнних потрясінь. Бренди наголошують на прозорості бізнес-процесів, чесності у комунікації та високій якості продукції. Локальне виробництво відіграє провідну роль, адже гарантує безпеку, доступність і водночас підтримує національну економіку. У комунікаційних стратегіях підприємства роблять акцент на емоційних образах сили, відродження, надії, солідарності та стійкості, що формує не лише раціональну, а й емоційну лояльність споживачів.

Важливим чинником розвитку стає інноваційність і цифровізація. Прискорена цифрова трансформація сприяє активному розвитку онлайн-продажів, використанню соціальних мереж і сучасних маркетингових інструментів. Це дозволяє брендам залишатися конкурентоспроможними навіть за умов нестабільності та обмеженої фізичної присутності на ринку.

Ще одним напрямом розвитку є експортна орієнтація. Продукція під маркою «Made in Ukraine» дедалі частіше асоціюється із якістю, стійкістю та інноваційністю. Для іноземних споживачів такі бренди стають символами мужності й прагнення до розвитку, що допомагає формувати позитивний глобальний імідж країни. Значну роль відіграють також колаборації та

партнерства, які дозволяють об'єднувати ресурси, створювати спільні проєкти, виходити на нові ринки та зміцнювати ціннісну основу бізнесу.

У сучасних умовах дедалі більшої ваги набуває пріоритет цінностей над продуктом. Споживачі орієнтуються не лише на характеристики товару, а й на ті принципи, які репрезентує компанія: чесність, відповідальність, екологічність та внесок у суспільний розвиток. Таким чином, брендинг у повоєнній Україні базується насамперед на цінностях та позиції бізнесу, що робить його важливим інструментом відновлення та поступу країни. Ключове завдання України у розвитку національного бренду – зменшити розрив між тим, як нас сприймають за кордоном, і тим, якими ми є насправді та з чим хочемо асоціюватися [4]. Це означає, що країна має активно демонструвати свої реальні досягнення, культурні цінності та інноваційний потенціал, формуючи послідовний і автентичний імідж у світі.

Таким чином, брендинг українських підприємств і національний бренд України у повоєнний період стають важливими інструментами економічного та культурного відновлення. Патріотичність, соціальна відповідальність, відновлення довіри споживачів, емоційна комунікація, цифрова присутність і системність у стратегіях дозволяють формувати стійкі, конкурентоспроможні та впізнавані бренди, які не лише підтримують економіку, а й підсилюють міжнародний імідж країни.

**Список використаної літератури**

1. Khomenko I.O., Babachenko L.V., Verbytska A.V., Moskalenko V.A., Soroka A.V. Investments and innovation in internet marketing as a component of marketing communications in the system of strategic management of startups on the national and international market of goods and services in conditions of uncertainty. Kyiv Economic Scientific Journal. 2025. № 10. P. 132-140.

2. Khomenko I.O., Gorobinska I.V., Soroka A.V. Benchmarking in responsible investment markets: how brand and marketing affect the competitiveness of startups. Sustainability benchmarks and progress: EU-Ukraine experience: Makarenko, I., Vorontsova, A. (Eds). The Academic Research and Publishing UG (i. G.), Hamburg, Germany, 2024. P.142-158.

3. Юлія Кузьменко. Як купують українці – дослідження споживчих трендів. *Суспільне Новини*. URL: https://suspilne.media/714470-ak-kupuut-ukrainci-doslidzenna-spozivcih-trendiv/

4. Марія Липяцька. Навіщо Україні розвивати національний бренд під час повномасштабної війни. *ZN,UA. Дзеркало тижня.* URL: https://zn.ua/ukr/war/navishcho-ukrajini-rozvivati-natsionalnij-brend-pid-chas-povnomasshtabnoji-vijni.html

***Коломієць Дарія Леонідівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальності «Міжнародні економічні відносисни»;*
***Коляда Олена Володимирівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економічної політики,*
*маркетингу та бізнес-аналітики;*
*Державний податковий університет*

# ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В ПРОЦЕСІ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Вихід компанії на міжнародні ринки є важливим етапом її розвитку та водночас чинником зміцнення міжнародної торгівлі й економічних відносин між країнами. Це не лише сприяє зростанню фінансових показників компанії, а й формує нові економічні зв’язки через імпорт, експорт товарів і послуг та інвестиційні потоки [0,с.45]. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції компанії стикаються з потребою раціонального управління ресурсами, адаптації продуктів і послуг під різноманітні культурні, економічні та регулятивні особливості різних країн. Саме тому стратегічні пріоритети менеджменту та маркетингу набувають особливого значення [0,с.52]. Їх взаємодія забезпечує гармонійне поєднання внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх ринкових стратегій, що дозволяє компаніям підвищувати ефективність своєї діяльності, мінімізувати ризики та здобувати конкурентні переваги [0, с.89].

Стратегічний менеджмент є ключовим елементом успішного функціонування компанії на міжнародних ринках, оскільки він гарантує встановлення довгострокових цілей, створення ефективної організаційної структури та управління ресурсами при міжнародній конкуренції [0, с.24]. Головна мета – формування однозначної системи управлінських рішень, яка дає можливість компанії ефективно планувати діяльність, враховувати обґрунтовані рішення та коригуватися під впливом змін у зовнішньому середовищі [0, с.31]. До ключових пріоритетів належать: визначення стратегічних цілей та місії компанії, що орієнтують її на довгостроковий розвиток і успішну інтеграцію на міжнародні ринки; оптимізація виробничих, фінансових та людських ресурсів для забезпечення максимальної ефективності діяльності; управління ризиками, включно з економічними, політичними, культурними та валютними факторами, які можуть впливати на успішність міжнародної діяльності; впровадження інновацій та нових технологій, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та швидко реагувати на зміни на ринку; контроль і

оцінка ефективності управлінських рішень, що дає змогу своєчасно коригувати стратегії та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу [0, с.95].

Ефективний стратегічний менеджмент дозволяє компанії синхронізувати внутрішні процеси з вимогами зовнішнього середовища, адаптувати бізнес-моделі до особливостей різних країн і регіонів, підвищувати продуктивність і зменшувати витрати. Важливим аспектом є також інтеграція менеджменту з іншими функціями компанії, що дозволяє досягати комплексної ефективності та стабільності діяльності у глобальному бізнес-середовищі. Наприклад, McDonald's розвиває франчайзингову мережу в різних країнах, створюючи економічні зв'язки через локальні інвестиції, податкові надходження та робочі місця [0]. Менеджмент встановлює стандарти роботи та інвестиційні рамки, а маркетинг забезпечує адаптацію продуктів і комунікацій, що сприяє збільшенню торговельних потоків і формуванню довгострокових економічних відносин [0, с.78].

Стратегічний маркетинг є ключовим інструментом, який дозволяє компаніям ефективно інтегруватися у міжнародну економіку та оптимізувати торговельні потоки [0, с.102]. Він полягає не лише у просуванні продуктів, а й у плануванні довгострокових маркетингових цілей, що відповідають глобальній стратегії компанії та пріоритетам менеджменту [0, с.111]. Основна мета стратегічного маркетингу полягає у забезпеченні стабільного попиту на продукцію, формуванні конкурентних переваг і підтримці економічних відносин на міжнародному рівні. Він передбачає системний аналіз ринкових умов, сегментацію споживачів, позиціонування продукту та адаптацію маркетингових стратегій до економічних, культурних і регуляторних особливостей різних країн.

Головними пріоритетами стратегічного маркетингу виступають глибоке вивчення потреб міжнародних споживачів, прогнозування ринкових тенденцій та формування довгострокових конкурентних переваг [0, с.145]. У цьому контексті особливого значення набувають сучасні інструменти – цифровий маркетинг, аналітика великих даних і CRM-системи, що дозволяють відстежувати зміни кон'юнктури ринку, своєчасно коригувати маркетингові кампанії та оцінювати їхню результативність у реальному часі. Використання таких технологій забезпечує компаніям не лише підвищення впізнаваності бренду, але й формування довіри серед міжнародних партнерів, що безпосередньо зміцнює торговельні та економічні відносини на глобальному рівні [0, с.87].

Таким чином, стратегічний маркетинг виступає ключовим механізмом поєднання глобальної стратегії компанії з особливостями локальних ринків, забезпечуючи ефективне просування продукції та гнучке реагування на зміни попиту. Завдяки цьому компанії можуть не лише утримувати лідерські позиції на світовому ринку, а й розширювати присутність у нових країнах, що сприяє поглибленню міжнародного економічного співробітництва [0, с.91].

Практичні аспекти взаємодії менеджменту та маркетингу стають особливо важливими під час вибору форми виходу компанії на міжнародний ринок, будь то експорт, стратегічні альянси, франчайзинг, створення дочірніх підприємств або спільних підприємств [0, с.204]. Менеджмент на стратегічному рівні оцінює кожну з цих форм, враховуючи потенційні переваги та ризики, а маркетинг, у свою чергу, також здійснює безперервний аналіз реакції споживачів і конкурентного середовища, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію та підвищувати ефективність міжнародної експансії [0, с.188]. Він реалізує ці рішення, забезпечуючи адаптацію продуктів, просування та комунікацію зі споживачами, а також аналізує реакцію ринку для корекції стратегії. Таке тісне взаємне підкріплення менеджменту та маркетингу зменшує невизначеність при виході на нові ринки, оптимізує використання ресурсів, підвищує економічну ефективність і сприяє розвитку стабільних міжнародних економічних відносин [0, с.104]. Воно дозволяє компаніям не лише забезпечувати конкурентні переваги, а й формувати довгострокові торговельні потоки, які впливають на торгівлю між країнами, розвиток локальної економіки та інтеграцію у глобальні ланцюги постачання. Таким чином, спільна діяльність менеджменту та маркетингу виступає основою успішної інтернаціоналізації, забезпечуючи збалансоване поєднання глобальної стратегії та локальних ринкових умов.

Отже, ефективна синергія стратегічного менеджменту та маркетингових рішень є визначальним фактором успішної інтернаціоналізації компаній, сприяє формуванню стабільних економічних зв’язків між країнами та розвитку міжнародної торгівлі. Взаємозв’язок забезпечує баланс між глобальною стратегією та локальними ринковими умовами, підвищує конкурентоспроможність компаній та стійкість економічних відносин у глобальній економіці. Застосування цього підходу дозволяє підприємствам не лише ефективно виходити на нові ринки, а й підтримувати довгостроковий розвиток у міжнародному середовищі [0, с.203].

**Список використаних джерел**

1. McDonald’s Corporation. Annual Report 2023. McDonald’s Official Website. URL: https://corporate.mcdonalds.com

2. World Trade Organization (WTO). World Trade Report 2023: Re-globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future. Geneva: WTO, 2023.

3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингова діяльність підприємства: стратегічний підхід. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 432 с.

4. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. 16-е вид. Київ : Вільямс, 2022. 832 с.

5. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій: історія, розвиток і майбутнє стратегічного менеджменту. Харків : Фоліо, 2020. 416 с.

6. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2020. 590 с.

***Коржук Вікторія Володимирівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;*
***Трибусовська Наталія Ігорівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;*
***науковий керівник:***
***Піхняк Тетяна Андріївна,***
*кандидат економічних наук, доцентка,*
*доцентка кафедри менеджменту, економіки,*
*статистики та цифрових технологій;*
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

## ТРУДОВІ РЕСУРСИ ЯК ВАЖЛИВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження трудових ресурсів підприємства обумовлена тим, що ефективність діяльності будь-якої сучасної організації істотно залежить від оптимального використання її кадрового потенціалу. Саме людські ресурси виступають живим носієм знань, досвіду та ініціативи, без яких неможливе застосування всіх інших засобів для успішного функціонування та розвитку бізнесу.

Слід зазначити, що на відміну від матеріальних активів, обладнання, персонал володіє унікальною здатністю до навчання, адаптації та генерації нових ідей, що робить їхню професійну спроможність ключовим стратегічним активом у боротьбі за конкурентоспроможність. У сучасних умовах, коли технології швидко змінюються, а ринкове середовище стає все більш невизначеним, саме якість людського капіталу, його професійний рівень та мотивація визначають здатність підприємства не лише виживати, але й забезпечувати сталий розвиток. Таким чином, ефективне управління трудовими ресурсами перестає бути лише функцією кадрової служби і перетворюється на один з головних пріоритетів стратегічного менеджменту в цілому.

Проаналізувавши праці сучасних вітчизняних науковців, можна виокремити низку підходів до визначення поняття «трудові ресурси підприємства».

Так, до прикладу, Ю. Менжун, вивчаючи сучасні джерела, у своєму дослідженні наводить кілька дефініцій і як найбільш змістовну виділяє позицію Балабанової Л.В. та Сардак О.В., згідно з якою «трудові ресурси – фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві» [1]. Це визначення відображає загальний контекст та акцентує увагу на фізичному та інтелектуальному потенціалі.

Інший підхід пропонують С. Пучкова та М. Колєв [2], які розглядають трудові ресурси в стратегічному ключі, визначають їх як чисельний склад

працівників із певними кількісними та якісними характеристиками, використання яких забезпечує реалізацію поточних завдань і стратегії розвитку підприємства. Вони також підкреслюють, що це поняття ширше за «персонал», оскільки включає й потенційних працівників.

Р. Трофанюк [3] пропонує авторський погляд, відповідно до якого «трудові ресурси – це належний рівень освіти, кваліфікації, інтелектуальних та творчих здібностей працівників, що підвищує цінність підприємства та забезпечує додаткову вартість». Таким чином, акцент робиться на якісних характеристиках, які безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг.

О. Циганова та І. Мурашко [4] розглядають трудові ресурси як один із найважливіших стратегічних активів, здатних забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги, і зосереджуються на аналітичних аспектах управління ними.

Враховуючи вищезазначене, ми вважаємо, що найбільш повно та комплексно поняття «трудові ресурси підприємства» розкрили С.І. Пучкова та М.О. Колєв. Їхнє визначення є найбільш збалансованим і актуальним, оскільки воно інтегрує кількісні та якісні характеристики працівників і безпосередньо пов’язує їх із стратегією розвитку підприємства. Саме таке розуміння дозволяє розглядати трудові ресурси не як статичний елемент, а як динамічний стратегічний ресурс, що є вирішальним у сучасних умовах господарювання.

У межах дослідження було проведено комплексний аналіз динаміки трудових ресурсів МКП «Хмельницькводоканал» за 2021–2024 рр., що включає оцінку чисельності та гендерної структури персоналу, тенденцій у часовому розрізі та визначення впливу цих процесів на ефективність діяльності підприємства (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Аналіз кадрових показників МКП «Хмельницькводоканал» за 2021-2024 рр.**

| Показник | Рік | | | | Темп приросту 2024 р. до 2021 р., % |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Чисельність працівників всього, осіб, | 825 (жінок 239) | 829 (жінок 234) | 821 (жінок 227) | 834 (жінок 231) | +1,09 (жінок –3,35) |
| з них: | | | | | |
| - робітники (виробничий персонал); | 645 (жінок 151) | 645 (жінок 154) | 631 (жінок 143) | 642 (жінок 149) | –0,47 |
| - інженерно-технічні працівники; | 180 (жінок 88) | 184 (жінок 80) | 190 (жінок 84) | 192 (жінок 82) | +6,67 |
| з них: | | | | | |
| - керівники; | 62 (жінок 12) | 62 (жінок 16) | 63 (жінок 13) | 63 (жінок 12) | +1,61 |

*Продовження таблиці 1*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| - професіонали; | 102 (жінок 70) | 81 (жінок 53) | 82 (жінок 53) | 84 (жінок 54) | –17,65 |
| - спеціалісти. | 16 (жінок 6) | 41 (жінок 11) | 45 (жінок 18) | 45 (жінок 16) | +181,25 |
| Прийнято, осіб | 50 (жінок 7) | 68 (жінок 12) | 79 (жінок 20) | 83 (жінок 23) | +66,00 |
| Звільнено, осіб | 47 (жінок 6) | 74 (жінок 23) | 86 (жінок 26) | 71 (жінок 19) | +51,06 |
| Плинність кадрів, % | 5,7 (+0,1) | 8,9 (+3,2) | 10,5 (+1,6) | 8,5 (–2,0) | +49,12 |
| Середній вік, років | 55,4 | 55,4 | 55,4 | 57,3 | +3,43 |
| Освіта робітників, осіб: | | | | | |
| - вища; | 82 (12,8%) | 87 (13,5%) | 89 (14,1%) | 91 (14,2%) | +10,98 |
| - середньо-спеціальна; | 272 (42,5%) | 272 (42,2%) | 274 (43,4%) | 276 (43,0%) | +1,47 |
| - середня/неповна. | 286 (44,7%) | 286 (44,3%) | 268 (42,5%) | 275 (42,8%) | –3,85 |
| Освіта ІТП, осіб: | | | | | |
| - вища; | 107 (59,4%) | 111 (60,3%) | 115 (60,5%) | 112 (58,3%) | +4,67 |
| - неповна вища; | 2 (1,1%) | 2 (1,1%) | 2 (1,1%) | 4 (2,1%) | +100,0 |
| - середньо-спеціальна. | 71 (39,4%) | 71 (38,6%) | 73 (38,4%) | 76 (39,6%) | +7,04 |
| Підготували та підвищили кваліфікацію за рік, осіб | 5 | 37 | 21 | 30 | +500,0 |

*Джерело: сформовано авторами на основі розрахунків за даними звітів МКП «Хмельницькводоканал» за 2021-2024 рр. [5;6;7;8]*

Аналіз кадрових показників МКП «Хмельницькводоканал» за 2021–2024 рр. дає змогу простежити як кількісні, так і якісні зміни у складі трудових ресурсів підприємства та оцінити їхній вплив на його діяльність.

Бачимо, що загальна чисельність персоналу у досліджуваний період продемонструвала незначне зростання на 1,09%: від 825 працівників у 2021 р. до 834 у 2024 р. Загалом динаміка загальної чисельності працівників МКП «Хмельницькводоканал» у 2021–2024 рр., відображена на діаграмі, характеризується відносною стабільністю з незначними коливаннями (рис.1).

Такі тенденції свідчать про адаптивний характер кадрової політики підприємства, яка забезпечує збереження стабільної чисельності персоналу, незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх чинників.

Проте при цьому спостерігалося скорочення кількості жінок у складі колективу на 3,35%. Якщо у 2021 р. на підприємстві працювало 239 жінок, то у 2022 р. цей показник знизився до 234, а у 2023 р. – до 227 осіб, що відображає тенденцію до поступового скорочення жіночої частки колективу. У 2024 р. зафіксовано певне зростання до 231 особи, проте рівень залишився нижчим, ніж у базовому році. Це свідчить про певний гендерний дисбаланс. Він може бути наслідком як специфіки професійної структури підприємства, так і загальних тенденцій на ринку праці у сфері комунальних послуг, де частка чоловіків традиційно є більшою.

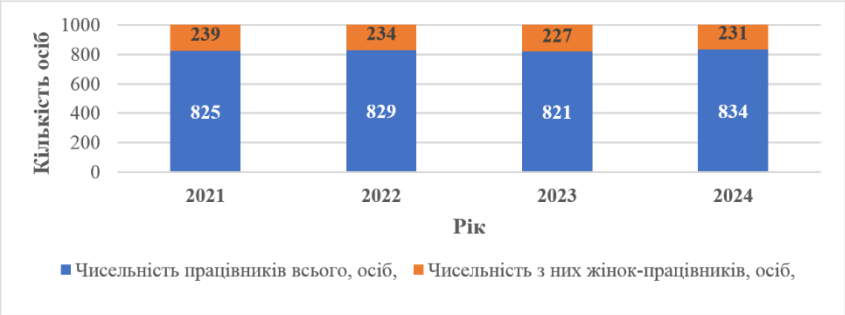



**Рис. 1. Динаміка чисельності працівників та жінок у складі персоналу МКП «Хмельницькводоканал» (2021–2024 рр.)**

*Джерело: складено авторами на основі: [5;6;7;8]*

Порівняльний аналіз загальної чисельності та кількості жінок засвідчує, що загальні кадрові ресурси підприємства виявили стійкість до змін, тоді як жіноча частка персоналу схильна до поступового скорочення. Такі тенденції вимагають цілеспрямованих заходів щодо забезпечення рівних можливостей у працевлаштуванні та кар'єрному зростанні.

Таким чином, діаграма відображає подвійний процес: з одного боку, стабілізацію загальної чисельності кадрів, а з іншого – поступове зменшення кількості жінок, що має враховуватися при формуванні стратегії кадрового розвитку підприємства.

Також важливим аспектом є співвідношення основних категорій персоналу. Кількість виробничих робітників знизилася на 0,47%, тоді як чисельність інженерно-технічних працівників (ІТП) зросла на 6,67%. Це вказує на поступове посилення ролі управлінсько-технічного персоналу у структурі підприємства. У межах цієї категорії виявлено неоднорідну динаміку: чисельність керівників зросла незначно (+1,61%), тоді як кількість професіоналів зменшилася на 17,65%. Водночас група спеціалістів продемонструвала стрімке зростання (+181,25%), що може відображати процес омолодження кадрів та підвищення ролі середньої управлінської ланки у діяльності підприємства.

Аналіз показників руху кадрів засвідчив підвищення мобільності персоналу. Упродовж 2021–2024 рр. прийом працівників зріс на 66%, тоді як звільнення збільшилися на 51,06%. Це позначилося на динаміці плинності кадрів, яка зросла з 5,7% у 2021 р. до 10,5% у 2023 р., а у 2024 р. знизилася до 8,5%, що все одно перевищує базовий рівень на 49,12%. Подібна тенденція може розглядатися як індикатор нестабільності колективу та ризик для виробничої дисципліни й ефективності господарської діяльності.

Значний вплив на кадрову політику має вікова структура персоналу. Середній вік працівників у 2021–2023 рр. залишався на рівні 55,4 року, проте у 2024 р. підвищився до 57,3 року. Це може вказувати на тенденцію до старіння трудового колективу, що в довгостроковій перспективі може стати чинником

зниження інноваційної активності та підвищення потреби у витратах на підтримання працездатності персоналу.

Слід зазначити, що динаміка освітнього рівня кадрів є позитивною. Серед робітників поступово зростала кількість осіб із вищою освітою (+10,98%), водночас скорочувалася частка працівників із середньою чи неповною середньою освітою (–3,85%). У складі ІТП також простежується підвищення освітнього рівня: чисельність працівників із вищою освітою зросла на 4,67%, а з неповною вищою – удвічі. Зростання частки працівників із середньо-спеціальною освітою (+7,04%) свідчить про розширення бази технічних кадрів середнього рівня. Загалом це вказує на поліпшення якісного кадрового потенціалу підприємства.

Особливу увагу варто приділити показнику підвищення кваліфікації. Якщо у 2021 р. лише п’ять працівників пройшли навчання, то у 2024 р. таких було вже 30 осіб, що означає п’ятикратне зростання. Це свідчить про активізацію політики професійного розвитку персоналу та формування орієнтації на підвищення ефективності через інвестиції у людський капітал.

Таким чином, кадрова динаміка МКП «Хмельницькводоканал» у 2021–2024 рр. характеризується відносною стабільністю чисельності працівників, підвищенням ролі інженерно-технічного персоналу та зростанням освітнього рівня колективу. Водночас виявлено проблемні аспекти, зокрема висока плинність кадрів і старіння трудових ресурсів, що може негативно впливати на стабільність та якість виробничих процесів. Для забезпечення довгострокової ефективності діяльності важливими завданнями є оновлення кадрового складу та продовження політики інвестування у розвиток кваліфікаційного потенціалу.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що трудові ресурси є ключовим стратегічним активом підприємства, що безпосередньо впливає на його ефективність та розвиток. Аналіз динаміки кадрових показників МКП «Хмельницькводоканал» підтверджує, що ефективне управління людським капіталом вимагає комплексного підходу. Незважаючи на позитивні тенденції (зростання освітнього рівня, інвестування у кваліфікацію), такі проблеми як висока плинність кадрів, старіння колективу та гендерний дисбаланс потребують невідкладного реагування. Подолання вказаних труднощів є передумовою ефективної реалізації потенціалу персоналу для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

**Список використаних джерел**

1. Менжун Ю. Трудові ресурси підприємства: економічна сутність поняття. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України : Зб. матеріалів міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих вчен., м. Харків, 17 листоп. 2023 р.* 2023. С. 260–263.

2. Пучкова С., Колєв М. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. *Development service industry management*. 2024. № 3. С. 245–253.

3. Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

4. Циганова О. С., Мурашко І. С. Аналітичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 228–231.

5. Звіт про управління (звіт керівника) за 2021 рік. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/zvit-pro-upravlinnya-2021%20(1).pdf

6. Звіт про управління (звіт керівника) за 2022 рік. URL: file:///C:/Users /User/Downloads/zvit-pro-upravlinnya-2022%20(3).pdf

7. Звіт про управління (звіт керівника) за 2023 рік. URL: https://water.km. Ua /wp-content/uploads/2024/03/zvit-kerivnyka-2023.pdf

8. Звіт про управління (звіт керівника) за 2024 рік. URL: file:/// C:/Users /User/Downloads/zvit-kerivnyka.pdf

***Костишина Тетяна Адамівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*завідувач кафедри управління персоналом,*
*економіки праці та економічної теорії;*
***Смірнова Ганна Василівна,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Полтавський університет економіки і торгівлі*

# ВИМІРИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Фармацевтична галузь посідає особливе місце в економіці як високотехнологічна та суворо регульована сфера, де ефективність функціонування підприємств безпосередньо залежить від рівня кваліфікації та організаційної компетентності персоналу. Сучасні умови розвитку ринку характеризуються посиленням конкуренції, прискоренням інноваційних процесів та підвищенням вимог до якості управлінських рішень, що обумовлює стратегічну роль кадрової політики як ключового чинника конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

У науковій літературі термін «кадрова політика» пропонується розглядати у широкому та вузькому сенсі. Так, у широкому розумінні кадрова політика – це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються людські ресурси і стратегія розвитку країни, регіону, підприємства, обумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: добір кадрів, їхній прийом, оцінка, навчання, планування кар'єри; а у вузькому – це система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язках працівників, які можуть бути використані для розв'язання конкретної проблеми у сфері менеджменту персоналу [1, с. 48–49].

Кадрова політика підприємства виступає комплексом економічних та організаційних рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання людського капіталу. Вона охоплює планування потреби у персоналі, підбір і мотивацію працівників, розвиток компетенцій та забезпечення оптимального поєднання витрат і продуктивності. У фармацевтичній галузі, де висока наукоємність і значні регуляторні вимоги, кадрова політика набуває особливої значущості, оскільки визначає не лише ефективність операційної діяльності, а й здатність підприємства до інновацій та стратегії довгострокового розвитку.

Метою цієї статті є комплексне дослідження економічного та організаційного вимірів кадрової політики фармацевтичних підприємств, що дозволяє оцінити ефективність управління людським капіталом та визначити напрямки підвищення його продуктивності. У межах аналізу розглядаються основні економічні аспекти формування кадрових ресурсів, а також організаційні механізми, що забезпечують реалізацію економічних пріоритетів через систему управління персоналом.

Економічний вимір кадрової політики фармацевтичних підприємств оцінює вплив управління персоналом на показники ефективності та продуктивності, що є критично важливим у високотехнологічній і суворо регульованій галузі. Кваліфікація працівників визначає здатність підприємства виконувати стандарти GMP, забезпечувати безпеку та якість продукції, а відтак — впливати на фінансову стабільність та конкурентоспроможність.

Одним із ключових аспектів економічного виміру є витрати на персонал. Вони охоплюють заробітну плату наукових і технологічних працівників, витрати на навчання, сертифікацію та підвищення кваліфікації, а також інструменти стимулювання інноваційної активності, наприклад, бонуси або гранти на дослідження. Раціональне планування цих витрат дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення між інвестиціями у людський капітал і очікуваним результатом, що є особливо важливим для фармацевтичних підприємств із високою наукоємністю та складністю виробничих процесів.

Іншим важливим аспектом є показники ефективності та віддачі від кадрових рішень. Це підвищення продуктивності праці, скорочення браку продукції, зменшення плинності кадрів і витрат на адаптацію нових працівників. В умовах фармацевтичного виробництва, де помилки можуть призводити до матеріальних втрат або невідповідності регуляторним стандартам, економічна ефективність кадрових рішень прямо впливає на фінансові результати та стабільність підприємства.

Особливу увагу слід приділяти впливу на інноваційний потенціал підприємства. Кваліфікований персонал забезпечує ефективність науково-дослідних процесів, розвиток нових препаратів та економічну доцільність інвестицій у навчання та розвиток компетенцій. Вкладення в людський капітал у фармацевтичній галузі безпосередньо підвищує інноваційну активність компанії і забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

Таким чином, економічний вимір дозволяє обґрунтовано планувати вкладення у людський капітал і визначати стратегії кадрової політики, які підвищують продуктивність та економічну стійкість фармацевтичного підприємства.

Організаційний вимір кадрової політики визначає, як економічні цілі реалізуються через структури, процеси та механізми управління персоналом. У фармацевтичних підприємствах це вимагає чіткого поєднання організаційних рішень із потребами високотехнологічного виробництва та суворими регуляторними вимогами.

Першим важливим аспектом є структури та процеси управління персоналом. Це планування чисельності і розподілу спеціалістів по відділах (виробництво, R&D, контроль якості, логістика), організаційна схема HR-служб, а також процедурна документація, що регламентує основні кадрові процеси. Чітка структура і продумані процеси дозволяють забезпечити безперервність

виробничої діяльності та оперативно реагувати на зміни ринку або внутрішніх потреб підприємства.

Другий аспект – механізми розвитку компетенцій і мотивації. Сюди входять внутрішні програми навчання та сертифікації, система преміювання та кар'єрного зростання, формування корпоративної культури, орієнтованої на дотримання стандартів і розвиток інновацій. Ефективне поєднання мотиваційних механізмів і програм розвитку компетенцій забезпечує високий рівень кваліфікації персоналу та його залучення в реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Третім аспектом є процедури контролю та адаптації персоналу. Це регулярна оцінка компетенцій, рев'ю ефективності, адаптаційні програми для нових співробітників та стандартизовані процедури, що гарантують відповідність регуляторним вимогам. Такі механізми дозволяють мінімізувати ризики помилок у виробничих і науково-дослідних процесах та забезпечують безперервне підвищення ефективності роботи колективу.

Таким чином, організаційний вимір кадрової політики забезпечує ефективне функціонування структур і процесів управління персоналом, підтримує розвиток компетенцій і мотивацію працівників, сприяє дотриманню регуляторних вимог і створює передумови для безперервного підвищення ефективності роботи колективу.

Аналіз кадрової політики фармацевтичних підприємств з позицій економічного та організаційного вимірів дозволяє зробити низку важливих висновків. Економічний вимір демонструє, що інвестиції у розвиток персоналу, планування витрат на навчання та сертифікацію, а також стимулювання інноваційної активності прямо впливають на продуктивність і ефективність підприємства. Раціональне управління витратами на людський капітал забезпечує оптимальне співвідношення між ресурсами та результатами діяльності, сприяє скороченню браку продукції, зменшенню плинності кадрів і підвищенню фінансової стійкості.

Організаційний вимір показує, що економічні цілі кадрової політики реалізуються через чітко структуровані процеси та механізми управління персоналом. Планування чисельності і розподілу фахівців, розвиток компетенцій, система мотивації, корпоративна культура та стандартизовані процедури адаптації і контролю дозволяють підтримувати високий рівень кваліфікації та забезпечують відповідність регуляторним вимогам. Ці організаційні рішення створюють умови для стабільної і ефективної діяльності підприємства без повтору економічного обґрунтування.

Комплексне поєднання економічного та організаційного вимірів забезпечує системний підхід до управління людським капіталом, сприяє підвищенню продуктивності, економічної ефективності та інноваційного потенціалу фармацевтичних підприємств. Такий інтегрований підхід дозволяє сформувати стратегію кадрової політики, яка одночасно підтримує фінансову

стабільність і забезпечує конкурентоспроможність на ринку високотехнологічної продукції.

**Список використаних джерел**

1. Костишина Т. А., Степанова Л. В. Ефективна кадрова політика. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2009. Вип. 14. С. 48– 51.

***Костіль Андрій Дмитрович,***
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*
*освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»;*
***науковий керівник:***
***Шуляр Наталія Миколаївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистика, обліку та аудиту*

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ВИКЛИКИ, ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

Управління міжнародними трудовими відносинами зазнає значних трансформацій, обумовлених динамікою глобалізації, зростаючою нормативною варіативністю та еволюцією очікувань працівників. З огляду на стрімкий розвиток гібридних і дистанційних форм зайнятості, організації змушені адаптувати управлінські практики, забезпечувати відповідність міжнаціональному трудовому праву та формувати нові моделі взаємодії з персоналом, орієнтовані на добробут, прозорість та конфліктологічну стійкість [1]. Розглянемо дані аспекти детальніше.

1. Адаптивне управління у контексті глобалізаційних викликів. У сучасному глобалізованому середовищі міжнародні компанії діють у множинності правових, економічних, культурних і соціальних контекстів, що значною мірою ускладнює процеси управління трудовими відносинами. Одним з ключових викликів є правова фрагментованість: у різних країнах діють відмінні моделі трудового права, від систем з високим ступенем захисту прав працівників (як-от Німеччина чи Франція), до більш ліберальних моделей (наприклад, США чи Сінгапур). У результаті міжнародні роботодавці змушені балансувати між потребою дотримання локального законодавства і необхідністю забезпечення глобальної узгодженості HR-політик [2].

Ключові напрями адаптивного управління відображено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Ключові напрями адаптивного управління трудовими відносинами в міжнародних компаніях**

| Напрям | Опис | Ключові дії |
|---|---|---|
| Юридична багатовекторність і стратегія локалізації | Постійний правовий моніторинг і адаптація політик відповідно до змін у регіональному законодавстві. Необхідність створення гнучкого фреймворку для локальної адаптації глобальних HR-принципів. | - співпраця з місцевими юридичними експертами;<br>- оновлення політик відповідно до змін у праві;<br>- гармонізація глобальних і локальних підходів. |
| Міжкультурна компетентність як основа ефективної взаємодії | Розвиток міжкультурної обізнаності для уникнення конфліктів, підвищення ефективності комунікації та формування інклюзивного лідерства в багатокультурному середовищі. | - проведення навчань з інклюзивності, крос-культурної взаємодії, розвитку емоційного інтелекту;<br>- наставництво та підтримка інтеркультурного лідерства. |
| Корпоративна відповідальність у глобальному контексті | Інтеграція стандартів КСВ та ESG до практик управління персоналом. Забезпечення етичної, соціальної та екологічної відповідальності відповідно до міжнародних норм. | - розробка КСВ-стратегії відповідно до стандартів ILO, OECD, UNGP;<br>- ESG-звітність; контроль дотримання соціально-етичних норм. |

2. Трансформація форматів праці: управління гібридними та дистанційними моделями. У постпандемічному світі відбувається докорінна перебудова форматів зайнятості. Модель традиційної повної офісної присутності поступово замінюється гібридними та дистанційними форматами роботи, які стали не лише тимчасовим рішенням, а новим стандартом функціонування для багатьох організацій. Цей зсув вимагає радикального переосмислення підходів до організації праці, контролю ефективності, корпоративної культури та взаємодії з працівниками [3].

Ключові компоненти трансформації праці наведені в табл. 2.

*Таблиця 2*

**Компоненти трансформації праці в міжнародних компаніях**

| № п/п | Компонент трансформації | Ключові напрями реалізації | Очікувані результати |
|---|---|---|---|
| **1** | Розробка нормативної | - Встановлення правил присутності в офісі;<br>- Визначення гнучких графіків і права на «відключення»;<br>- Розробка політик комунікації, захисту даних і конфіденційності;<br>- Встановлення результативних KPI для дистанційної роботи. | • Правова захищеність компанії та працівників;<br>• Прозорість очікувань. |
| **2** | Технологічна інфраструктура | - Використання платформ для командної взаємодії (Slack, Teams);<br>- Інтеграція систем управління проєктами (Asana, Jira);<br>- Цифрова база знань (Confluence, Notion);<br>- Інструменти для оцінки продуктивності та залученості. | • Підвищення ефективності командної роботи;<br>• Прискорення проєктних процесів;<br>• Створення цифрової культури. |

*Продовження таблиці 1*

| | | | |
|---|---|---|---|
| **3** | Роль лідерства | - Розвиток навичок інклюзивного лідерства;<br>- Перехід до коучингового стилю управління;<br>- Створення механізмів вирішення конфліктів у віртуальному середовищі;<br>- Підтримка командної згуртованості через онлайн-ритуали. | • Покращення морально-психологічного клімату;<br>• Вища ефективність управління на відстані;<br>• Зниження конфліктності. |
| **4** | Інституційна підтримка | - Призначення координаторів гібридної роботи в регіонах;<br>- Регулярний аудит та аналіз ефективності форматів;<br>- Інструменти збору зворотного зв'язку (опитування, платформи);<br>- Психологічна підтримка персоналу (гарячі лінії, консультації). | • Систематизація практик гібридної роботи;<br>• Підвищення залученості персоналу;<br>• Підтримка ментального здоров'я. |

3. Посилення фокусу на добробут та якість трудових відносин. Соціальні та економічні зрушення останніх років зробили добробут працівників не просто перевагою, а необхідною умовою сталого функціонування компаній. Комплексна політика добробуту включає підтримку ментального здоров'я, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також створення безпечного, інклюзивного середовища. Важливою складовою також виступає розвиток ефективних механізмів врегулювання конфліктів: як правових (трудові комісії, арбітраж), так і інтерес-орієнтованих (медіація, омбудсманські програми). Додаткову цінність становить використання HR-аналітики для ідентифікації трендів у трудових відносинах, оцінки ефективності управлінських заходів та формування проактивної політики взаємодії з персоналом [4].

4. Стратегічна гнучкість та правова передбачуваність. З огляду на турбулентність міжнародного середовища, компанії потребують стратегій, здатних до адаптації та швидкої реакції на зміну зовнішніх умов. Це включає готовність до нових хвиль профспілкової активності у нетрадиційних секторах (технологічні стартапи, логістика, віддалені професії), що вимагає перегляду підходів до соціального діалогу та запобігання трудовим конфліктам. Крім того, важливим є постійне відстеження законодавчих ініціатив і формування внутрішніх політик, які враховують як поточні, так і прогнозовані зміни у правовому полі.

Управління міжнародними трудовими відносинами в умовах глобалізації потребує інноваційного підходу, що ґрунтується на адаптивності, стратегічному передбаченні та міжкультурній компетентності. Компанії мають інтегрувати гнучкі моделі праці, цифрові рішення та практики корпоративної відповідальності, забезпечуючи при цьому правову відповідність, добробут персоналу й ефективну взаємодію в різних культурних середовищах. Такий системний підхід дозволяє не лише знижувати ризики, а й створювати конкурентні переваги у глобальному ринку праці.

**Список використаних джерел**

1. Haque, S. M. S. (2023, August). The impact of remote work on HR practices: Navigating challenges, embracing opportunities. European Journal of Human Resource Management Studies, 7(1). DOI: 10.46827/ejhrms.v7i1.1549

2. Sadikin, A., Yodiansyah, H. T., Xenocs, Budiasih, Y., & Sugiarti, S. (2023, June). Adaptive human resource management in confrontation of globalization's challenges. Jurnal Ekonomi, 12(02), 1761–1767. DOI: 10.54209/ekonomi.v12i02.2096

3. Katsande, R., Farhana, N., & Devi, A. (2022, November). Hybrid models for remote work practices in the post pandemic era: Prospects and challenges. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(11). DOI: 10.6007/IJARBSS/v12-i11/15582

4. Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I.-C. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. Sustainability, 17(6), 2613. DOI:10.3390/su17062613

***Круглянко Андрій Вікторович,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту, маркетингу і логістики;*
*Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

# КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах нестабільності економічного середовища, цифровізації та глобальної конкуренції малий бізнес стає найбільш уразливою, але водночас і найбільш гнучкою ланкою економіки. Його життєздатність безпосередньо залежить від здатності швидко реагувати на зміни, приймати рішення в умовах невизначеності та ефективно координувати внутрішні процеси. Адже сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою складністю прийняття управлінських рішень та необхідністю оперативно реагувати на динамічні зміни ринкових умов. При обробці величезних масивів інформації та забезпеченні своєчасної реакції на зміни ринку традиційні методи управління часто виявляються недостатньо ефективними. Саме тому дедалі більшої уваги набуває впровадження кейс-менеджменту як сучасної управлінської технології, що поєднує гнучкість, аналітичність та системність у керуванні бізнес-процесами.

Кейс-менеджмент передбачає системний підхід до управління складними ситуаціями та набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації. Саме за допомогою методології кейс-менеджменту послідовно вирішуються нетипові завдання, які постійно виникають у підприємницькій діяльності. Кейс-менеджмент орієнтований на управління окремими бізнес-ситуаціями, що потребують індивідуального підходу, контролю та взаємодії кількох учасників. На відміну від класичних моделей процесного управління, він не передбачає жорстко формалізованих процедур, а дозволяє адаптувати процес до обставин конкретного випадку. У практиці малого бізнесу це особливо важливо, адже підприємці часто стикаються з непередбачуваними умовами: зміною попиту, перебоями постачання, браком кадрів чи фінансових ресурсів.

Застосування кейс-менеджменту забезпечує не лише вирішення поточних завдань, а й формування системи управлінського мислення, орієнтованої на результат і на клієнта. Це дозволяє підприємству працювати більш прозоро, швидше реагувати на потреби ринку та ефективніше використовувати наявні ресурси. Наприклад, у сфері торгівлі або надання послуг кожна взаємодія з клієнтом може розглядатись як окремий кейс, який має свій початок, етапи виконання, контрольні точки та результат. Це особливо актуально для малих та середніх підприємств, яким потрібні ефективні технологічні рішення без значних витрат на інформаційну інфраструктуру.

В українській практиці дедалі більше малих підприємств впроваджують елементи кейс-менеджменту через цифрові сервіси – Trello, Asana, Jira, Notion.

Такі інструменти дають змогу створювати кейси для кожного клієнта чи проєкту, призначати відповідальних, встановлювати терміни виконання та відстежувати хід роботи в реальному часі. Результатом є не лише оптимізація внутрішніх процесів, а й підвищення дисципліни, довіри між учасниками команди та задоволеності клієнтів.

В цілому, аналіз сучасної структури та динаміки ринків програмного забезпечення демонструє значний потенціал зростання сектору управлінських технологій з акцентом на їх інтеграцію зі штучним інтелектом. Саме ринок програмного забезпечення для кейс-менеджменту демонструє динамічне зростання з чітко вираженою тенденцією до інтеграції ШІ-функцій. Так, за даними Precedence Research [1], ринок кейс-менеджменту у 2024 році оцінювався в 8,26 млрд. дол. США з прогнозом подальшого зростання до 24,09 млрд до 2030 року з середньорічним темпом росту 11,3%. Структурний аналіз ринку програмного забезпечення для бізнес-процесів також показав домінування сегмента кейс-менеджменту. Частка функцій штучного інтелекту у цьому сегменті становить близько 34,2%.

Особливу цінність кейс-менеджмент має також і для мікробізнесу – підприємців, які працюють самостійно або з невеликим штатом. Для них кожна управлінська ситуація може бути критичною, тому можливість швидко структурувати проблему, визначити відповідальних дійових осіб і отримати зворотний зв’язок є ключовою перевагою. У таких умовах кейс-менеджмент виступає не лише як управлінський метод, а як спосіб мислення – орієнтований на пошук рішень, аналіз варіантів і послідовне досягнення мети.

Практичне впровадження кейс-менеджменту, на нашу думку, передбачає кілька етапів. Спочатку здійснюється аналіз типових ситуацій, з якими стикається підприємство. Далі формується структура кейсів – визначаються етапи роботи, відповідальні особи, критерії оцінювання результатів. Наступним кроком є створення цифрового середовища для управління кейсами – платформи або системи, де кожна дія фіксується, а хід виконання відображається в єдиній базі. Завершальний етап – аналіз результатів і формування стандартів реагування на подібні ситуації в майбутньому.

У сфері малого бізнесу кейс-менеджмент може використовуватися для вирішення таких завдань, як обробка клієнтських замовлень, контроль виконання договорів, управління маркетинговими кампаніями, планування фінансових потоків, ведення рекламацій або оптимізація логістики. Для підприємців важливо, що такий підхід не потребує значних фінансових витрат – достатньо впровадження доступних цифрових рішень і навчання персоналу базовим навичкам роботи з кейсами.

Практичні приклади свідчать, що підприємства, які інтегрували кейс-менеджмент у свою діяльність, демонструють підвищення продуктивності праці, скорочення строків реалізації проєктів, зменшення адміністративних витрат і зростання рівня клієнтської лояльності. Крім того, відзначається покращення

якості управлінських рішень завдяки систематизації інформації та залученню до процесу прийняття рішень різних фахівців.

В умовах сучасних викликів кейс-менеджмент може стати ефективним елементом системи антикризового управління підприємством. Його адаптивність дозволяє оперативно реагувати на форс-мажорні обставини – зміни у законодавстві, перебої у постачанні, коливання попиту. Наявність єдиної бази кейсів створює «пам’ять організації», що допомагає швидше відновлювати процеси у кризових ситуаціях.

Важливою перевагою є також синергія кейс-менеджменту з CRM-системами. У сучасному бізнесі ці інструменти взаємодоповнюють одне одного: CRM фіксує клієнтські дані, а кейс-менеджмент керує взаємодією з ними на всіх етапах – від запиту до післяпродажного обслуговування. Це створює повну картину бізнес-комунікацій і дозволяє підвищити якість сервісу.

З огляду на розвиток цифрової економіки, кейс-менеджмент стає не просто технологією, а культурою управління. Він формує нову модель організаційної поведінки, де рішення приймаються на основі аналізу конкретних ситуацій, колективного обговорення та відповідальності за результат. Для українських підприємств це відкриває можливості переходу від традиційного адміністративного стилю управління до сучасного інтегрованого, гнучкого та аналітичного підходу.

Таким чином, кейс-менеджмент виступає універсальним інструментом розвитку підприємницьких структур малого бізнесу. Його застосування дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити рівень стратегічного управління, конкурентоспроможність і стійкість бізнесу в умовах невизначеності. В майбутньому впровадження принципів кейс-менеджменту може стати основою для створення національної моделі управління підприємствами, орієнтованої на результат, інноваційність та соціальну відповідальність.

**Список використаних джерел**

1. Case Management Software Market Report. Precedence Research. 2025. URL: https://www.precedenceresearch.com/case-management-software-market

***Кундря-Висоцька Оксана Петрівна,***
*кандидат економічних наук, професор,*
*професор кафедри маркетингу;*
***Шурпенкова Руслана Казимирівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри маркетингу;*
*Львівський національний університет імені Івана Франка*

# МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

В умовах викликів сьогодення традиційна маркетингова стратегія розвиває нові напрямки, пов'язані із актуальною сьогодні концепцією сталого розвитку, – стратегією задля досягнення балансу між задоволенням потреб сучасності та збереженням (примноженням) ресурсної бази на основі охорони довкілля для майбутніх поколінь. Векторність відповідної маркетингової стратегії орієнтована, передусім, на «трикутник цінностей» – економічна, соціальна, екологічна. Отож, предмента площина концепції сталого розвитку стає ключовою детермінантою стратегічного розвитку маркетингової діяльності. Відтак, маркетингова діяльність, традиційно концентрована на максимізацію прибутку та задоволення споживчих потреб, все частіше орієнтується на соціально-екологічні аспекти у своїй політиці та практиці.

Соціальна відповідальність та екологічність маркетингу – це правила, якими керуються при прийнятті управлінських рішень. Беруться до уваги не лише можливості збільшення фінансових прибутків, але й довгострокові інтереси суспільства в контексті участі у забезпеченні соціальних потреб та екології довкілля. Це, практично, нова філософія сучасного бізнесового мислення [1]. Відповідно, метою маркетингової політики є досягнення певного балансу між фінансово-економічними цілями та соціальними потребами у суспільстві за умов збереження наявних ресурсів задля покращення якості життя. (Табл.1 )

Спостерігається тісний зв'язок між соціальною та екологічною компонентами маркетингової політики. До прикладу, екологічність маркетингу стає ключовою компонентою соціальної відповідальності компаній. Через використання екологічно чистих матеріалів, просування товарів та послуг, які не мають шкідливого впливу на довкілля, створює позитивний імідж, додаткові можливості для досягнення бізнес-цілей компаній.

Спостерігається багато «хороших практик» у цьому напрямку, зокрема, міжнародні компанії (IKEA, Patagonia, ряд інших) активно інтегрують принципи «зеленого» маркетингу, інвестуючи у відновлювану енергетику та екологічні інновації [2]. Вітчизняні компанії також активно долучаються до подібних

трендів через різноманітні екологічні інновації, використання відновлюваних ресурсів, скорочення використання пластику, біорозкладні матеріали тощо.

*Таблиця 1*

**Характеристики соціально-екологічної компоненти маркетингу**

| **Соціальна відповідальність та екологічність маркетингу** | |
|---|---|
| **Соціальна відповідальність маркетингу** –<br>• принцип, керуючись яким приймаються маркетингові рішення, що максимально враховують бажання споживачів, потреби підприємства та довгострокові суспільні інтереси.<br>**Мета:** підвищення рівня якості життя та забезпечення сталого розвитку економіки (дотримання «розумного балансу» між економічною, соціальною та екологічною складовими. | **Екологічність маркетингу** –<br>• вид маркетингу, що виник через підвищення свідомості та потреби суспільства у покращенні якості середовища існування.<br>**Мета:** забезпечення та дотримання сталого балансу між підприємництвом та екологічними умовами середовища через попередження, скорочення та відновлення втрат у природному середовищі. |

*Джерело: [3 ]*

У подібний спосіб завдяки залученню до суспільно важливих проєктів компанії формують для себе позитивний імідж. Таким чином, соціальна та екологічна відповідальність маркетингу є ключовими векторами розвитку маркетингової стратегії у системі сучасної маркетингової політики підприємства, ефективність якої полягає у позитивній інтеграції економічних цілей із соціальною відповідальністю та екологічною спрямованістю. Такі підходи, безумовно, відповідають концепції сталого розвитку, забезпечуючи довгострокове процвітання як окремого суб'єкта підприємництва, так і добробуту суспільства.

## Список використаних джерел

1. O. Kundrya-Vysotska, & I. Demko. (2021). Екологічна, соціальна та управлінська інформація (ESG) в обліковій системі як інструмент верифікації концепції сталого розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *2*(33), 554–565. DOI: 10.18371/fcaptp.v2i33.207241.

2. Екологічні ініціативи великих корпорацій: приклад IKEA, Google. Електронний ресурс. URI: https://generacia.energy/zelenyj-tarif/ekologichni-iniciativi-velikih.

3. Майовець Є.Й., Кундря-Висоцька О.П., Городняк І.В. Інноваційний контент сучасного маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6512; DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-31

***Лазоренко Лариса Віталівна,***
*доктор економічних наук,*
*завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ДИНАМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Менеджмент сталого розвитку підприємств у сучасних умовах перетворюється на стратегічну основу забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційності бізнесу. Для України, яка переживає масштабні воєнні, економічні та соціальні трансформації, впровадження принципів сталості стає не лише ознакою корпоративної зрілості, а й необхідною умовою виживання на внутрішньому й зовнішньому ринках [1; 2].

Після 2022 року українські підприємства зазнали значних втрат, проте продемонстрували високу адаптивність і здатність до відновлення. За даними OECD та KSE Institute, кількість малих і середніх підприємств скоротилася на близько 14 %, а кількість самозайнятих осіб – майже на 20 % (приблизно 675 тис. осіб) порівняно з довоєнним рівнем [3]. Водночас уже у 2023–2024 роках спостерігається поступове пожвавлення підприємницької активності, насамперед у галузях логістики, ІТ, харчової промисловості та «зеленої» енергетики. Ці тенденції свідчать про зародження нової моделі економічної стійкості, заснованої на інноваціях, партнерстві та цифровізації.

Сучасний менеджмент сталого розвитку орієнтується на міжнародні стандарти – Цілі сталого розвитку ООН, принципи ESG (Environmental, Social, Governance), GRI (Global Reporting Initiative) та Глобальний договір ООН. Вони інтегруються в національні стратегічні документи – Стратегію сталого розвитку «Україна–2030», Національну економічну стратегію до 2030 року та План відновлення України [4; 5; 6]. У центрі цих документів – принцип «відбудови краще, ніж було» (*build back better*), який підкреслює важливість системних управлінських рішень у напрямі зеленої трансформації.

Відповідно до міжнародних стандартів GRI (Global Reporting Initiative) та принципів Глобального договору ООН, нефінансова (ESG) звітність розглядається як інструмент реалізації менеджменту сталого розвитку, що дозволяє оцінювати не лише фінансові, а й соціально-екологічні результати діяльності підприємства. Така звітність демонструє, наскільки компанія дбає про довкілля, забезпечує належні умови праці, дотримується етичних стандартів і взаємодіє з громадами. За результатами аналітичного дослідження Киржецької (2022) [7], рівень розкриття інформації українськими підприємствами за компонентами ESG становить у середньому: екологічна складова – 36,6 %,

соціальна – 26,4 %, управлінська – 27,7 %, а близько 44,6 % великих і середніх компаній уже публікують нефінансові звіти.




**Рис. 1. Рівень впровадження ESG-звітності серед підприємств України, %**
*Джерело: складено автором за даними PwC (2023), GRI (2022), Киржецької (2022)*

Важливу роль у розвитку сталого менеджменту відіграє цифровізація екологічного та соціального моніторингу. Українська екосистема SaveEcoBot, що акумулює понад 320 тис. документів із понад 40 державних реєстрів, уже використовується державними органами та банками для перевірки екологічної доброчесності підприємств [8]. Такі рішення демонструють потенціал цифрових технологій як інструменту прозорості й управління ризиками.

*Серед ключових управлінських тенденцій варто виділити:*

– поєднання стратегічного планування з аналізом ризиків воєнного часу;

– активну інтеграцію принципів сталості у корпоративне управління;

– підвищення ролі соціального лідерства та формування культури стійкості;

– зростання попиту на “зелені” інновації та енергоефективні технології;

– розширення міжнародного партнерства як джерела відновлення бізнесу.

Згідно з даними Міністерства економіки України та Світового банку, у 2024 р. кількість активних підприємств – тобто юридичних осіб, що фактично здійснюють господарську діяльність, мають персонал і подають фінансову звітність, – зросла більш ніж на 8 % порівняно з 2022 р. [12; 13]. У контексті сталого розвитку «активні підприємства» є індикатором ділової стійкості, адже їхня кількість відображає, наскільки національна економіка здатна відновлюватися після кризових подій, зокрема війни. Таким чином, український бізнес демонструє не лише відновлення операційної активності, а й поступовий

перехід до нової моделі розвитку, заснованої на стійкості та відповідальному управлінні (рис. 2).

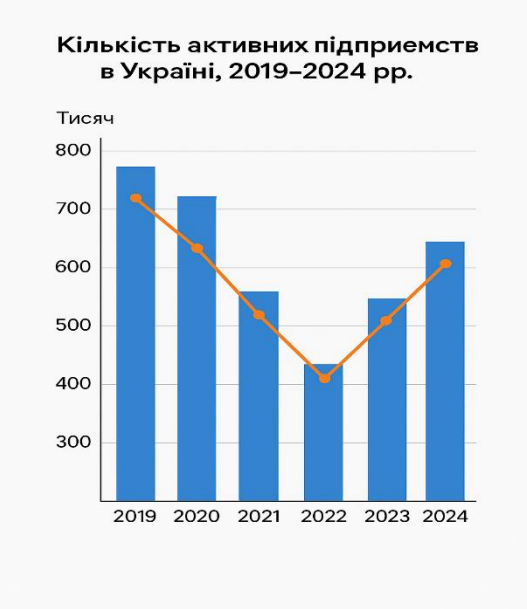



**Рис. 2. Динаміка кількості активних підприємств та самозайнятих осіб в Україні у 2019–2024 рр., тис. осіб**

*Джерело: складено автором за даними OECD (2024), KSE Institute (2023), Мінекономіки (2024)*

Таким чином, менеджмент сталого розвитку підприємств України набуває ознак системної трансформації. Його місія полягає у формуванні стійких бізнес-моделей, здатних забезпечити економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну безпеку навіть у надзвичайно мінливому середовищі. Саме сталий менеджмент формує підґрунтя модернізованої економіки, зорієнтованої на інновації, партнерство та відповідальне управління ресурсами.

## Список використаних джерел

1. Бутко М. П. Сталий розвиток: управлінський вимір та стратегічні пріоритети. Київ: КНЕУ, 2021. 214 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua.

2. Дейнеко Л. В. Сучасні моделі сталого розвитку економіки: управлінські аспекти. Економіка і держава. 2022. № 6. С. 12–17. URL: https://www.economy.in.ua/?op=1&z=6318&i=0

3. OECD. Ukraine: Towards Green and Sustainable Recovery. Paris: OECD Publishing, 2024. 56 p. URL: https://www.oecd.org/economy/ukraine-towards-green-and-sustainable-recovery.pdf

4. Стратегія сталого розвитку «Україна–2030». Київ: Кабінет Міністрів України, 2020. URL: https://www.kmu.gov.ua

5. План відновлення України: стратегічне бачення. Київ: Офіс Президента України, 2023. URL: https://recovery.gov.ua

6. National Economic Strategy of Ukraine 2030. Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine, 2021. URL: https://nes2030.org.ua

7. Киржецька А. А. ESG-звітність українських підприємств: аналітичний вимір. Економічний простір. 2022. № 187. С. 45–53. URL: https://www.economspace.com

8. SaveEcoBot. Офіційний сайт екологічного моніторингу. 2024. URL: https://saveecobot.com

9. PwC. ESG: The New License to Operate. London: PwC Report, 2023. 45 p. URL: https://www.pwc.com

10. Global Reporting Initiative (GRI). Sustainability Reporting Standards. Amsterdam, 2022. URL: https://www.globalreporting.org

11. United Nations Global Compact. Progress Report 2023. New York : UN, 2023. URL: https://unglobalcompact.org

12. KSE Institute. The Economic Costs of the Russia-Ukraine War. Kyiv, 2023. URL: https://kse.ua/research/the-economic-costs-of-the-war

13. Міністерство економіки України. Огляд підприємницької активності в умовах відновлення. Київ, 2024. URL: https://www.me.gov.ua

***Литвиненко Софія Сергіївна,***
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Маркетинг»;*
***науковий керівник:***
***Хоменко Інна Олександрівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики;*
*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОГНОЗУВАННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

У сучасних умовах конкурентного ринку точне прогнозування поведінки споживачів є ключовим чинником успішної маркетингової діяльності підприємств. Ефективні методики дослідження дозволяють не лише зрозуміти мотивацію та потреби цільової аудиторії, а й створити підґрунтя для розробки стратегій просування товарів та послуг.

Методика дослідження споживчої поведінки передбачає застосування як кількісних, так і якісних підходів. Кількісні методи включають опитування, анкетування, аналіз статистики продажів та інших цифрових даних, що дозволяє отримати структуровану інформацію про чисельність цільової аудиторії, частоту покупок, середній чек та рівень задоволеності продуктом. Використання цих методів забезпечує можливість статистичної обробки даних, формування репрезентативних висновків і порівняння поведінкових патернів у різних сегментах споживачів [1].

Якісні методи, такі як фокус-групи, глибинні інтерв'ю та спостереження, дозволяють детально аналізувати мотивацію, пріоритети та цінності споживачів, які не завжди виявляються через кількісні показники. Важливим аспектом при цьому є комплексне врахування раціональних чинників (ціни, функціональності товару, доступності послуг) та емоційних чинників (довіра до бренду, особисті переваги, соціальний вплив), які взаємодіють при прийнятті рішень про покупку.

Прогнозування поведінки споживачів базується на комплексному аналізі соціально-демографічних, психографічних, поведінкових та ситуаційних факторів, а також динаміки попиту і зовнішніх ринкових умов. Соціально-демографічні показники допомагають виділити сегменти аудиторії, а психографічні – оцінити стиль життя та цінності споживачів для формування позиціонування товару [2]. Врахування поведінкових чинників і аналіз ринку дозволяють коригувати маркетингові рішення та підвищують точність прогнозів. Основні групи показників і методи збору даних наведено в таблиці нижчею.

*Таблиця 1*

**Основні фактори та методи дослідження для прогнозування поведінки споживачів**

| Група факторів | Приклади показників | Методи збору даних | Використання у прогнозуванні |
|---|---|---|---|
| Соціально-демографічні | Вік, стать, освіта, сімейний стан, рівень доходу | Анкетування, офіційна статистика | Сегментація ринку, визначення платоспроможності |
| Психографічні | Стиль життя, інтереси, цінності | Фокус-групи, глибинні інтерв'ю | Розробка позиціонування товару |
| Поведінкові | Частота покупок, середній чек, рівень лояльності | Аналіз даних CRM, спостереження | Прогноз попиту, формування програм лояльності |
| Ситуаційні | Місце покупки, час доби, сезонність | Спостереження, аналіз транзакцій | Оптимізація каналів збуту |
| Зовнішні ринкові умови | Конкуренція, економічні тренди, технологічні зміни | Вторинні дані, моніторинг ринку | Вибір маркетингової стратегії |

*Сформовано на основі джерел: [2, 3]*

Як показує наведена систематизація, комплексне дослідження споживацької поведінки має враховувати широкий спектр внутрішніх та зовнішніх факторів. Саме поєднання різних груп показників забезпечує достовірність отриманих результатів і підвищує точність прогнозів.

Ефективність прогнозування споживчої поведінки значно зростає при інтеграції класичних методів збору даних із сучасними аналітичними інструментами. Поєднання традиційних опитувань, анкетування та спостережень із технологіями Big Data, машинного навчання та предиктивної аналітики дозволяє оперативно обробляти великі масиви структурованої та неструктурованої інформації, включаючи історію покупок, поведінкові патерни та онлайн-активність споживачів. Це відкриває можливість виявляти приховані закономірності, прогнозувати зміни споживчого попиту, формувати персоналізовані пропозиції та розробляти більш гнучкі маркетингові стратегії, адаптовані до різних сегментів ринку і динамічних умов конкуренції [4, 5].

Таким чином, методика досліджень для прогнозування поведінки споживачів має комплексний характер та поєднує традиційні й інноваційні підходи. Вона дозволяє отримати глибоке розуміння потреб і мотивів покупців, а також формувати ефективні стратегії розвитку підприємств на основі обґрунтованих прогнозів.

На мою власну думку, успішне застосування цих методик здатне не лише підвищити ефективність управлінських рішень, але й забезпечити стратегічну перевагу підприємства, дозволяючи більш точно прогнозувати поведінку покупців, швидко реагувати на зміни в попиті та формувати продукти та послуги, максимально відповідаючи очікуванням клієнтів. Саме тому, комплексне

застосування методик прогнозування споживчої поведінки стає невід'ємною складовою сучасного маркетингового менеджменту та розвитку підприємств.

**Список використаних джерел**

1. Волинець Л. М., Горобінська І. В., Наконечна С. А., Петунін А. В., Романюк С. О., Хоменко І. О., Зачосова Н. В. (2022) Принцип оцінки готовності автотранспортних підприємств до економічного розвитку на основі двокомпонентного методичного підходу. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4(13(118), 12–21. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.263041

2. Хоменко І. О., Сорока А.В., Горобінська І.В. Державне стратегічне регулювання міграційних процесів в Україні в умовах війни. Розвиток міста. 2024. Випуск 1(01). С. 123-132. DOI: 10.32782/city-development.2024.1-17

3. Багорка, М. О., Кадирус, І. Г., Юрченко, Н. І. Методи дослідження внутрішнього ринку споживачів та споживчої поведінки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. Вип. 1(105)

4. Форосенко, С. Ю. Удосконалення технології проведення маркетингових досліджень поведінки споживачів. URL: https://ekhsuir.kspu.edu/server/api/core/bitstreams/d1a087fb-b9be-45f9-8d61-f1678822f139/content

5. Модель прогнозування поведінки покупця на основі технологій аналізу великих даних. Анастасія Іваницька, Дмитро Іванов, Людмила Зубік. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Інформатика і моделювання, 2021. URL: https://ktepcknute.kyiv.ua/wp-content/uploads/2025/03/Zbirnik-tez-konferentsii-Aktualni-problemi_2025.pdf

***Луньова Тетяна Сергіївна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# РОЛЬ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова цінова політика є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки безпосередньо впливає на рівень прибутковості, обсяг реалізації продукції та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Правильно визначена цінова політика дозволяє підприємству досягти конкурентних переваг, залучити нових клієнтів, зберегти існуючих та збільшити свою частку ринку [1, с. 276]. Завдяки узгодженій взаємодії основних інструментів маркетингової цінової політики забезпечується оптимальне співвідношення між попитом і пропозицією, формування цінової привабливості товару та досягнення стратегічних цілей підприємства.

До ключових інструментів маркетингової цінової політики належать система знижок, цінова диференціація, програми лояльності, акційні пропозиції та психологічне ціноутворення (рис. 1).

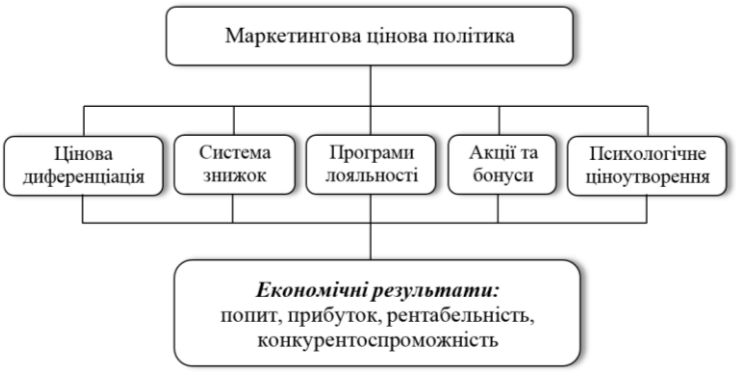



**Рис. 1. Основні напрями впливу маркетингової цінової політики на економічні результати підприємства**

*Джерело: складено автором*

На збільшення прибутку компанії значний вплив виявляє диференціація цін, дозволяючи продавати товари та послуги різним сегмента клієнтів за різними цінами, що максимально використовує готовність споживачів платити. Це призводить до збільшення загальної виручки та прибутку шляхом продажу товарів за вищими цінами певним групам клієнтів та водночас залучення інших сегментів споживачів, які реагують на нижчі ціни.

Одним із підвидів диференціації цін є цінова дискримінація – стратегія ціноутворення, в якій встановлюються різні ціни на аналогічні товари для різних клієнтів, за умови, що ця різниця не пов'язана з витратами [2]. Класичним прикладом застосування цінової дискримінації в Україні є тарифна політика

компанії «Нова Пошта». Компанія активно застосовує елементи цінової дискримінації 2-го ступеня, зміст якої полягає у встановленні різних цін залежно від характеристики товару (послуги) чи обсягу споживання. *Тарифи «Нової Пошти» залежать від:*

– ваги та габаритів посилки (чим більша, тим вища ціна за доставку);

– типу відправлення (документи, малі пакунки, великогабаритні вантажі);

– додаткових послуг (зберігання, пакування, кур'єрська доставка, післяплата тощо) [3].

Застосовуючи цю стратегію, «Нова пошта» демонструє гнучку маркетингову цінову політику, яка дозволяє не лише враховувати різноманітні запити споживачів, а й ефективно сегментувати ринок, отримуючи додаткові конкурентні переваги, оптимізуючи власні доходи, які щорічно зростають. У 2024 році доходи компанії збільшились на 22%, досягнувши значення 44,7 млрд грн[4].

Важливим елементом маркетингової цінової політики є програми лояльності – маркетинговий персоналізований інструмент заохочення довгострокових міцних взаємовигідних емоційних зв'язків підприємства з покупцями з метою активізації їх купівельної поведінки [5, с. 236]. Існує багато різних видів програм лояльності, основними серед них можна виділити кешбек, картку лояльності та дисконтну карту.

Як показує досвід українських роздрібних мереж, таких як «Сільпо» та «Фора», використання накопичувальних бонусів і персоналізованих пропозицій стимулює повторні покупки та підвищує лояльність клієнтів. Учасники програм отримують матеріальні вигоди, що дозволяє економити на щоденних покупках, а підприємство – підвищувати середній чек і обсяги продажу.

Застосування гнучкого ціноутворення та акційних пропозицій дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, сезонні коливання та дії конкурентів. Це забезпечує стабільність грошових потоків і дозволяє підтримувати економічну ефективність навіть у періоди економічних криз.

Цінність психологічного ціноутворення для збільшення доходів компанії пояснюється тим, що така стратегія стимулює купівельну активність споживачів без необхідності істотного зниження фактичної ціни товару. Такі психологічні прийоми, як неокруглені ціни, ефект якоря, ефект подрібнення платежу, ефект зменшення упаковки, активізують попит, підштовхуючи споживача до швидкого рішення про купівлю [6, с. 77]. У результаті компанія не лише підвищує обсяг продажів, а й покращує оборотність товарів, що прямо впливає на зростання доходів.

Таким чином, маркетингова цінова політика є стратегічним чинником формування економічної ефективності підприємства, який забезпечує збалансовану роботу бізнесу, підвищення рентабельності та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

**Список використаних джерел**

1. Кочевой М. М., Колесник О. О., Власова Г. Ціноутворення як інструмент маркетингового планування. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 275-279.

2. Петрицька О. С. Маркетингові стратегії ціноутворення у e-commerce. *Ефективна економіка.* 2025. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.4.37

3. «Нова Пошта». Вартість доставки по Україні. URL: https://novaposhta.ua/shipping-cost/

4. Пикало О. Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22%, до 44,7 млрд грн. URL: https://forbes.ua/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401

5. Панаско О. А., Микитенко Н. В. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі : теоретичний та практичний ракурси. *Молодий вчений.* 2022. № 1(101). С. 233-241.

6. Дядик Т. В., Даниленко В. І., Решетнікова О. В. Вплив маркетингового ціноутворення на поведінку споживачів. *Економічний простір.* 2023. № 184. С. 74-78.

***Максименко Ірина Сергіївна,***
*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,*
*освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»;*
***науковий керівник:***
***Плахотнікова Лариса Олександрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистика, обліку та аудиту*

# СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Поглиблення трансформаційних процесів в економіці України, посилення конкуренції на ринку та активне впровадження цифрових технологій зумовлюють необхідність формування ефективної стратегії управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. У контексті воєнного стану та післявоєнної реконструкції держави така стратегія стає одним із ключових механізмів забезпечення стійкості виробничого сектору, модернізації інфраструктури та відновлення національної економіки [1].

Система управління інвестиційною діяльністю виступає складною економічною категорією, що охоплює процеси залучення, розподілу й ефективного використання інвестиційних ресурсів у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Її якість безпосередньо впливає на здатність суб'єктів господарювання реалізовувати стратегічні цілі, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий розвиток [2].

Інвестиційна стратегія визначає основні пріоритети, цілі, масштаби та джерела фінансування інвестиційних проєктів, а також конкретизує інструменти управління ними. У сучасних умовах до її структури доцільно включати елементи цифрового аналізу, управління ризиками, антикризове планування та інтеграцію соціально-екологічних критеріїв ефективності (таблиця 1).

*Таблиця 1*

**Фактори, що визначають результативність стратегії управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств**

| Групи факторів | Характер впливу |
|---|---|
| Глобальні | Трансформація міжнародних ринків; зміни у системі світових виробничих ланцюгів; санкційна політика; зростання геоекономічної нестабільності. |
| Інституційні | Недосконаліть нормативного регулювання інвестиційних процесів; обмеженість державних стимулів; слабкий розвиток державно-приватного партнерства. |
| Організаційно-управлінські | Неефективність системи стратегічного планування; відсутність внутрішнього контролю; надмірна централізація управління; фрагментарність відповідальності. |

*Продовження таблиці 1*

| | |
|---|---|
| Виробничі | Високий рівень фізичного зносу основних фондів; дефіцит ресурсів для оновлення; низький рівень технічної модернізації. |
| Інноваційно-технологічні | Недостатнє впровадження цифрових технологій; обмежена інноваційна активність; низький рівень комерціалізації наукових розробок. |
| Фінансово-кредитні | Дефіцит власного капіталу; висока вартість залучених коштів; низька прибутковість; неефективна амортизаційна політика. |
| Інтелектуально-кадрові | Втрата професійного потенціалу; низький рівень мотивації персоналу; недостатня кваліфікація працівників. |
| Інформаційні | Слабка цифрова інфраструктура; загрози інформаційній безпеці; відсутність єдиних баз даних для моніторингу інвестиційних проєктів. |
| Бізнес-фактори | Недосконаліть системи публічних закупівель; низька прозорість інвестиційних процесів; обмежене самофінансування проєктів. |
| Маркетингові | Низький рівень позиціонування підприємств; неефективна комунікація з партнерами та споживачами. |

*Джерело: сформовано на основі [1-3]*

В умовах воєнної нестабільності ефективність управління інвестиційною діяльністю значною мірою обмежується браком фінансових ресурсів, руйнуванням виробничих потужностей, невизначеністю ринкової кон'юнктури та зростанням ризиків. Проте одночасно формується нове середовище розвитку, у якому цифрові технології, партнерські фінансові моделі та державні програми відбудови стають каталізаторами інвестиційної активності.

*Для зміцнення стратегічного управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств доцільно реалізувати такі напрями:*

- удосконалити інституційні механізми залучення інвестицій та підвищити їх прозорість;
- забезпечити цифрову інтеграцію процесів планування, контролю та моніторингу інвестиційних проєктів;
- сформувати ефективну систему мотивації учасників інвестиційного процесу;

апровадити соціально-екологічні критерії оцінювання результативності інвестицій;

- розширити співпрацю між державою, бізнесом і міжнародними фінансовими організаціями;
- стимулювати розвиток власних інноваційно-технологічних платформ підприємств.

Стратегічне управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств має стати основою модернізації української економіки в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Його ефективність визначається здатністю підприємства поєднувати фінансову стабільність, цифрову трансформацію, інноваційний потенціал і соціальну відповідальність бізнесу. У перспективі стратегічна орієнтація на інвестиції в «зелені» технології, енергоефективність і цифрові рішення сприятиме формуванню конкурентоспроможної та стійкої економіки України.

**Список використаних джерел**

1. Карпенко О. О., Харченко Я. А. (2025). *Стратегія управління інвестиційною діяльністю в сучасному бізнес-середовищі*. Інвестиції : практика та досвід, (12), 74–80. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.74

2. Кульбовський С. А. (2023). *Інвестиційні стратегії українських підприємств у міжнародному бізнесі*. Економіка, управління та адміністрування, 3(105), 10–15. DOI: 10.26642/jen-2023-3(105)-10-15

3. Михайлик О. М., Бірак Є. В. (2023). *Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану*. Економіка та суспільство, (58), 240–246. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-86

***Марунчак Артур Ігорович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальності «Публічне управління та адміністрування»;*
***науковий керівник:***
***Лощихин Олександр Миколайович,***
*доктор юридичних наук, професор,*
*професор кафедри теорії та історії держави і права;*
*Державний податковий університет*

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Децентралізація в Україні – це комплекс політичних, законодавчих і адміністративних перетворень, що має на меті передати частину повноважень, ресурсів і відповідальності від центральної влади до органів місцевого самоврядування та територіальних громад. Реформа стартувала системно після 2014 року і отримала правове закріплення через низку актів (зокрема Закон про добровільне об'єднання територіальних громад) та державні програми підтримки формування спроможних громад [1, 2].

Децентралізація підвищує здатність місцевих громад надавати публічні послуги ближче до мешканця, сприяє регіональному розвитку та підвищенню прозорості управління [1, 4]. У контексті воєнних руйнувань і відбудови критично важливо мати дієву систему координації та управління процесами відновлення на місцях [3, 14].

Основні законодавчі акти визначають процедури об'єднання громад, повноваження органів місцевого самоврядування, фінансові механізми. Закон про добровільне об'єднання територіальних громад – базовий документ для створення ОТГ [2].

Багаторівневе управління (multi-level governance);

Система поєднує центральні органи, регіональні інституції, місцеві ради та громади; важлива роль міжмуніципального партнерства [1, 11];

Фіскальна децентралізація і ресурсна база;

Перерозподіл податкових надходжень і міжбюджетні трансферти – ключ до реальної самостійності ОТГ [4, 3];

Кадрова спроможність та інституційний розвиток;

Ефективне управління вимагає підготовлених менеджерів, прозорих процедур закупівель, систем планування розвитку [10, 13];

Механізми координації та моніторингу;

Необхідна система стратегічного планування, електронні реєстри та звітність по індикаторам спроможності громад [1, 8];

Конкретний приклад (модель управління ОТГ – процесна схема).

Етапи моделі управління на рівні ОТГ:

Ініціація та юридичне оформлення – створення ініціативної групи, проведення громадських слухань, державна реєстрація [2].

Формування органів управління – обрання ради, створення виконкому, відділів та відповідальних осіб [1].

3. Бюджетний цикл і фінансове планування – формування бюджету, залучення субвенцій, впровадження прозорих закупівель [3, 4].

4. Планування розвитку і управління проєктами – стратегічний план, моніторинг реалізації, KPI для відділів [3, 10].

5. Зворотний зв'язок і підзвітність – публічні звіти, електронні сервіси, бюджет участі, аудити [1, 14].

Проблемні місця та ризики:

- нерівномірність ресурсів між громадами [4];
- кадровий дефіцит у сільських громадах [10];
- потреба в координації відбудови на місцевому рівні [3, 14].

Рекомендації

1. Розвивати інструменти вирівнювання бюджетної спроможності [3].

2. Посилювати програми навчання управлінців і створювати центри підтримки громад [10].

3. Запроваджувати стандартизовану систему моніторингу результатів (KPI, відкриті дані) [1, 8].

Отже, система управління процесами децентралізації в Україні продемонструвала значні досягнення у формуванні спроможних громад і підвищенні ефективності місцевого самоврядування. Водночас, актуальними залишаються виклики фінансової рівності, кадрової спроможності та координації післявоєнної відбудови. Подальше удосконалення управління потребує комплексної взаємодії між центральними і місцевими органами, прозорих механізмів фінансування, а також розвитку людського потенціалу громад.

**Список використаних джерел**

1. Портал реформи децентралізації. Decentralization in Ukraine : Офіційний веб-портал реформи децентралізації. URL: https://decentralization.gov.ua

2. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19

3. World Bank. Building Blocks for Ukraine's Recovery and Long-Term Development (2024). URL: https://documents1.worldbank.org/

4. OECD. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. *OECD Publishing, 2018.* URL: https://www.oecd.org/

5. Міністерство розвитку громад та територій України. *About the Ministry.* URL: https://mindev.gov.ua

6. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance (2022). URL: https://www.oecd.org/

7. Decentralization.ua – інформація про політику та інструменти. URL: https://decentralization.ua/en/about

***Мігай Наталя Борисівна,***
*кандидат економічних наук, доцент;*
***Сорока Костянтин Романович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;*
*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

## ВПЛИВ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ІННОВАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційна активність бізнесу виступає визначальним фактором забезпечення сталого економічного зростання та підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки. Ця тенденція є особливо актуальною для України, зважаючи на сучасні глобальні виклики, серед яких економічні кризи, пандемії, кліматичні зміни та геополітична нестабільність спричинена повномасштабним вторгненням росії [2]. У таких умовах ключового значення набуває здатність держави до адаптації економічних механізмів та активного впровадження інноваційних підходів у виробничу та управлінську діяльність. Враховуючи специфіку українського бізнес середовища, розвиток інноваційної діяльності є необхідною передумовою досягнення економічного зростання.

У сучасних економічних умовах процес бюджетування та його вплив на інноваційну активність підприємств залишаються недостатньо дослідженими та ефективно реалізованими. Відсутність дієвих механізмів бюджетного планування та раціонального розподілу фінансових ресурсів зумовлює їх неефективне використання, що, у свою чергу, стримує можливості для інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Наслідком такої ситуації є низький рівень інвестиційної активності та обмежений доступ підприємств до фінансових ресурсів, необхідних для підтримки та розширення інноваційної діяльності. На рівні економіки в цілому інноваційно активний бізнес є драйвером економічного зростання, завдяки створенню нових робочих місць, сприянню технологічного прогресу та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Для України, яка проходить процес інтеграції у світову економіку й намагається залучити міжнародні інвестиції, розвиток інноваційних підприємств має стати пріоритетом. Це вимагає комплексного підходу до

бюджетування, у якому важливу роль відіграють державна підтримка, сприятливе регуляторне середовище й доступ до фінансових ресурсів.

Бюджетування розглядається як комплексна управлінська технологія, що забезпечує координацію діяльності окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому шляхом формування системи взаємопов'язаних бюджетів, побудованих на основі галузевої специфіки. Цей процес охоплює основні управлінські функції – планування, організацію, облік, аналіз, регулювання, мотивацію та контроль і спрямований на ефективне управління доходами та витратами, активами, пасивами, грошовими потоками та іншими фінансово-економічними показниками. Реалізація бюджетування як інструменту управління сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [3]. Бюджетування допомагає при плануванні діяльності виявляти ризики, можливість зміни умов середовища, а відтак спонукає управлінців розглядати проблеми до того, як вони виникнуть[1]. При цьому, значна частина підприємств розглядає процес бюджетування переважно як технічний інструмент розподілу фінансових ресурсів, що часто має фрагментарний характер і не узгоджується із загальною стратегією розвитку підприємства. Такий підхід знижує ефективність управлінських рішень та обмежує потенціал бюджетування як стратегічного інструменту управління. Крім цього, у науковій літературі до факторів неефективності бюджетного процесу відносять технологічні обмеження застосовуваних інструментів фінансового планування, які не завжди відповідають сучасним вимогам [4].

*В традиційному вигляді процес бюджетування складається з таких етапів:*

- формулювання загальних цілей ( із визначенням обсягів реалізації);
- розробка підрозділами окремих складових для їх реалізації;
- здійснення аналітичних розрахунків, складання і оцінка кошторисів, розподіл ресурсів, обговорення пропозицій;
- формування зведеного бюджету з визначенням необхідного обсягу ресурсів та використанням фондів, сформованих за статтями витрат.

Сьогодні існує потреба у нових видах планування, які можуть поєднувати переваги всіх традиційних видів: передбачуваність стратегічного планування, ефективність тактичного планування та гнучкість оперативного планування. Тому важливо говорити про новий вид планування – гнучке планування інноваційної діяльності, яке значно відрізняється від традиційних моделей планування. З огляду на це, необхідно переглянути завдання структурних і функціональних підрозділів, які розробляють гнучкі плани і відповідають за їх виконання [5].

Багато інноваційно активних підприємств зіштовхуються з проблемою відсутності фінансових знань у свого керівного персоналу. Недостатнє розуміння сучасних методів бюджетування та фінансового планування

призводить до недоліків у прогнозуванні витрат і доходів, неефективного використання фінансових ресурсів та недосконалості процесу прийняття рішень. Це знижує загальну фінансову стабільність підприємств та їхню здатність інвестувати в інновації.

Вплив бюджетування на інноваційну активність бізнесу може бути як позитивним, так і негативним.

Позитивний вплив проявляється в тому, що ефективне планування бюджету дозволяє підприємствам більш точно планувати фінансові потреби, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність фінансових потоків. Підвищення інвестиційної привабливості стимулює пошук додаткових джерел фінансування. Ефективне бюджетування має супроводжуватися ґрунтовним аналізом та оцінкою досягнутого організаційно-технічного рівня підприємства. Водночас недостатня теоретична розробленість окремих методичних аспектів його оцінювання ускладнює процес виявлення внутрішніх резервів, необхідних для планування інноваційної діяльності. З огляду на це, доцільним є проведення оцінки організаційно-технічного рівня підприємства із застосуванням системи показників, що охоплює інтегральні, синтезуючі, загальні та часткові індикатори. Важливою ознакою їх групування є функціональна спрямованість, яка забезпечує можливість комплексного відображення стану та потенціалу розвитку підприємств.

А от недостатнє фінансування та велика невизначеність під час складання бюджету можуть негативно вплинути на інноваційну активність, оскільки інвестори не готові вкладати кошти в проекти з високим ступенем ризику. А також, це обмежує можливості реалізації складних інноваційних проектів та досягнення поставлених цілей.

Аналіз взаємозв'язку між процесами бюджетування та інноваційною активністю бізнесу свідчить, що ефективне фінансове планування є визначальним фактором його успішного функціонування. Високий рівень прозорості фінансових процесів, належний контроль та управління ризиками, а також стратегічний підхід до розподілу ресурсів забезпечують зростання інвестиційної активності та сприяють сталому розвитку підприємства. Практика діяльності успішних компаній, які застосовують зазначені принципи, підтверджує важливу роль бюджетування у формуванні сприятливих умов для залучення інвестицій та реалізації інноваційних проектів. Водночас відсутність чітко структурованої системи бюджетування та недостатня адаптивність фінансових стратегій до динаміки ринкового середовища можуть зумовити втрату конкурентних переваг та зниження рівня інвестиційної активності.

Таким чином, формування планів інноваційного розвитку бізнесу передбачає створення комплексу організаційно-економічних умов, необхідних для ефективного сприйняття, генерування та впровадження інновацій. Основною метою таких заходів є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, зростання ефективності виробництва та раціональне використання виробничих

ресурсів. Раціональне планування та ефективний розподіл ресурсів здатні істотно підвищити рівень інноваційної активності підприємства, оскільки забезпечують формування чіткого уявлення про наявні фінансові можливості, потенційні ризики та шляхи їх мінімізації.

Досягнення зазначених результатів можливе завдяки активному застосуванню креативного мислення, формуванню сприятливої організаційної культури та використанню дієвих механізмів мотивації інноваційної діяльності персоналу. Комбінація цих факторів сприяє формуванню технологічних переваг підприємства, розширює можливості комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, підвищує результативність функціонування виробничих процесів та визначає перспективні напрямки подальшого розвитку інноваційного потенціалу.

**Список використаних джерел**

1. Гринчишин Я.М. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. №3. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1690/1625

2. Малярчук О.В. Аналіз динаміки бюджетування та її вплив на інвестиційну активність інноваційних підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. №7. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.7.51

3. П’ятничук І.Д. Систематизація підходів до визначення принципів і методів бюджетування. *Науково-інформаційний вісник Економіка.* 2015. № 12. С. 228-236

4. Савіна С.С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 531–537. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/74.pdf

5. Скочиляс С.М. Економічні механізми планування інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 457-763.

***Мітусов Антон Олексійович,***
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*
*спеціальність «Міжнародний менеджмент»;*
***науковий керівник:***
***Шуляр Наталія Миколаївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистика, обліку та аудиту*

# ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗИ: ЦИФРОВІ, ІННОВАЦІЙНІ ТА СТІЙКІСНІ АСПЕКТИ

У період воєнного стану та глобальної нестабільності питання стійкості й адаптивності системи менеджменту набувають особливого значення. Цифрова трансформація, що розпочалася задовго до пандемії COVID-19, у кризових умовах набула прискореного характеру, ставши каталізатором структурних змін у міжнародному бізнесі [1]. Для України, яка сьогодні переживає багатовимірну кризу – воєнну, економічну, гуманітарну – цифровізація виступає не лише технологічним інструментом, а й механізмом управлінської адаптації, відновлення та розвитку.

Світовий досвід показує, що під час криз міжнародні компанії прискорюють упровадження цифрових інновацій – хмарних технологій, платформ дистанційної роботи, штучного інтелекту та систем управління даними [2]. Ці процеси змінюють логіку стратегічного управління, корпоративної культури та бізнес-моделей, що відкриває важливі орієнтири для післявоєнного економічного відновлення України.

Зокрема, в умовах воєнного часу ефективне управління міжнародними компаніями вимагає швидкої цифрової адаптації, зокрема в галузях логістики, фінансів, комунікацій та маркетингу. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, інтеграції постачальницьких ланцюгів і ефективній дистанційній взаємодії завдяки аналізу даних у режимі реального часу.

Дослідження підтверджують, що лідерство, цифрова культура та стратегічне бачення є ключовими чинниками успішної трансформації менеджменту [1]. Підприємства, що інвестують у цифрові навички працівників і захист інформаційних систем, зберігають високий рівень ефективності навіть за умов кризових потрясінь.

Інновації виступають центральним елементом стійкості бізнесу. Згідно з теорією динамічних здатностей, саме здатність компанії відчувати, захоплювати та перетворювати можливості визначає її виживання під час кризи [3].

Міжнародна практика свідчить, що підприємства, які інвестують у R&D, цифрові інновації та гнучкі організаційні структури, здатні швидше адаптуватися до змін ринку [4]. В умовах України ці підходи важливі для модернізації стратегічних галузей – промисловості, транспорту, фінансів, освіти – та формування економіки інноваційного відновлення.

Під стійкістю організації розуміють її здатність своєчасно виявляти ризики, адаптуватися до змін та відновлювати функціональність після зовнішніх шоків [5]. У контексті повоєнного відновлення вона набуває особливого змісту: компанії повинні одночасно забезпечити безперервність діяльності, підтримку персоналу та оновлення стратегічного бачення.

Важливу роль у цьому процесі відіграє організаційне навчання – здатність колективу засвоювати нові знання, розвивати цифрові навички й формувати культуру інновацій. Українські підприємства, які впроваджують принципи безперервного навчання й відкритих інновацій, зможуть закласти фундамент для стійкого відродження національної економіки.

В умовах глобальної турбулентності, війни та структурних економічних зрушень ефективність системи менеджменту міжнародних компаній визначається не лише рівнем технологічної модернізації, а й здатністю до організаційної адаптації та стійкості.

Кризові обставини стимулювали перехід від традиційних управлінських підходів до цифрових і гнучких моделей.

Результативна трансформація системи менеджменту полягає не лише в автоматизації, а у формуванні цілісної цифрової архітектури управління, що базується на інноваціях і корпоративному навчанні. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати наслідки кризи, а й використати її як каталізатор розвитку.

Для систематизації основних напрямів змін у менеджменті міжнародних компаній представлено таблицю 1, що узагальнює ключові стратегічні напрями трансформації управлінських систем у кризових умовах.

*Таблиця 1*

**Основні напрями трансформації системи менеджменту міжнародних компаній у кризових умовах**

| Напрям трансформації | Зміст та інструменти реалізації | Очікуваний результат / ефект |
|---|---|---|
| 1. Цифрова трансформація | Впровадження технологій *AI, Big Data, IoT, Blockchain, Cloud Computing*; автоматизація процесів; кібербезпека. | Підвищення ефективності, прозорості та швидкості прийняття рішень. |
| 2. Інноваційна стратегія | Розвиток R&D, цифрових продуктів, партнерств у сфері відкритих інновацій; інкубація стартапів. | Зростання конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. |
| 3. Організаційна стійкість | Формування системи антикризового управління, кадрової мобільності, цифрових протоколів реагування. | Підвищення здатності компанії адаптуватися та зберігати функціональність у кризах. |

*Продовження таблиці 1*

| | | |
|---|---|---|
| 4. Розвиток людського капіталу | Навчання цифровим навичкам, розвиток soft skills, лідерство, менторинг. | Формування адаптивної корпоративної культури та підвищення продуктивності праці. |
| 5. Післякризова стратегія | Реінжиніринг бізнес-моделей, цифрова інтеграція ланцюгів постачання, ESG-орієнтація. | Відновлення та стабільне зростання у післявоєнний період. |
| 6. Інвестиційна стратегія | Цільові інвестиції у технології, інновації, екологічну модернізацію. | Підвищення вартості бізнесу, стійке довгострокове зростання. |

*Джерело: узагальнено автором на основі [1-3]*

Узагальнені дані таблиці 1. свідчать, що система менеджменту міжнародних компаній у кризових умовах проходить багаторівневу трансформацію, у якій поєднуються технологічні, організаційні та соціальні зміни.

Першочергову роль відіграє цифрова трансформація, що створює основу для гнучкого реагування на зовнішні виклики. Вона не лише підвищує продуктивність і прозорість процесів, а й відкриває можливості для формування інноваційних бізнес-моделей.

Другим за значенням напрямом є інноваційна стратегія, яка забезпечує диверсифікацію джерел доходу, розвиток нових продуктів і технологій. Саме інноваційність визначає здатність компанії перетворювати кризу на можливість для зростання.

Організаційна стійкість та розвиток людського капіталу виступають внутрішнім стрижнем адаптаційної спроможності. В умовах воєнного стану та відновлення економіки України саме людський потенціал, цифрові компетенції та корпоративна солідарність є запорукою відновлення виробництва, логістики, комунікацій і міжнародних зв’язків.

Нарешті, післякризова та інвестиційна стратегії окреслюють довгостроковий горизонт розвитку – перехід від виживання до сталого зростання. Залучення інвестицій у цифрову інфраструктуру, «зелені» технології, інноваційні кластери створює умови для інтеграції України у глобальну економіку на основі знань.

Варто відзначити, що на відміну від більшості європейських компаній, українські підприємства змушені поєднувати цифрову модернізацію з відновленням фізичної інфраструктури, що створює унікальний контекст управлінської трансформації.

Таким чином, трансформація системи менеджменту міжнародних компаній у кризових умовах має системний характер і ґрунтується на синергії цифровізації, інноваційності та організаційної стійкості. Для України цей досвід є особливо цінним у контексті формування нової моделі відновлення економіки, де управління стає інструментом не лише виживання, а й стратегічного розвитку держави в умовах післявоєнного світу.

**Список використаних джерел**

1. Cardoso, A., Pereira, M. S., Sá, J. C., Powell, D. J., Faria, S., & Magalhães, M. (2024). Digital culture, knowledge, and commitment to digital transformation and its impact on the competitiveness of Portuguese organizations. *Administrative Sciences*, *14*(1), 8.

2. Crespo, N., Crespo, C., Silva, G., & Nicola, M. (2023). Innovation in times of crisis: The relevance of digitalization and early internationalization strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, *188*.

3. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*, 1319–1350.

4. Corvello, V., Verteramo, S., & Nocella, I. (2023). Thrive during a crisis: The role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, *14*, 14681–14693

5. Xu, Y., Jia, F., Wang, L., & Chen, L. (2024). Can digital transformation improve firm resilience to supply chain disruption? The role of diversification strategies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *30*(5).

***Молчанов Федір Олегович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*ПВНЗ «Європейський університет»*

# СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких соціально-економічних змін ресторанний бізнес посідає особливе місце в системі сфери послуг. Цей сектор не лише задовольняє потреби населення у якісному харчуванні та відпочинку, але й виконує важливу соціально-економічну функцію – створює робочі місця, сприяє розвитку туризму, формує імідж держави на міжнародному рівні. Особливості управління діяльністю підприємств ресторанного бізнесу визначаються багатофакторністю впливу внутрішніх і зовнішніх умов, високою конкуренцією, сезонністю попиту, залежністю від кваліфікації персоналу, швидкою змінюваністю споживчих уподобань і зростаючою роллю цифрових технологій.

Однією з головних особливостей управління ресторанним підприємством є необхідність постійної адаптації управлінських рішень до мінливого ринкового середовища. Ресторанна справа вимагає гнучких стратегій, здатних швидко реагувати на коливання купівельної спроможності, зміни смакових тенденцій, інфляційні процеси, логістичні перебої або форс-мажорні обставини. Ефективний менеджмент у цій сфері повинен мати аналітичний характер і базуватися на принципах системності, стратегічного планування та управління ризиками.

Важливою специфічною рисою управління ресторанними підприємствами є поєднання економічних і креативно-сервісних функцій. На відміну від виробничих або торговельних підприємств, у ресторанах результат діяльності вимірюється не лише фінансовими показниками, а й нематеріальними факторами – емоційним задоволенням клієнта, рівнем лояльності, сприйняттям бренду, культурою обслуговування. Це зумовлює необхідність орієнтації системи управління не лише на прибуток, а й на створення клієнтського досвіду, що забезпечує стабільність підприємства в умовах високої конкуренції.

Управління ресторанним бізнесом передбачає розроблення стратегічної концепції розвитку, яка має включати визначення місії підприємства, цільової аудиторії, формату діяльності, конкурентних переваг та моделі позиціонування на ринку. Ефективна стратегія повинна бути адаптивною, враховувати інноваційні тенденції – автоматизацію процесів обліку, впровадження електронних меню, онлайн-бронювання та цифровий маркетинг. Менеджмент закладу має ґрунтуватися на принципах клієнтоорієнтованості, операційної гнучкості та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Суттєвою особливістю також є висока роль людського капіталу в системі управління. Персонал ресторану не лише виконує функції обслуговування, а й формує імідж закладу, атмосферу, рівень гостинності та стиль. Тому ефективне управління кадрами базується на ретельному відборі працівників, системі навчання, розвитку навичок сервісу, створенні сприятливого мікроклімату в колективі та застосуванні мотиваційних програм. Особливо важливо забезпечити відповідність корпоративної культури цінностям бренду, адже саме персонал є носієм репутації підприємства. Менеджери повинні створювати умови для професійного росту працівників, формувати командний дух і спільну відповідальність за результат, що є фундаментом стабільного розвитку закладу.

Серед специфічних рис управління в ресторанному бізнесі виділяється підвищена складність фінансово-економічного контролю. На відміну від промислових підприємств, ресторани мають справу з продуктами короткого терміну зберігання, що потребує точного планування закупівель і постійного моніторингу запасів. Менеджери повинні володіти навичками оперативного бюджетування, калькуляції собівартості, оптимізації цінової політики та контролю рентабельності кожного напряму діяльності. Для цього активно застосовуються автоматизовані програми – R-Keeper, iiko, Poster POS, ArtSoft, які забезпечують прозорість фінансових операцій, контроль руху товарів, зменшення втрат і підвищення ефективності управлінських рішень.

Особливість маркетингового управління у ресторанному бізнесі полягає у переході від традиційного просування до моделі, орієнтованої на досвід споживача (customer experience). Ресторани стають не просто місцем споживання їжі, а простором комунікації, стилю життя та позитивних емоцій. Менеджери мають будувати маркетингові стратегії з урахуванням результатів аналітики щодо поведінки споживачів, сегментації клієнтів, використання цифрових каналів. Зростає значення соціальних мереж і платформ, на яких відображаються відгуки клієнів як інструментів формування довіри. Управлінські рішення мають спиратися на аналітику Big Data, що дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати меню та персоналізувати пропозиції.

Поряд з цим, важливою складовою ефективного управління ресторанним бізнесом виступає інноваційна цифровізація процесів управління. У сучасних ресторанах автоматизуються облік товарів, робота персоналу, бронювання столиків, оплата через QR-коди, доставка через мобільні додатки. Використання CRM-систем забезпечує інтеграцію маркетингових, фінансових та сервісних функцій у єдиний інформаційний простір. Це створює передумови для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Важливою особливістю управління є системний підхід до забезпечення якості послуг. Якість у ресторанному бізнесі визначається не лише смаковими характеристиками страв, а й поведінкою персоналу, чистотою, швидкістю обслуговування, комфортом і загальною емоційною атмосферою. Для підтримання стабільного рівня якості впроваджуються стандарти ISO 9001 та

HACCP, які гарантують безпеку харчування й оптимізацію внутрішніх процесів. Управління якістю передбачає безперервний моніторинг зворотного зв'язку від клієнтів, аудит сервісу та розробку внутрішніх регламентів. Особливістю є те, що система якості в ресторанному бізнесі має не лише контролювати, а й мотивувати до постійного вдосконалення сервісу.

Антикризове управління – ще один специфічний елемент у діяльності сучасних ресторанів. В умовах воєнного стану, енергетичних ризиків чи економічної нестабільності, підприємства диверсифікують свої послуги: розвивають доставку, кейтеринг, партнерські програми, скорочують енергоспоживання, впроваджують локальні мережі постачання. Окремою тенденцією є формування етичної та екологічної культури управління. Все більше підприємств запроваджують політику «zero waste», використовують біорозкладні матеріали, підтримують локальних виробників і реалізують соціальні ініціативи.

Отже, управління діяльністю підприємств ресторанного бізнесу має комплексний характер і поєднує стратегічне бачення, інноваційність, аналітичність, креативність і відповідальність. Його особливості полягають у синтезі економічних, сервісних, технологічних та соціальних аспектів. Ефективне управління в цій галузі забезпечує сталий розвиток, конкурентоспроможність і гармонійне поєднання економічної вигоди з культурними та гуманістичними цінностями.

**Список використаних джерел**

1. Долга Г. В. Управління ресторанним господарствомяк складовою частиною сфери послуг. *Приазовський економічний вісник.* Вип. 3 (14). 2019. С. 160-165.

2. Рябенька М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та рестранного бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. № 13. 2024. URL : https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-12-01/2024-13-12-01

3. Кушнірок В. С., Величко О. В, Коваль О. Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. Вип. 47. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-65

***Найко Марина Євгеніївна,***
*викладач циклової комісії фінансів, обліку та оподаткування;*
*Фаховий коледж економіки та управління*
*Національної академії статистики, обліку та аудиту*

# ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (AI) У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Маркетинг як дисципліна завжди еволюціонував разом із технологіями, від друкованих оголошень до мас-медіа та цифрових платформ. Сьогодні ми стоїмо на порозі, а можливо, вже й перетнули, найбільш значну трансформацію: еру штучного інтелекту (AI). У світі, де дані генеруються експоненціально, традиційні маркетингові підходи, засновані на інтуїції та узагальненій сегментації, втрачають свою ефективність. AI стає не просто модним інструментом, а стратегічним імперативом, який дозволяє компаніям переосмислити свої відносини з клієнтами, оптимізувати операційну ефективність та досягти безпрецедентного рівня персоналізації у масштабі. Ця стаття досліджує, як саме штучний інтелект інтегрується у формування маркетингових стратегій, перетворюючи їх із реактивних планів на проактивні, керовані даними моделі зростання.

Сучасний маркетинг перебуває на критичному етапі трансформації, де рушійною силою інновацій є штучний інтелект (AI). Відійшли в минуле часи узагальнених маркетингових кампаній; сьогодні успіх визначається здатністю компанії досягти індивідуальної релевантності в масштабі, і саме тут AI стає не просто інструментом, а стратегічним архітектором. Використання штучного інтелекту у формуванні маркетингових стратегій радикально змінює підходи до розуміння клієнта, розробки продукту та оптимізації комунікаційних каналів, перетворюючи маркетинг із реактивної функції на проактивний центр прибутковості.

Фундаментальна роль AI у стратегічному маркетингу полягає у здатності обробляти Великі Дані (Big Data) зі швидкістю та глибиною, недосяжними для людського аналізу. Система AI інтегрує дані з усіх точок взаємодії: соціальні мережі, транзакції, історія вебпереглядів, взаємодія з електронною поштою та реакція на рекламу[1,с.47] На основі цього масиву даних AI генерує прогностичну аналітику, дозволяючи маркетологам не просто розуміти, що відбулося, а передбачати, що станеться далі. Це критично важливо для стратегічного планування, оскільки дозволяє прогнозувати життєву цінність клієнта (CLV), ймовірність відтоку та ефективність нових продуктів ще до їхнього запуску. Таким чином, маркетингова стратегія стає не набором гіпотез, а моделлю, заснованою на ймовірностях.

Ключовим елементом стратегії, керованої AI, є гіперперсоналізація. AI дозволяє сегментувати аудиторію не лише за демографічними ознаками, а й за

поведінковими нюансами та психографічними профілями, які постійно оновлюються в реальному часі. Ця здатність до динамічного мікросегментування дає змогу формувати стратегію "Маркетинг для Одного". Штучний інтелект визначає оптимальний час, канал та навіть емоційний тон повідомлення для кожного окремого користувача. Це виходить за рамки простих рекомендацій "Вам також може сподобатися"; це впливає на стратегію контенту, адаптуючи заголовки, зображення та заклики до дії для максимізації конверсії та залученості, роблячи комунікацію максимально релевантною і, як наслідок, ефективною [2,с.28].

Вплив AI також є значним у сфері креативної стратегії та контенту. Генеративний AI (GenAI) сьогодні здатен створювати контент на рівні людини: від написання чернеток електронних листів і дописів у соціальних мережах до генерації унікальних зображень і відео. Стратегічний пріоритет тут полягає в автоматизації масштабування креативу. Замість того, щоб створювати одну рекламну кампанію, маркетологи використовують AI для генерації сотень варіацій, які потім тестуються AI-алгоритмами в режимі реального часу (A/B/n-тестування). [3,с.12] Система автоматично оптимізує бюджети, спрямовуючи ресурси на найефективніші креативи та канали, значно підвищуючи рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI) та дозволяючи команді сфокусуватися на високоцінних стратегічних завданнях, а не на рутинному виробництві.

Окрім клієнтських взаємодій, AI впливає і на стратегію ціноутворення та управління продуктом. Аналізуючи еластичність попиту, ціни конкурентів, сезонні коливання та навіть погоду, AI може динамічно встановлювати оптимальну ціну для конкретного товару в конкретний час для конкретного клієнта. Це стратегія динамічного ціноутворення, яка максимізує прибуток. Стосовно розробки продукту, AI здатний аналізувати відгуки клієнтів, обговорення в соціальних мережах та запити в службу підтримки для виявлення незадоволених потреб ринку. Маркетингова стратегія, підкріплена цими даними, може проактивно інформувати R&D (дослідження та розробки) про функції чи вдосконалення, які матимуть найбільший комерційний успіх, скорочуючи час виведення на ринок і зменшуючи ризик провалу продукту[4,с.28].

Нарешті, інтеграція AI вимагає від маркетингових лідерів зміни організаційної стратегії. Успіх залежить не лише від купівлі технології, а й від формування нової "AI-грамотної" корпоративної культури. Маркетингова команда повинна перетворитися на гібридну структуру, де креативні фахівці тісно співпрацюють з дата-аналітиками та інженерами. Стратегічні пріоритети зміщуються від інтуїції та минулого досвіду до експериментів, метрик та постійного навчання алгоритмів. Таким чином, AI перетворює маркетинг із набору розрізнених тактик на високоінтегровану, адаптивну та прогностичну функцію бізнесу, що є необхідною умовою для стійкої конкурентної переваги в цифрову епоху.

Впровадження AI у формування маркетингових стратегій – це неминуча еволюція, яка відокремлює лідерів ринку від аутсайдерів. Штучний інтелект забезпечує стратегічні переваги, перетворюючи величезні обсяги даних на дієві інсайти, які лежать в основі гіперперсоналізації, оптимізації рекламних витрат та інновацій у продуктах. У кінцевому підсумку, стратегія, керована AI, дозволяє компаніям не просто реагувати на потреби ринку, а передбачати їх і формувати попит. Проте, цей перехід вимагає значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та, що важливіше, у людський капітал. Майбутнє маркетингу належить тим організаціям, які зможуть успішно поєднати людську креативність із машинною аналітичною потужністю, зробивши AI своїм найважливішим стратегічним партнером.

**Список використаних джерел**

1. The evolution of Marketing 4.0: How artificial intelligence is transforming hyper-personalization. Journal of Marketing Innovations. 2020. Vol. 15, №. 3. P. 45– 62.

2. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021. 240 p.

3. McKinsey & Company. The State of AI in 2023: Generative AI’s Breakout Year. McKinsey & Company, 2023.

4. Forrester, R. The Paradigm Shift: From Marketing Department to Data and AI-Analytics Hub. Forrester Digital Strategy Report. 2022.

***Нестор Ольга Юріївна,***
*кандидат економічних наук,*
*науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики;*
*ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього*
*Національної академії наук України»*

# БАГАТОРІВНЕВА КООРДИНАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

Ефективність управління публічними інвестиціями впливає на функціонування суспільства та підтримку добробуту населення. Ефективна реалізація публічних інвестицій сприяє досягненню соціальних та екологічних цілей шляхом надання основних послуг (таких як електроенергія, вода, санітарна сфера, транспорт, охорона здоров'я, освіта, захист від надзвичайних ситуацій), що сприяють покращенню здоров'я та якості життя населення.

Координація є одним із трьох систематичних викликів для багаторівневого управління публічними інвестиціями, котрі перешкоджають досягненню найкращих результатів. Складність полягає у практичному забезпеченні міжгалузевої, міжюрисдикційної та міжурядової координації. До того ж, велика кількість залучених до публічних інвестицій учасників та їхні інтереси також часто потребують узгодження.

Міжнародний валютний фонд визначив 15 вимірів інституційної якості для ефективного управління публічними інвестиціями, і саме центрально-місцева координація є тим показником, з яким ситуація у країн із розвиненою економікою є найгіршою [1].

У середньому в країнах ОЕСР майже 60% публічних інвестицій здійснювали органи влади субнаціонального рівня. Управління відносинами між різними рівнями влади має вирішальне значення для посилення ефективності та результативності публічних інвестицій, зважаючи на те, що майже в усіх країнах ОЕСР державні інвестиції є спільною політичною компетенцією, а це робить управління ними особливо складним, особливо в контексті погіршення стану державних фінансів.

Важливо зазначити, що у рамках «багаторівневої координації управління» також може бути взаємодія між державними установами та приватними зацікавленими сторонами (комерційними чи некомерційними), зокрема громадянами та бізнесом [2].

Є низка причин, чому забезпечення ефективного багаторівневого управління публічними інвестиціями є важливим. По-перше, у контексті скорочення державних бюджетів державні інвестиції часто скорочуються, щоб краще виконувати зобов’язання щодо поточних витрат. Це впливає на здатність урядів усіх рівнів ліквідувати значний дефіцит публічних інвестицій. Це також загострює нагальну потребу в інвестиціях у нову інфраструктуру (включаючи

зелену інфраструктуру), у модернізацію існуючої інфраструктури, а також у забезпечення того, щоб уся інфраструктура належним чином обслуговувалась, була повністю функціональною та, в ідеалі, стійкою [3].

Координація сприяє уникненню збігів та нечіткого розподілу обов'язків, оскільки це є одна з найважливіших проблем багаторівневого управління. Нечіткий розподіл обов'язків та функцій особливо помітний у таких сферах, як транспорт, освіта, охорона здоров'я, які часто мають багаторівневе управління. Наслідком такої нечіткості є серйозні перешкоди для забезпечення ефективності публічних інвестицій [1]. До того ж, через охоплення кількох рівнів управління необхідно враховувати та координувати широке коло зацікавлених сторін з різними, іноді протилежними, інтересами та політичними поглядами.

Ефективна багаторівнева координація допомагає виявити інвестиційні можливості та вузькі місця, управляти спільними політичними повноваженнями, мінімізувати інвестиції, спрямовані на досягнення неузгоджених та часом суперечливих цілей, забезпечити ресурси й спроможність для здійснення інвестицій, а також створювати й зміцнювати довіру між суб'єктами на різних рівнях управління [2]. Країни-члени ОЕСР визнали важливість кращого управління публічними інвестиціями, прийнявши Рекомендацію щодо ефективних державних інвестицій на всіх рівнях управління в березні 2014 року.

Зазначена Рекомендація містить 12 принципів, якими керуватимуться національні та субнаціональні (регіональні та місцеві) уряди у використанні адекватних і стратегічних інструментів багаторівневого управління для покращення ефективності публічних інвестицій у складному та мінливому політичному середовищі.

Україна в середині 2018 р. заявила про готовність приєднатися до Рекомендації щодо ефективного публічного інвестування на всіх рівнях врядування для проведення реформ у сфері публічних інвестицій . За підсумками семінару «Підтримка децентралізації в Україні: Імплементація посібника з ефективного державного інвестування ОЕСР», що пройшов у Києві у 2018 році, визначено головні пріоритети для України в розрізі підвищення ефективності управління її публічними інвестиціями, серед яких на першому місці передбачувано опинилося посилення координації, а саме: удосконалення практик центральних органів влади в управлінні горизонтальною та вертикальною координацією, посилення міжмуніципальної співпраці та заохочення майбутніх об'єднань [2].

До того ж, у 2024 році розпочато процес реформування системи управління публічними інвестиціями. З цією метою Міністерство Фінансів України розробило Дорожню карту реформування управління публічними інвестиціями. У зазначеному документі чітко вказано, що для забезпечення координації на всіх етапах та недопущення конфлікту інтересів щодо підготовки, оцінки та відбору інвестиційних проектів потрібне чітке визначення ролей основних учасників

процесу [4]. Проте, у Дорожній карті наразі не прописано чітких кроків/рекомендацій щодо реалізації цієї потреби.

*Багаторівнева координація управління публічними інвестиціями має три основні виміри:*

- інституційний вимір (повноваження і відповідальність на різних рівнях управління);
- територіальний вимір (територіальні структури) ;
- вимір державного управління (адміністративні і виконавчі процеси органів влади субнаціонального рівня) [2].

Говорячи про забезпечення ефективності багаторівневої координації управління публічними інвестиціями, варто ураховувати контекст децентралізації, яка є викликом для багаторівневої координації, оскільки передбачає делегування відповідальності, прийняття політичних рішень і фінансових повноважень нижчим рівням влади. Велика кількість обов'язків розподіляється між рівнями влади, і це вимагає відповідної багаторівневої координації управління. Для цього має бути дотримано ряд умов, починаючи з достатніх і відповідних ресурсів для виконання нових обов'язків, а також відповідних можливостей на субнаціональному рівні, ефективних систем моніторингу та хорошого балансу децентралізації різних політичних функцій. Особливу увагу варто звернути на наявність належних механізмів координації [5].

Оскільки більшість обов'язків розподілені, надзвичайно важливо встановити механізми управління спільною відповідальністю. Створення культури співпраці та регулярного спілкування має важливе значення для ефективного багаторівневого управління.

Слід сприяти партнерству між сільськими та міськими районами як формі співпраці між різними юрисдикціями для посилення інклюзивного зростання шляхом отримання різноманітних переваг, таких як розширення переваг економіки агломерації, для подолання збоїв у координації та зміцнення потенціалу.

Децентралізація впливає як на субнаціональні органи влади, так і на національні уряди. Вона передбачає оновлену роль центральних органів влади, більш стратегічну, але також більше зосереджену на створенні умов для належної координації та узгодження цілей, моніторингу ефективності регіонів і міст і забезпечення збалансованого розвитку території. З огляду на те, що більшість обов'язків розподілені, децентралізація передбачає управління взаємною залежністю для досягнення спільних цілей.

Можливо, найважливішою прямою вигодою від децентралізації є ефективність розподілу, яка є результатом надання місцевих державних послуг. Субнаціональні органи влади часто володіють цінною інформацією про місцеві вимоги та умови, що дозволяє їм пристосовувати надання державних послуг до потреб мешканців. Таким чином, децентралізований вибір дає можливість

підвищити економічний добробут шляхом адаптації надання державних послуг до різнорідних уподобань менших груп населення. Для центрального уряду було б дорого організувати отримання такої інформації, і тому центральний рівень, ймовірно, забезпечить єдиний рівень публічної інформації в усіх юрисдикціях [6].

Оскільки для відбудови України потрібно буде здійснювати публічні інвестиції у значних обсягах, налагодження багаторівневої координації є дуже важливим для забезпечення їх ефективності через сприяння в узгодженні цілей і уникненні суперечностей ще на початковому етапі, що суттєво полегшить процес реалізації публічних інвестицій.

**Список використаних джерел**

1. Effective Multi-level Public Investment: OECD Principles in Action. OECD. Paris. 2019. 89 с. URL: https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/Full_report_Effective_Public_Investment.pdf

2. Multi-level Governance Reforms: Overview of OECD Country Experiences. OECD Multi-level Governance Studies. OECD Publishing. Paris. 2017. 176 с. URL: http://dx.doi.org/10.1787/9789264272866-en

3. OECD. The Future of Regional Development and Public Investment in Wales, United Kingdom. OECD Multi-level Governance Studies. OECD Publishing. Paris. 2020. 264 с. DOI: 10.1787/e6f5201d-en.

4. Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями. Міністерство Фінансів України. 2024. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_%D0%A3%D0%9F%D0%86.pdf

5. Dabla-Norris E., Brumby J., Kyobe A., Mills Z., Papageorgiou C.. Investing in Public Investment: An Index of Public Investment Efficiency. Strategy, Policy, and Review Department. IMF Working Paper. International Monetary Fund. 2010. 45 с. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp1137.pdf

6. OECD. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers. OECD Multi-level Governance Studies. OECD Publishing. Paris. 2019. 206 с. DOI: 10.1787/g2g9faa7-en

***Овчаренко Леся Валеріанівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*професор кафедри економіко-правових дисциплін;*
*Національна академія внутрішніх справ*

# МАРКЕТИНГОВА ЦИФРОВА АКТИВНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови здійснення маркетингової діяльності в Україні відчувають на собі значний вплив двох факторів: з одного боку – процеси цифровізації, з іншого – виклики воєнного часу. Кожен з них суттєво впливає на зміну споживчої поведінки, економічні пріоритети та моделі комунікації. В умовах воєнного стану підприємці вимушені підлаштовувати свої стратегії в маркетингу не тільки до зміни технологій, способів комунікації, а й до умов нестабільності та невизначеності, відповідальності перед суспільством, обмежених ресурсів тощо.

Воєнний стан, а перед цим епідемія, пришвидшили цифрову трансформацію в Україні. Запровадження таких механізмі як дистанційна робота, електронна комерція, онлайн-комунікації, активне використання соціальних мереж в підприємницьку діяльність, зробили їх основними каналами підтримки комунікацій між фірмами, брендами та покупцями. Використання цифрових інструментів допомагає підприємцям зберігати свою присутність на ринку в умовах обмежень та релокації.

В періоді функціонування підприємств в умовах нестабільності особливо актуальним є постійний моніторинг настрої покупців. Використання цифрових інструментів, таких як Big Data, онлайн-опитування дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту, пристосовувати логістику, рекламу, ціни до поточної ситуації. Аналіз великих даних дозволяє оптимізувати маршрути транспортування, передбачати потенційні ризики та приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління запасами [1].

В умовах воєнного стану споживач розраховує на доступність, зручність та швидкість комунікації з продавцем. Тому компанії активно інтегрують омніканальні системи. Омніканальна платформа – це інтегрована система комунікації, яка об’єднує всі канали зв’язку, що використовуються для спілкування між клієнтами та компанією. Це дозволяє створити «безшовне» середовище, в якому клієнт може спілкуватися з компанією через будь-який зручний для нього канал [2]. Такими каналами є сайти, соцмережі, чат-боти у месенджерах тощо. Мобільні додатки, онлайн-сервіси push-повідомлення стають головними точками контакту з клієнтом.

Активно використовуються саме push повідомлення як короткі спливаючі повідомлення в додатках або браузерах. Його відправляють користувачам, щоб

розповісти про оновлення, новини та акції. Головна ціль push-повідомлень – доставити клієнту релевантну інформацію для підтримання залученості [3].

Соціальні мережі під час війни перетворилися не лише на комунікаційний, а й на психоемоційний інструмент. Через соціальні мережі сьогодні компанії не тільки рекламують товари, а підтримують суспільство – підтримують волонтерські ініціативи, допомагають армії, мотивують споживачів тощо. Бренди, які демонструють національну свідомість, чесність, здобувають високу лояльність аудиторії.

Під час воєнного стану бізнесу необхідно працювати з клієнтами максимально чітко й індивідуально. Чат-боти, автоматизовані розсилки, інші цифрові інструменти дозволяють швидко інформувати клієнтів про зміни графіку, наявність товарів чи варіанти доставки. Запорукою виживання компаній в таких умовах стає їх гнучкість, здатність швидко адаптовуватись до нових умов використання цифрових технологій тощо.

В умовах військової агресії проти України особливо важливою є соціальна відповідальність бренду. Будь-яка неетична реклама або спроба спекулювати на темі війни може призвести до репутаційної кризи. Тому маркетингові стратегії мають ґрунтуватися на принципах чесності, прозорості та підтримки спільних цінностей.

Більшість українців сьогодні споживають інформацію через мобільні гаджети, переважно смартфони. Згадані мобільні платформи дають змогу оперативно інформувати про зміни у роботі підприємства, волонтерські або гуманітарні ініціативи. У воєнних умовах маркетинг набуває гуманітарного виміру. Бренди, які допомагають армії, підтримують переселенців, дбають про своїх працівників формують позитивний соціальний імідж і довіру. Відповідальний маркетинг стає частиною спільної боротьби за стійкість суспільства.

Один із останніх прикладів, діяльність «Нової пошти». 20-21 вересня 2025 Рівне стало частиною всеукраїнської серії бігових подій від Нової пошти. Уперше в місті пройшов напівмарафон – на дистанціях бігли як професійні спортсмени й аматори, так і наймолодші учасники у візочках, батьки з дітьми, люди у кріслах колісних та ветерани, які після важких поранень повернулися до спорту. Особливою деталлю рівненського напівмарафону став «Старт без пострілу» – інноваційне рішення, яке Нова пошта впроваджує на всіх своїх бігових подіях. Замість традиційного пострілу старт оголошує потужна хвиля звуку та світла, що м’яко і водночас ефектно запускає забіг. Всі стартові внески, а також донати, спрямовані на виготовлення протезів для пацієнтів [4].

Після перемоги та завершення воєнних дій Україна постане перед складним завданням – економічною, соціальною та інфраструктурною відбудовою держави. В цих умовах маркетинг набуде нового змісту: він стане не лише інструментом комерційного успіху, а й механізмом суспільного розвитку, відновлення довіри громадян і формування позитивного іміджу країни на

міжнародному рівні. Маркетингові стратегії у післявоєнний період покликані не лише відродити бізнес, а й сприяти психологічній, соціальній та економічній реінтеграції суспільства.

Як було зазначено вище, у період воєнних дій значна кількість українських компаній продемонструвала високий рівень громадянської свідомості, надаючи підтримку Збройним силам, волонтерським організаціям та внутрішньо переміщеним особам. У післявоєнний період зазначена тенденція має трансформуватися у довгострокову маркетингову стратегію корпоративної соціальної відповідальності.

**Список використаних джерел**

1. Македон В.В. Інтеграція цифрових інструментів у міжнародну логістичну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-109

2. Омніканальна платформа від окі-токі. URL: https://www.oki-toki.ua/products/omnikanalnost

3. Push повідомлення. URL: https://sendpulse.ua/support/glossary/push-notification

4. Рівне вперше прийняло напівмарафон від Нової пошти: понад 1300 учасників вийшли на старт. URL: https://novaposhta.ua/news/rivne-hosted-half-marathon/

***Овчінніков Владислав Юрійович,***
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*
*освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»;*
***науковий керівник:***
***Лазоренко Лариса Віталіївна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*завідувач кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасна соціально-економічна реальність, позначена війною, руйнуванням інфраструктури, нестабільністю ринків і демографічними викликами, актуалізує потребу у формуванні ефективної системи антикризового управління.

Кризову ситуацію можна визначити як порушення рівноваги природних, економічних і соціальних систем, що спричиняє загрозу життєво важливим інтересам населення, економіці та державі загалом [1-2].

Антикризове управління, у цьому контексті, є комплексом дій, спрямованих на прогнозування, запобігання, локалізацію та подолання кризових явищ, а також на відновлення стабільності та життєздатності організації чи системи управління. Його невід'ємною складовою є процес прийняття управлінських рішень, що передбачає швидке реагування на зміни, обґрунтований вибір альтернатив і оцінку наслідків дій.

Методи прийняття управлінських рішень в антикризовому управлінні базуються на системному, комплексному та ситуаційному підходах.

Процес прийняття управлінських рішень в антикризовому управлінні вимагає поєднання аналітичних, інтуїтивних та колегіальних підходів, що дозволяють адаптуватися до умов невизначеності. Найбільш ефективними серед них є системний аналіз, сценарний підхід, метод дерева рішень, імітаційне моделювання та експертно-аналітичний метод [3].

Коротка характеристика зазначених методів подана в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Методи прийняття управлінських рішень у кризових умовах**

| Метод | Зміст та характеристика | Переваги застосування в антикризовому управлінні |
|---|---|---|
| **Системний аналіз** | Розглядає кризу як цілісний процес, враховуючи взаємозалежність економічних, політичних, організаційних і соціально-психологічних чинників. | Дає змогу комплексно оцінити ситуацію, визначити ключові причини та взаємозв'язки між елементами системи. |

*Продовження таблиці 1*

| | | |
|---|---|---|
| **Сценарний підхід** | Передбачає моделювання кількох варіантів розвитку подій і оцінку наслідків кожного з них. | Дозволяє завчасно підготувати адаптивні стратегії реагування на можливі сценарії розвитку кризи. |
| **Метод дерева рішень** | Базується на побудові графічної моделі послідовності можливих рішень із розрахунком ймовірностей ризику. | Сприяє раціональному вибору оптимальної стратегії дій серед кількох альтернатив. |
| **Імітаційне моделювання** | Дає змогу відтворювати поведінку системи під впливом управлінських дій без реального ризику втрат. | Забезпечує перевірку управлінських рішень у безпечному середовищі та підвищує точність прогнозів. |
| **Експертно-аналітичний метод** | Передбачає залучення фахівців різних галузей для колегіальної оцінки ризиків і наслідків управлінських рішень. | Підвищує об'єктивність і якість рішень завдяки багатокритеріальному аналізу та узгодженню позицій експертів. |

*Джерело: сформовано автором на основ [3]*

Застосування зазначених методів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, а також зменшити вплив невизначеності, яка є типовою характеристикою кризових ситуацій.

Варто наголосити, що прийняття ефективних антикризових управлінських рішень супроводжується низкою додаткових труднощів для керівника-управлінця.

Серед ключових чинників, які впливають на якість управлінських рішень в умовах кризи, можна виділити такі (таблиця 2).

*Таблиця 2*

**Ключові чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень у кризових умовах**

| Чинник | Характеристика | Наслідки для процесу управління |
|---|---|---|
| **Обмеження в часі** | Кризові ситуації вимагають швидкого реагування та прийняття рішень у стислий термін. Будь-яке зволікання може поглибити наслідки кризи. | Зростання психологічного тиску на керівника, підвищення ймовірності помилок і потреба у високій стресостійкості. |
| **Обмеження в ресурсах** | Кризи супроводжуються дефіцитом матеріальних, інформаційних і енергетичних ресурсів. Менеджер має діяти, виходячи з наявних можливостей. | Необхідність пошуку альтернативних ресурсів, інноваційних рішень та зовнішньої підтримки. |
| **Обмеження у людському капіталі** | Під час кризи зростає плинність кадрів, знижується мотивація й довіра персоналу. | Ризик деморалізації колективу, потреба у лідерстві, комунікації та підтримці морального духу працівників. |

*Продовження таблиці 2*

| | | |
|---|---|---|
| **Обмеження у фінансуванні** | Дефіцит фінансових ресурсів обмежує реалізацію навіть ефективних рішень, ускладнює стабілізацію діяльності. | Потреба в креативності, аналітичному мисленні й здатності ухвалювати рішення в умовах ризику та нестачі коштів. |

*Джерело: сформовано автором на основ [4]*

Як видно з таблиці 2, управлінські рішення в кризових умовах потребують від керівника не лише аналітичних навичок, а й емоційної стійкості, гнучкості мислення та здатності підтримувати команду в період невизначеності. Саме поєднання раціональних і психологічних підходів формує основу ефективного антикризового управління.

У стані постійного стресу, що посилюється воєнними обставинами, керівник може бути схильний до імпульсивних або надто обережних рішень, що знижує ефективність управлінського процесу. Тому важливо поєднувати раціональні методи аналізу з емоційною стійкістю та навичками кризового лідерства.

В умовах воєнного стану та відбудови економіки України антикризове управління має стратегічне значення для забезпечення економічної безпеки, інституційної стабільності та соціальної згуртованості.

*Ефективне прийняття управлінських рішень сприяє:*

- підвищенню адаптивності організацій до змін середовища;
- формуванню культури відповідальності й ризик-менеджменту;
- інтеграції гуманітарних аспектів у процеси стратегічного планування;
- розвитку нових моделей лідерства в умовах невизначеності.

Таким чином, методи прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях повинні поєднувати аналітичні інструменти, інтуїтивну гнучкість та етичну відповідальність керівника, що є запорукою ефективного антикризового управління в сучасній Україні.

Антикризове управління в умовах війни та повоєнного відновлення України потребує системного підходу до прийняття управлінських рішень, який враховує як раціональні, так і психологічні аспекти управлінської діяльності.

Успішний менеджер у кризових умовах має діяти швидко, мислити стратегічно, зберігати емоційну стійкість і підтримувати довіру колективу.

Саме поєднання аналітичних методів, лідерських якостей і гуманітарних цінностей забезпечить ефективне подолання кризових явищ та стійкий розвиток українських організацій у післявоєнний період.

## Список використаних джерел

1. Antusak, E. (1999). *Overview of the basic concepts of crisis management*. Praha: VSE–IKM.

2. Zuzak, R., & Königová, M. (2009). *Crisis management business*. Praha: Grada Publishing.

3. Bartošíková, R., Bilikova, J., Strohmandl, J., Šefčík, V., & Taraba, P. (2014). *Modelling of decision-making in crisis management*. In *Proceedings of the 24th International Business Information Management Association Conference: Crafting Global Competitive Economies – 2020 Vision, Strategic Planning and Smart Implementation* (pp. 1479–1483). Milan, Italy: IBIMA.

4. Канюк, О. (2025). Необхідність ефективного прийняття управлінських рішень у ролі керівника в кризовому менеджері. *Державне управління та політика* , (5(9). https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.15

***Орєшкіна Поліна Юріївна,***
*здобувачка другого(магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Менеджмент»;*
***Пархоменко Вікторія Вікторівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистики, обліку та* аудиту

## СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ВИНАГОРОД TOTAL REWARDS ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ

Якість системи мотивації визначає здатність міжнародних компаній залучати й утримувати працівників, підтримувати продуктивність, якість і інноваційність. Оскільки вони діють у різних правових і культурних середовищах, підходи до мотивування мають поєднувати спільні принципи (справедливість, прозорість, винагорода за результат) з локальною адаптацією. Українські узагальнення підкреслюють, що дієвість мотивації забезпечує не тільки рівень оплати, а й поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, системний зворотний зв’язок і відчуття справедливості в колективі [1].

Класичні змістові теорії відповідають на запитання, що саме мотивує людину: ієрархія потреб демонструє рух від базових до вищих; двофакторний підхід розрізняє «гігієну» (умови, політики, оплата) та «мотиватори» (зміст роботи, визнання, розвиток); теорія набутих потреб акцентує індивідуальні відмінності (досягнення, влада, приналежність). Отже, самих матеріальних виплат недостатньо – потрібне збалансоване поєднання стимулів і відчутний сенс роботи [1].

Процесуальні підходи пояснюють, як виникає та підтримується мотивація у робочих ситуаціях. Теорія очікувань виділяє ланцюжок «зусилля → результат → винагорода», а теорія справедливості – соціальні порівняння співвідношення «внесок/винагорода». Звідси практичні вимоги: чіткі цілі, зрозумілі критерії,

прозорі правила винагород і регулярний зворотний зв'язок. Українські публікації про KPI/OKR додають, що вимірність цілей та прозора звітність підсилюють зв'язок між стратегією й індивідуальними результатами, за умови обережного вибору метрик і уникнення «звуження» фокусу лише до того, що легко порахувати [2].

Сучасні підходи концентруються на внутрішній мотивації, залученості та культурі. Дослідження щодо інклюзії й різноманіття (IDE/DEI) демонструють, що відчуття справедливості, психологічної безпеки та підтримувальне лідерство підвищують залученість і знижують плинність. Для міжнародних компаній це не «соціальна опція», а елемент конкурентної стратегії – від нього залежить спроможність залучати та втримувати таланти на різних ринках праці [3].

Логічним підсумком переходу від окремих виплат до практичної реалізації теорій є цілісний портфель стимулів, який у професійній літературі та в сучасних україномовних матеріалах називають «комплексною системою винагород (Total Rewards)». Це визнана HR-рамка, де матеріальні й нематеріальні елементи поєднуються в єдину логіку та пов'язуються з цілями компанії. До матеріальних належать базова оплата, короткострокові (STI) і довгострокові (LTI) стимули, а також бенефіти (страхування, пенсійні програми тощо). До нематеріальних – навчання та розвиток, внутрішня мобільність, визнання, гнучкі формати, програми благополуччя, культура та інклюзія. Суть підходу – баланс елементів під стратегію й етап розвитку організації та прозорість правил, як саме винагорода пов'язана з результатами праці [4][5] (рис. 1).




**Рис. 1. Комплексна система винагород (Total Rewards)**

На практиці це означає каскадування цілей (від корпоративних до індивідуальних), план-факт аналіз, регулярні огляди результатів і поєднання фінансових (виручка, маржа, продуктивність) та нефінансових індикаторів (якість, безпека, інновації, залученість, прогрес у розвитку) в короткострокових стимулах; у довгострокових – прив'язку до індикаторів цінності та стійкості. Українські джерела також наголошують на важливості прозорої звітності та системної комунікації для підтримання довіри до правил винагород [2].

Паралельно зі змістом портфеля важливий організаційний дизайн: грейдинг, бюджетні рамки, календар оцінювання, процедура винятків і розподіл ролей між HR, фінансами та лінійними керівниками. На багатонаціональних ринках додається вимога локалізації: глобальні принципи («pay for performance», етика, права людини) поєднуються з локальними механіками оплати й бенефітів відповідно до законодавства та практик конкретної країни; це зазвичай вирішують модульним підходом («глобальне ядро + локальні опції») [4][5].

Зіставлення ідей класичних і сучасних теорій із конкретними важелями, які проєктують і використовують у мотиваційних політиках, наведено у таблиці 1, що показує, як теоретичні підходи безпосередньо «перекладаються» у практичні механіки в межах комплексної системи винагород.

*Таблиця 1*

**Теорії та практичні важелі мотивації**

| Теоретичний акцент | Практичний важіль у системі мотивації |
|---|---|
| Змістові (потреби; мотиватори/гігієна) [1] | Комбінація фінансових і нефінансових стимулів; збагачення змісту роботи; визнання. |
| Процесуальні (очікування/справедливість) [1] | Ясні KPI/OKR, прозора оцінка, «правила гри» щодо виплат; канали зворотного зв'язку [2]. |
| Постановка цілей; внутрішня мотивація (SDT) [1] | Спільне встановлення цілей; коучингове лідерство; можливості розвитку і автономія. |
| Engagement/DEI [3] | Інклюзія, психологічна безпека, регулярне визнання; опитування залученості. |
| Менеджмент за цілями (KPI/OKR) [2] | Поєднання фінансових і нефінансових індикаторів; уникнення «мітрик-міопії». |

*Джерело: узагальнено автором за даними [1-5]*

Отже, сучасна система мотивації персоналу в міжнародних компаніях спирається на поєднання класичних теорій і практичних інструментів. Перехід до комплексної системи винагород (Total Rewards) окреслює можлвості для балансування матеріальних і нематеріальних стимулів, а KPI/OKR і регулярні performance-цикли переводять стратегію в конкретні очікування та винагороди. Інклюзія, прозорість і справедливість знижують ризики демотивації і підсилюють залученість працівників, що в кінцевому підсумку покращує продуктивність і якість роботи. Для багатонаціональних організацій критично зберігати «глобальне ядро» принципів та одночасно адаптувати способи і засоби мотивації під місцеві умови.

## Список використаних джерел

1. Шаталова Л. С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: https://economyandsociety.in.ua

2. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Харківського національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. URL: https://periodicals.karazin.ua

3. KPMG в Україні. IDE: інклюзивність, різноманітність, рівність у XXI столітті. *KPMG Review Magazine*. 2024. № 14. URL: https://kpmg.com/ua

4. People First Club. Total Rewards: комплексна система винагород для бізнесу. 2025. URL: https://peoplefirst.club

5. Pritula Academy. Total Rewards Strategy: практичний посібник (огляд). 2024. URL: https://pritula.academy

6. Центр «Бізнес і права людини». Різноманіття, інклюзія та COVID-19: огляд практик. 2023. URL: https://bhrc.org.ua

***Осмалович Володимир Святославович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*ПВНЗ «Європейський університет»*

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах зростаючої конкуренції, глобалізації економіки та технологічних трансформацій підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації до зовнішнього середовища. Саме тому управління стратегічними змінами стає ключовим чинником забезпечення їх життєздатності, конкурентоспроможності та розвитку.

Сутність управління стратегічними змінами полягає у цілеспрямованому впливі керівництва на процес оновлення підприємства, його організаційної структури, технологій, ринкових підходів і корпоративної культури з метою досягнення довгострокових цілей. Зміни мають системний характер і охоплюють усі рівні управління – від стратегічного планування до операційної діяльності , про що неоднорозово наголошувалося у публікаціях вітчизняних вчених-економістів [1; 2, с.122-132; 3, с. 204-209].

Необхідність впровадження стратегічних змін зумовлюється низкою факторів: появою нових технологій, змінами споживчої поведінки, загостренням конкуренції, трансформаціями законодавства, економічними кризами та глобальними викликами. Кожен із цих чинників створює для підприємства потребу перегляду існуючих стратегій і формування нових підходів до управління ресурсами, персоналом, інноваціями та ринковими позиціями.

Управління стратегічними змінами охоплює сукупність етапів, що забезпечують узгоджений перехід підприємства від поточного стану до бажаного. *Зазвичай виділяють п’ять ключових стадій:*

– діагностика змін – аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення факторів, що вимагають трансформації;

– формування бачення і цілей – визначення стратегічного напряму, місії та очікуваних результатів;

– розроблення плану змін – деталізація заходів, строків, ресурсів і відповідальних осіб;

– реалізація стратегії змін – практичне впровадження заходів, навчання персоналу, адаптація бізнес-процесів;

– контроль і оцінювання результатів – аналіз ефективності змін, визначення коригувальних дій.

Особливу роль у процесі стратегічних змін відіграє лідерство. Керівники виступають не лише ініціаторами, а й комунікаторами змін, формуючи довіру, мотивацію та підтримку серед працівників. Важливо, щоб управлінська команда мала чітке бачення майбутнього, комунікувала цілі змін прозоро й залучала персонал до участі у трансформаційних процесах.

Успішність управління змінами значною мірою залежить від організаційної культури підприємства. Культура відкритості до інновацій, взаємної підтримки, відповідальності та командної роботи створює сприятливе середовище для прийняття нових ідей і швидкої адаптації до нових умов.

Управління стратегічними змінами також передбачає врахування опору змінам. Працівники часто сприймають нововведення як загрозу звичним умовам праці чи стабільності. Тому важливим завданням менеджменту є роз'яснення цілей, переваг і наслідків змін, застосування методів мотивації, тренінгів, коучингу, створення умов для поступового залучення працівників до нових процесів.

Важливою складовою управління стратегічними змінами є інноваційна діяльність. Саме інновації стають рушійною силою розвитку підприємства, забезпечуючи технологічне оновлення, підвищення ефективності виробництва та конкурентних позицій. Успішна реалізація стратегічних змін вимагає використання сучасних інструментів - інформаційних технологій, систем підтримки прийняття рішень, цифрових платформ, big data-аналітики та управління знаннями.

В умовах ринкової невизначеності управління стратегічними змінами має бути гнучким. Це означає, що керівництво підприємства повинно передбачати кілька сценаріїв розвитку подій, розробляти альтернативні стратегії та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучкість дозволяє не лише уникнути ризиків, а й використовувати нові можливості для зростання.

Ефективне управління стратегічними змінами потребує розвиненої системи моніторингу результатів. Регулярний аналіз ключових показників діяльності (фінансових, маркетингових, кадрових, інноваційних) дозволяє оцінювати успішність реалізації стратегії та своєчасно вносити корективи.

*До особливостей управління стратегічними змінами належать:*

– системність і комплексність підходу;
– орієнтація на довгострокову перспективу;
– поєднання стратегічного планування з гнучкими методами реалізації;
– акцент на людський капітал як головний ресурс трансформації;
– інтеграція інноваційних технологій і цифрових інструментів у бізнес-модель підприємства.

Таким чином, управління стратегічними змінами – це не разова дія, а безперервний процес розвитку підприємства, спрямований на забезпечення його стійкості в умовах динамічного ринку. Воно передбачає поєднання аналітичного мислення, лідерства, корпоративної культури та готовності до ризику.

Підприємство, здатне своєчасно виявляти потребу у змінах, стратегічно планувати їх і ефективно реалізовувати, отримує конкурентну перевагу, зміцнює позиції на ринку та формує передумови для сталого розвитку у майбутньому.

**Список використаних джерел**

1. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. № 59. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-156

2. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник.* 2023. № 1. С. 122-132.

3. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Випуск 23. С. 204-209.

***Пархоменко Вікторія Вікторівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ

Сучасний розвиток міжнародних економічних відносин супроводжується посиленням масштабів та інтенсивності ризиків, які охоплюють фінансову, торговельну, політичну та екологічну сфери. Досвід останніх років доводить, що такі явища, як пандемія COVID-19, глобальні енергетичні та продовольчі кризи, збройні конфлікти, торговельні війни, масштабні кібератаки та кліматичні катастрофи, значно підвищують рівень невизначеності у світовій економіці. У зв'язку з цим можна зробити висновок, що класичні методи ризик-менеджменту – уникнення, передача чи зниження ризику – не забезпечують належного рівня економічної безпеки. Отже, виникає об'єктивна необхідність у пошуку та впровадженні сучасних інструментів управління ризиками, здатних адекватно реагувати на багатовимірність і взаємозалежність глобальних процесів.

Аналіз наукової літератури та звітів міжнародних організацій свідчить, що дедалі більшої уваги набувають концепції resilience (стійкість) та risk governance (багаторівневе управління ризиками). Так, у дослідженнях Світового банку (World Bank) та Міжнародного валютного фонду (МВФ, IMF) наголошується на необхідності переходу від традиційних, фрагментарних підходів до інтегрованих систем управління ризиками, що дозволяють враховувати комплексний характер фінансових, політичних, соціальних та екологічних загроз [5]. Водночас, у працях Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, OECD) (2023) підкреслюється, що цифрові технології, зокрема big data та алгоритми штучного інтелекту, набувають визначальної ролі у прогнозуванні кризових явищ [3]. Окрім того, Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД, UNCTAD) (2023) у своїх доповідях звертає увагу на зростання значення ESG-факторів у міжнародних інвестиційних процесах [4]. Таким чином, можна зазначити, що сучасні дослідження акцентують на переході від реактивного до превентивного управління ризиками, що відповідає логіці розвитку глобалізованої економіки.

*На основі узагальнення наукових підходів та практики міжнародних інституцій сучасні методи управління ризиками у міжнародних економічних відносинах доцільно систематизувати за такими напрямами:*

1. Цифровізація ризик-менеджменту. Застосування технологій Big Data, штучного інтелекту та предиктивної аналітики дає можливість здійснювати не лише моніторинг глобальних фінансових ринків у реальному часі, але й

моделювати можливі кризові сценарії. Важливо підкреслити, що використання AI дозволяє обробляти значні обсяги інформації одночасно, що знижує ймовірність помилкових управлінських рішень [3]. Таким чином, цифровізація ризик-менеджменту забезпечує перехід до більш адаптивної та динамічної моделі управління.

2. Сценарне та імітаційне моделювання. Сценарний аналіз ґрунтується на побудові кількох варіантів розвитку подій, у тому числі кризових. Метод Монте-Карло дає змогу оцінити ймовірність реалізації кожного з них, тоді як stress-testing дозволяє перевірити стійкість фінансових установ та економічних систем до зовнішніх шоків. Отже, зазначені методи є інструментами превентивного характеру, оскільки вони дають можливість своєчасно ідентифікувати слабкі місця економічних систем і виробити адекватні стратегії реагування [5].

3. Інституційні інновації. У міжнародній практиці особливе значення мають нормативні стандарти, які формують єдину рамку управління ризиками. Так, Basel III/IV посилює вимоги до банківського капіталу й ліквідності, спрямовані на зниження системних ризиків [1]. У свою чергу, ISO 31000 (2018) формулює загальні принципи управління ризиками, придатні для застосування у різних секторах [2]. Модель COSO ERM забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне планування корпорацій. Таким чином, можна дійти висновку, що інституційні інновації сприяють підвищенню прозорості й довіри у міжнародних економічних відносинах.

4. ESG-ризики. Слід підкреслити, що екологічні, соціальні та управлінські фактори стають визначальними у формуванні міжнародних інвестиційних стратегій. За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД, UNCTAD) (2023), глобальний обсяг «зелених» інвестицій перевищив 500 млрд дол. США [4]. Це дає підстави стверджувати, що ігнорування ESG-ризиків може мати не лише фінансові, але й репутаційні наслідки для транснаціональних корпорацій. Таким чином, ESG-підходи формують нову парадигму міжнародної економічної діяльності.

5. Інтегровані системи управління ризиками. Важливим сучасним напрямом є розвиток інтегрованого ризик-менеджменту (IRM), який базується на врахуванні взаємозалежності ризиків у фінансовій, торговельній, політичній та технологічній сферах [2]. Йдеться про перехід від «фрагментарного» управління окремими ризиками до побудови єдиної системи. Такий підхід, як свідчить практика, дає можливість сформувати більш цілісне бачення ризикового середовища і підвищити адаптивність суб'єктів міжнародної економічної діяльності.

Зазначені вище підходи не є відокремленим явищем лише для розвинених країн чи міжнародних корпорацій. Сучасні виклики, з якими стикається Україна, – воєнна агресія РФ проти України, блокування експортних шляхів, валютні коливання, потреба у післявоєнному відновленні – актуалізують

необхідність впровадження новітніх методів ризик-менеджменту. При цьому варто зазначити, що наша країна вже успішно застосовує ці практики.

Так, у сфері цифровізації ризик-менеджменту впроваджуються системи моніторингу валютних ризиків і логістичних збоїв, що базуються на аналізі великих даних. У травні 2025 року Національний банк України (НБУ) затвердив методологію проведення стрес-тестування банків, яке охоплює 21 установу, які разом формують понад 90 % активів банківської системи [6]. Це повністю відповідає міжнародним практикам сценарного моделювання.

Крім того, у жовтні 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку (ESRS), а в лютому 2025 року Міністерство фінансів України оприлюднило проєкт закону щодо внесення змін до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», що передбачає адаптацію до європейських стандартів ESG-звітності [7]. За результатами опитування, проведеного Українською асоціацією ESG, 87 % українських компаній підтримують впровадження ESG-стандартів, а 44 % готові подавати відповідну звітність вже у перший рік [8]. Це свідчить про високий рівень готовності бізнесу до нових викликів.

Не менш показовим є використання ESG-підходів у практиці українських підприємств, особливо в аграрному секторі та енергетиці, де зростає роль «зеленого фінансування» [9]. Нарешті, тенденція до формування інтегрованих систем ризик-менеджменту простежується у великих корпораціях та державних структурах, які прагнуть мінімізувати наслідки взаємопов’язаних політичних, економічних і фінансових ризиків.

Таким чином, Україна не є винятком із загальносвітових процесів: навпаки, в умовах підвищеної ризикованості міжнародного середовища саме впровадження сучасних підходів до ризик-менеджменту стає запорукою економічної безпеки та інтеграції нашої держави у світову економіку.

Отже, сучасні тенденції управління ризиками у міжнародних економічних відносинах свідчать про поступовий перехід від традиційних до інтегрованих моделей, у межах яких ключове значення мають цифрові технології, глобальні інституційні стандарти та ESG-фактори. Слід підкреслити, що для України адаптація таких підходів є не лише бажаною, а й необхідною умовою забезпечення економічної безпеки, інтеграції до міжнародних ринків та підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

**Список використаних джерел**

1. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III : Finalising post-crisis reforms. Basel: Bank for International Settlements, 2017.

2. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization, 2018.

3. OECD. OECD Business and Finance Outlook 2023 : Artificial Intelligence in Business and Finance. Paris: OECD Publishing, 2023.

4. UNCTAD. World Investment Report 2023 : Investing in Sustainable Energy for All. New York; Geneva: United Nations, 2023.

5. World Bank. Global Economic Prospects. Washington, DC : World Bank, 2024.

6. Національний банк України. НБУ затвердив методологію стрес-тестування банків у 2025 році. 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zatverdiv-metodologiyu-stres-testuvannya-bankiv-u-2025-rotsi

7. Кабінет Міністрів України. Стратегія запровадження звітності зі сталого розвитку (ESRS), 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua

8. Українська асоціація ESG (USP LTD). Оцінка рівня готовності бізнесу до впровадження ESG. 2025. URL: https://usp-ltd.org/otsinka-rivnia-hotovnosti-ukrainskoho-biznesu-do-vprovadzhennia-standartiv-ekolohichnoho-sotsialnoho-ta-upravlinskoho-upravlinnia-esg/

9. BSES. Впровадження ESG-підходів у практиці українських підприємств. 2023. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/84_2023/8.pdf

***Прокопішина Олена Вікторівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри економіки та права;*
*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

# ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та зростаючих соціально-економічних викликів проблема сталого розвитку набуває особливого значення для корпоративного сектору. Реалізація принципів сталого розвитку не обмежується лише екологічними аспектами або соціальною відповідальністю підприємств, а передбачає комплексну трансформацію бізнес-моделей, процесів та стратегічних цілей компаній, спрямовану на досягнення економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної стійкості.

У 2015 році Організацією Об'єднаних Націй були затверджені 17 Цілей сталого розвитку, що стали міжнародним орієнтиром для урядів, бізнесу та громадянського суспільства у досягненні збалансованого розвитку суспільства. Для корпоративного сектору інтеграція цих цілей у стратегії підприємств відкриває нові можливості для інновацій, підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу серед споживачів і партнерів.

Аналіз світової практики засвідчує, що компанії, які активно інтегрують цілі сталого розвитку у стратегічне планування, демонструють вищу фінансову ефективність, кращу управлінську культуру та стійкість до впливу негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Дослідження у вітчизняному контексті показують, що українські підприємства лише поступово починають впроваджувати цінності сталого розвитку у корпоративні стратегії, переважно через соціальні та екологічні ініціативи. Водночас спостерігається дефіцит системного підходу та недостатня інтеграція прогресивного міжнародного досвіду до практик вітчизняного менеджменту.

Українські підприємства, з огляду на специфіку умов функціонування національної економіки, стикаються з низкою особливих викликів при впровадженні принципів сталого розвитку, серед яких: гострі ризики воєнно-політичного характеру, обмеженість фінансових та людських ресурсів, потреба в суттєвій адаптації глобальних стратегічних моделей до локальних умов. Водночас, існує потенціал для розвитку конкурентних переваг через впровадження соціально-екологічних ініціатив, що відповідають глобальним стандартам.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні підходів інтеграції цілей сталого розвитку (ЦСР) у корпоративні стратегії вітчизняних підприємств, а також формулюванні рекомендацій для підвищення ефективності впровадження сталих практик у стратегічне планування діяльності.

У світовій науковій літературі виділяють кілька основних підходів до інтеграції цілей сталого розвитку в корпоративні стратегії. Так, дослідження [5] акцентують увагу на концепції створення спільної цінності, яка передбачає одночасне досягнення економічних та соціально-екологічних цілей компанії. Інші роботи підкреслюють роль інновацій у бізнес-моделях для досягнення сталості, зокрема через циркулярну економіку та зелені технології [4].

Для вітчизняного бізнесу питання інтеграції ЦСР у стратегії підприємств досліджуються переважно у контексті корпоративної соціальної відповідальності, енергоефективності та відповідності національним нормативним вимогам [1, 2]. Разом із тим, сучасні дослідження показують, що українські компанії ще недостатньо системно впроваджують цілі сталого розвитку у стратегічне планування: часто ініціативи носять фрагментарний характер, а вимірювання їх ефективності обмежене.

Серед ключових факторів успішної інтеграції ЦСР у корпоративні стратегії дослідники виділяють: підтримку топ-менеджменту, організаційну культуру, наявність внутрішніх та зовнішніх стимулів, системи контролю та оцінки ефективності, а також адаптація міжнародних практик до локального контексту [3]. Це підкреслює важливість комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, інноваційні практики та соціально-екологічну відповідальність підприємств. Інтеграція цілей сталого розвитку в корпоративні стратегії є комплексним процесом, який потребує системного підходу та врахування специфіки національного бізнес-середовища.

Системний підхід до інтеграції ЦСР в стратегію розвитку підприємства дозволяє не лише декларувати відповідність менеджменту прогресивним зарубіжним практикам, а й виходити на нові позиції міжнародного ринку товарів, послуг, капіталу та людських ресурсів. Менеджмент міжнародних компаній демонструє успішне узгодження інтересів стейкхолдерів з ЦСР через цифрову трансформацію, гнучке лідерство, корпоративну соціальну відповідальність, інтеграцію екологічно-соціального управління та зелені інновації. Ефективна інтеграція ЦСР передбачає визначення мети та цінностей, встановлення чітких цілей сталого розвитку, залучення зацікавлених сторін до розробки стратегії розвитку підприємства, інтеграцію критеріїв виконання завдань сталого розвитку в процеси прийняття рішень, а також моніторинг та формування звітності за результатами діяльності. Такий підхід сприяє зростанню прибутковості фінансово-господарської діяльності за рахунок використання переваг соціальної легітимності, екологічної відповідальності бізнесу, зростання довіри з боку міжнародних стейкхолдерів.

Трансформація бізнес-моделей у напрямку практик циркулярної економіки, стійких ланцюгів поставок та ресурсоефективних операцій передбачає численні стратегічні зміни, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище та сприяння сталому споживанню та виробництву. Механізми циркулярної економіки забезпечують зростання ефективності

використання ресурсів за рахунок впровадження технологій переробки, повторного використання та відновлення ресурсів, тим самим мінімізуючи відходи та зменшуючи вплив виробництва на навколишнє середовище. Відповідні управлінські рішення дозволяють підприємствам дотримуватися цілей сталого розвитку, оптимізуючи використання матеріальних ресурсів. Механізми організації сталих ланцюгів постачання передбачають інтеграцію екологічних міркувань у закупівлі, виробництво, розподіл та логістику для зменшення вуглецевого сліду та марнування ресурсів. Отже, екологічні пріоритети обумовлюють управлінський вибір постачальників сировини, що сприяє розповсюдженню цінностей сталого розвитку серед інших учасників господарських відносин.

Для досягнення ЦСП шляхом переходу на стійкі ланцюги поставок важливою є підтримка органів державного та регіонального управління, а також громад, оскільки впровадження прогресивних практик зеленого управління ланцюгами поставок сприяє покращенню не лише екологічної ситуації, а й соціально-економічному розвитку територій.

Проте впровадження цих трансформацій вимагає від менеджменту вітчизняних підприємств подолання таких викликів, як обмежена доступність до екологічно чистих матеріалів, опір змінам та регуляторні складнощі. Загалом, перехід до практик циркулярної економіки, стійких ланцюгів поставок та ресурсоефективних операцій створює бізнес-моделі, які зменшують вплив на навколишнє середовище, одночасно сприяючи сталому виробництву та моделям споживання, що відповідають глобальним цілям сталого розвитку. Цей комплексний підхід підвищує стійкість бізнесу, сприяє екоінноваціям та підтримує довгостроковий сталий розвиток.

Залучення зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, співробітників, інвесторів та громади, через прозору корпоративну звітність та розкриття інформації про сталий розвиток є важливим для побудови легітимності та довіри. Залучення зацікавлених сторін заохочує компанії розкривати відповідну інформацію про сталий розвиток, яка відображає проблеми та інтереси різних груп, сприяючи довірі та легітимності. Це допомагає організаціям узгоджувати свої зусилля щодо сталого розвитку з очікуваннями зацікавлених сторін та підвищує підзвітність компанії.

Ефективне залучення зацікавлених сторін часто вимагає прозорих процесів, таких як оцінка суттєвості, канали діалогу та включення різних точок зору зацікавлених сторін до звітів про сталий розвиток. Ці практики покращують якість та достовірність розкриття інформації. Прозоре розкриття інформації про сталий розвиток, особливо те, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії та відображає внесок зацікавлених сторін, може позитивно вплинути на корпоративну репутацію та фінансові показники. Звітність про корпоративний сталий розвиток допомагає зацікавленим сторонам зрозуміти культуру сталого

розвитку, управління та вплив компанії, зміцнюючи довгострокові відносини та підтримуючи цілі сталого розвитку.

Незважаючи на існуючі переваги, вивчення практичного досвіду українських компаній виявило, що залучення зацікавлених сторін до звітності часто є поверхневим і вимагає від компаній поглиблення своїх зобов'язань, що виходять за рамки збору інформації, до справжньої участі та співпраці. Зміни у законодавчій базі міжнародного та державного рівня підштовхують компанії до більш широкої взаємодії із зацікавленими сторонами та розкриття інформації про сталий розвиток, забезпечуючи узгодженість та порівнянність звітності.

Отже, залучення зацікавлених сторін через прозору звітність про сталий розвиток передбачає всебічне розкриття інформації, активний діалог та інтеграцію точок зору зацікавлених сторін для побудови довіри, підвищення легітимності та підтримки сталої бізнес-практики. Цей підхід має вирішальне значення для досягнення спільної цінності та довгострокового корпоративного успіху. Пріоритети покращення корпоративної звітності та процесів вимірювання і розкриття інформації про результати діяльності за ЦСР відповідають критеріям екологічного та соціального менеджменту.

Покращена звітність за ЦСР має більшу інформаційну цінність для потенційних інвесторів, працівників та партнерів, уточнюючи ризики, показники та зобов'язання компанії щодо сталого розвитку, підтримуючи більш обґрунтовані рішення та корпоративну репутацію. Прозорість та гармонізація у звітності сприяють довірі та заохочують прийняття стратегій сталого розвитку, які сприяють ширшому порядку денному сталого розвитку. Таким чином, практика корпоративної звітності покращується завдяки інтеграції результатів вимірювання за ЦСР, використовуючи поєднання стандартизованих, добровільних та узгоджених з нормативними актами систем і стандартів сталого розвитку. Це забезпечує всебічне, прозоре та порівняльне розкриття інформації, яке краще відображає прогрес компанії у напрямку сталого розвитку.

Реалізації стратегій за ЦСР сприяє формування і подальша діяльність багатосекторальних партнерств. Багатосекторальна співпраця передбачає спільну роботу державних, приватних, некомерційних та наукових установ для вирішення складних проблем сталого розвитку, які жодна організація не може вирішити самостійно. Ці партнерства підвищують ефективність розподілу ресурсів, сприяють інноваціям та забезпечують системні зміни у напрямку сталого розвитку, заохочують гібридні підходи до управління та залучення багатьох зацікавлених сторін, що підвищує легітимність та розширює вплив.

Партнерства підтримують спільне створення рішень шляхом поєднання досвіду, фінансових ресурсів та мереж. Такий спільний підхід підвищує стійкість та адаптивність у складних соціально-екологічних системах, покращуючи місцеві та глобальні результати сталого розвитку. Співпраця також сприяє обміну знаннями та нарощуванню потенціалу взаємодії між секторами, прискорюючи інновації та долаючи бар'єри, пов'язані з фінансуванням,

технологіями та управлінням. Ефективні партнерства вимагають чітких структур управління, узгодження стратегічних цілей, операційної координації та зміцнення довіри між різними зацікавленими сторонами.

Інтеграція ЦСР у стратегії розвитку підприємств передбачає впровадження особливих структур управління, які керують ризиками та можливостями, пов'язаними зі сталим розвитком, одночасно забезпечуючи етичну поведінку та підзвітність. Ефективна інтеграція ЦСР у корпоративне управління включає нагляд з боку ради директорів, аудиторських комітетів за реалізацією завдань, які вбудовують сталий розвиток у стратегічне прийняття рішень.

В цілому, інтеграція цілей сталого розвитку у корпоративні стратегії є необхідним кроком для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Вона сприяє одночасному досягненню економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності компанії. Аналіз наукової літератури та практики вітчизняних підприємств показав, що існує значний потенціал для впровадження принципів сталого розвитку, проте процес інтеграції залишається неповним і фрагментарним. Основними бар’єрами є обмежені ресурси, недостатня організаційна культура, низька обізнаність менеджменту та відсутність системи вимірювання ефективності сталих ініціатив. Вітчизняні компанії можуть отримати стратегічні переваги через застосування комплексного підходу до інтеграції ЦСР, що охоплює включення цілей сталого розвитку у стратегічне планування, адаптація міжнародних практик до локального бізнес-контексту, розвиток внутрішніх стимулів та системи моніторингу ефективності. Для формування довгострокових конкурентних переваг важливе значення мають елементи стратегії, які передбачають: стратегічну відповідальність топ-менеджменту; поєднання економічних та соціально-екологічних показників у системі оцінки ефективності; впровадження інноваційних бізнес-моделей та циркулярних практик; посилення комунікацій із зацікавленими сторонами та громадськістю щодо реалізації ЦСР.

Таким чином, інтеграція цілей сталого розвитку в корпоративні стратегії вітчизняних підприємств є стратегічно важливою, а її ефективне впровадження сприятиме сталому економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню відповідального бізнес-середовища в Україні.

**Список використаних джерел**

1. Мельнічук Л. В., Мартиненко М. О., Волков Є. Г. Управлінські рішення для досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2025. № 2. С. 44 –51

2. Онікієнко Н. Управлінські стратегії для досягнення глобальних цілей сталого розвитку : роль менеджменту в реалізації глобальних ініціатив. *Економічний простір.* 2025. № 197. С. 100 –106

3. Adams C. A., Druckman P. B., Picot R. C. Sustainable Development Goals Disclosure (SDGD) Recommendations. Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). 2020. 56 p.

4. Brenner B., Drdla D. Business Model Innovation toward Sustainability and Circularity – A Systematic Review of Innovation Types. *Sustainability.* 2023. Vol. 15, No. 15. Art. 11625. DOI: 10.3390/su151511625

5. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62–77.

***Руденко Юлія Вікторівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
***науковий керівник:***
***Береславська Олена Іванівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри фінансових ринків та технологій;*
*Державний податковий університет*

## ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОВЕДЕННІ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

У сучасному світі, де обсяги маркетингової інформації зростають експоненційно, а споживча поведінка змінюється під впливом діджиталізації, традиційні підходи до маркетингового аудиту дедалі частіше виявляються недостатніми. Ефективний аналіз ринку, конкурентного середовища, клієнтських уподобань та результативності маркетингових кампаній вимагає інструментів нового покоління. У цьому контексті все більшої актуальності набуває використання технологій штучного інтелекту (ШІ).

Штучний інтелект здатен не лише автоматизувати обробку великих масивів даних, а й виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінку споживачів, надавати рекомендації на основі реального часу. Завдяки цим можливостям ШІ трансформує підхід до маркетингового аудиту – від ретроспективного аналізу до проактивного, стратегічно орієнтованого управління маркетинговою діяльністю.

Перш за все, слід підкреслити, що маркетинговий аудит є комплексним процесом, який передбачає глибокий аналіз великої кількості інформації, зокрема даних про обсяги продажів, поведінку споживачів та конкурентів, ринкову ситуацію, ефективність рекламних кампаній та загальні тенденції на ринку. Саме через таку інформаційну насиченість маркетинговий аудит є

надзвичайно перспективною сферою для впровадження технологій штучного інтелекту, здатних ефективно працювати з великими масивами даних.

Завдяки алгоритмам машинного навчання штучний інтелект не лише обробляє інформацію з високою швидкістю, а й може виявляти приховані зв'язки та закономірності, які залишаються непоміченими при традиційному аналізі. Наприклад, ШІ здатен встановити взаємозв'язок між певними видами рекламних повідомлень і змінами у купівельній поведінці цільової аудиторії.

На відміну від класичного маркетингового аудиту, який вручну може тривати тижнями чи навіть місяцями, сучасні ШІ-платформи, що базуються на нейронних мережах, спроможні виконати аналогічну роботу за декілька годин. При цьому вони формують глибокі аналітичні звіти, що охоплюють як кількісні, так і якісні показники.

Однією з головних переваг застосування штучного інтелекту в маркетинговому аудиті є його здатність автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних. Це дозволяє суттєво зменшити часові витрати та знизити ризик помилок, які часто виникають через людський фактор, зокрема суб'єктивність чи неуважність.

До прикладу, ШІ-системи можуть у реальному часі відстежувати результативність рекламних кампаній, аналізуючи такі ключові показники, як CTR, ROI або рівень залученості користувачів. Водночас вони враховують широкий спектр змінних – від демографічних характеристик і географічного розташування аудиторії до таких зовнішніх факторів, як погодні умови.

Такий підхід не тільки підвищує точність маркетингового аудиту, а й забезпечує маркетологам можливість оперативного реагування на зміни у ринковому середовищі, своєчасно коригуючи стратегії на основі актуальних аналітичних даних, отриманих за допомогою ШІ [1, с. 46-51].

Крім цього, штучний інтелект відкриває нові перспективи у сфері прогнозної аналітики, яка є невід'ємною складовою маркетингового аудиту. Завдяки цьому інструменту компанії можуть не лише аналізувати свій поточний стан, а й моделювати майбутні сценарії розвитку, що впливають на їхнє ринкове позиціонування.

Використовуючи історичні дані та алгоритми машинного навчання, штучний інтелект здатен передбачити, наприклад, яким чином зміни в макроекономічному середовищі або впровадження інновацій конкурентами можуть позначитися на рівні попиту на продукцію або послуги компанії. Це дає змогу завчасно адаптувати маркетингові стратегії, підготуватись до потенційних загроз або, навпаки, скористатися новими ринковими можливостями.

Прогнози, які генеруються за допомогою ШІ, ґрунтуються на складних аналітичних моделях, що враховують десятки чи навіть сотні змінних, і значно перевершують традиційні методи, що базуються на інтуїції або обмежених статистичних індикаторах. Це, у свою чергу, дозволяє формувати більш точну та обґрунтовану основу для стратегічного планування [3].

Іншим важливим аспектом є здатність ШІ сегментувати аудиторію та персоналізувати маркетингові стратегії. Його також можна інтегрувати в процес маркетингового аудиту, дозволяючи оцінити ефективність компанії у взаємодії з різними групами споживачів. Аналізуючи великі набори даних, штучний інтелект може виявити мікро-сегменти ринку, які раніше не звертали уваги, і оцінити, чи відповідають поточні маркетингові стратегії потребам цих груп. Наприклад, системи штучного інтелекту можуть аналізувати поведінку користувачів у соціальних мережах, пошукові запити чи історію покупок, щоб визначити, які канали комунікації є найбільш ефективними для певної аудиторії, і надати рекомендації щодо оптимізації рекламних бюджетів.

Однак, незважаючи на численні переваги використання ШІ в маркетинговому аудиті, є певні обмеження, які необхідно враховувати з метою уникнення надмірної залежності від технології та забезпечити збалансований підхід до аналізу. Одним із таких обмежень є те, що штучний інтелект, незважаючи на його значну обчислювальну потужність, не завжди може врахувати контекстуальні чи культурні нюанси, які відіграють важливу роль у маркетингу, особливо коли йдеться про оцінку бренду чи сприйняття продукту різними соціальними групами. Наприклад, алгоритми можуть інтерпретувати дані про низьку зацікавленість аудиторії певною кампанією як ознаку неефективності, тоді як насправді причина може полягати в культурних особливостях, які ШІ не може розпізнати без додаткового втручання людини [2, с. 261-270].

Ще одним важливим викликом у використанні штучного інтелекту є якість даних. Як і будь-яка інша технологія, ШІ залежить від того, наскільки повні, точні та актуальні дані надходять на вхід. На практиці компанії часто мають справу з неповними, застарілими або помилковими даними, що може суттєво знизити ефективність аналізу. Якщо маркетинговий аудит базується на неточній інформації, навіть найсучасніші алгоритми можуть формувати хибні прогнози, що негативно вплине на стратегічні рішення та ринкову позицію компанії.

Водночас, застосування ШІ в маркетинговому аудиті демонструє великий потенціал, особливо завдяки прогресу в таких напрямах, як обробка природної мови (NLP), глибоке навчання та комп'ютерний зір. Ці технології дають змогу ШІ працювати не лише з числовими даними, а й з текстами, зображеннями та відео.

Наприклад, у найближчому майбутньому штучний інтелект зможе проводити аудит контенту електронної пошти, автоматично аналізуючи відкриття листів, реакцію на заклики до дії (CTA), а також емоційне забарвлення тексту. Це дозволить оцінювати ефективність email-маркетингу не тільки кількісно, а й якісно – з урахуванням сприйняття повідомлень аудиторією.

Отже, впровадження штучного інтелекту у маркетинговий аудит відкриває нові можливості для глибокого, швидкого та точного аналізу ринку і споживачів. Водночас для досягнення максимального ефекту необхідно враховувати якість

даних та комплексність контексту, що вимагає поєднання інноваційних технологій із людським експертним підходом. Лише такий збалансований підхід дозволить компаніям ефективно використовувати потенціал ШІ для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

**Список використаних джерел**

1. Галяпа В. Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту : сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. Development Service Industry Management. 2024. № 3. С. 46–51. DOI: 10.31891/dsim-2024-7(7).

2. Романуша Ю.В. Використання штучного інтелекту при розробці SMM стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 63. С. 261–270. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-41.

3. Струнгар А.В. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-160.

***Салімов Мушвіг,***
*здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Менеджмент»;*
***Пархоменко Вікторія Вікторівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту,*
*маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистики, обліку та* аудиту

# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни, що триває в Україні з 2022 року, питання формування ефективної системи антикризового управління аграрним сектором набуває особливої актуальності. Військова агресія спричинила масштабні втрати виробничих потужностей, руйнування логістичної інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь і скорочення експортних можливостей. Водночас саме аграрний сектор зберігає стратегічне значення для національної продовольчої безпеки, валютних надходжень і стабільності внутрішнього ринку. За таких умов інноваційно-інвестиційна політика стає ключовим інструментом антикризового управління, орієнтованим на модернізацію, відновлення та підвищення стійкості галузі.

Інноваційно-інвестиційна політика аграрного сектору розглядається як комплекс державних і корпоративних заходів, спрямованих на активізацію інвестиційних потоків, упровадження технологічних новацій, підвищення ефективності виробництва та формування конкурентних переваг у глобальному середовищі [1]. Вона поєднує державне регулювання, участь міжнародних інституцій та приватних інвесторів, а також внутрішні корпоративні стратегії підприємств щодо адаптації до кризових умов.

Після початку повномасштабної війни структура інвестицій у сільське господарство зазнала істотних змін. За даними Державної служби статистики, обсяги капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство скоротилися у 2022 р. більш ніж удвічі порівняно з 2021 р., однак уже у 2023 р. намітилася тенденція до стабілізації, що свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності, у тому числі завдяки міжнародним програмам підтримки (рис. 1).

У 2022 році спостерігалося різке скорочення обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство, що стало наслідком руйнування логістичної інфраструктури, окупації територій і високих ризиків господарської діяльності. Однак у 2023–2024 рр. намітилася тенденція до поступового відновлення інвестиційної активності, що пояснюється адаптацією підприємств до умов

воєнного стану, державними програмами підтримки та залученням міжнародної фінансової допомоги.

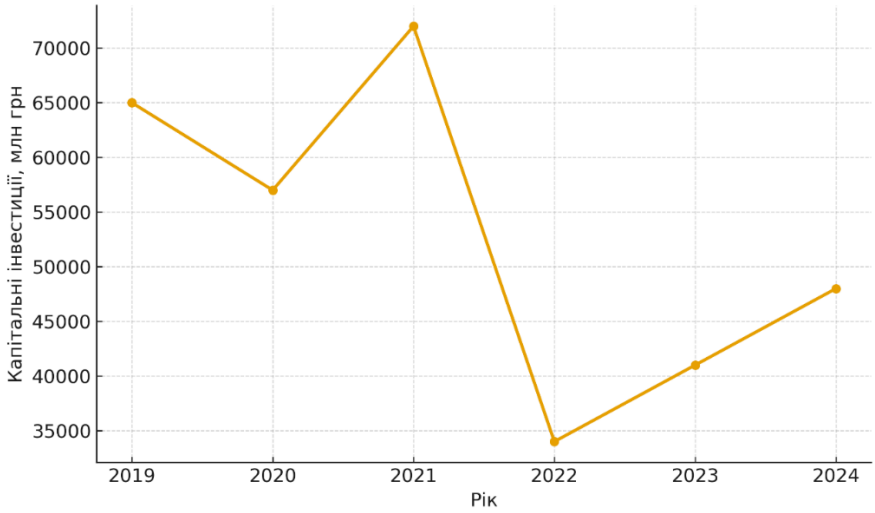



**Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій у сільське господарство України у 2019–2024 рр.**

*Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [1] та Міністерства аграрної політики та продовольства України [4]*

Цей процес свідчить про підвищення ролі інноваційно-інвестиційної політики як складової антикризового управління.

Антикризова функція інноваційно-інвестиційної політики полягає в орієнтації ресурсів на ті напрями, що забезпечують стійкість і технологічну перевагу навіть в умовах невизначеності. До таких напрямів належать цифровізація аграрного виробництва (використання дронів, супутникового моніторингу, систем точного землеробства), розвиток біоенергетики, удосконалення систем зберігання та переробки продукції, оптимізація логістики через альтернативні маршрути експорту [2; 3]. Підтримку цих процесів здійснюють як державні інституції (Міністерство аграрної політики, UkraineInvest), так і міжнародні партнери – ЄБРР, Світовий банк, FAO, USAID, які фінансують інноваційні проєкти в агросфері.

Інноваційна активність аграрних підприємств залишається низькою, але демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2019 р. частка інноваційно активних підприємств у галузі становила лише близько 10 %, то у 2023 р. цей показник перевищив 14 %, що свідчить про зростання технологічного потенціалу, особливо серед експортоорієнтованих компаній [4]. У воєнний період особливого значення набули інновації, спрямовані на підвищення стійкості виробництва. Зокрема, активно впроваджуються технології точного землеробства, дрони для моніторингу посівів, системи цифрового управління полями, біоенергетичні установки та енергоефективні рішення у зрошенні. Важливою тенденцією стало створення агрокластерів та інтегрованих цифрових платформ, що поєднують управління фінансами, логістикою та експортом,

сприяючи гнучкості й адаптивності аграрних підприємств до кризових умов [4; 7] (рис.2).

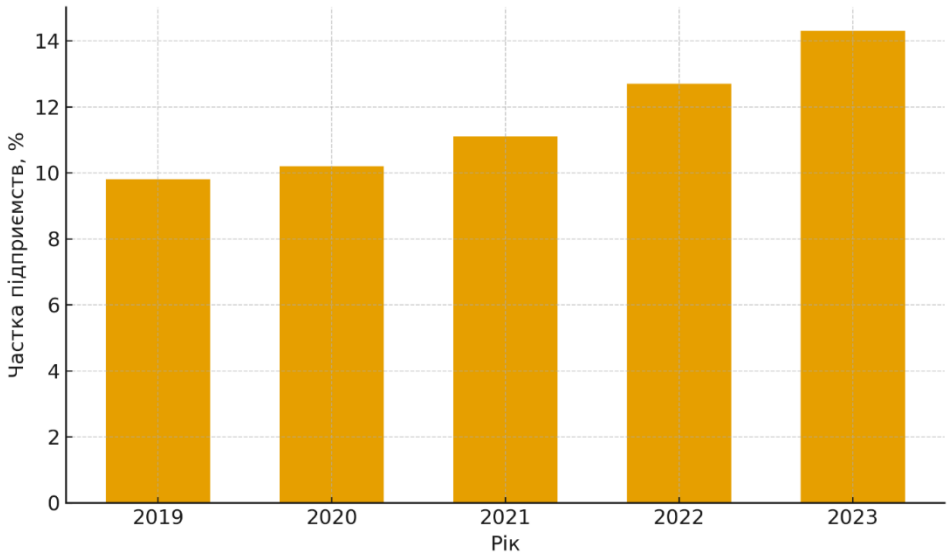



**Рис. 2. Частка інноваційно активних підприємств у сільському господарстві України, %**

*Джерело: побудовано автором за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України [4] та FAO [7]*

Згідно з рисунком 2, частка інноваційно активних підприємств у сільському господарстві демонструє стійку позитивну динаміку, незважаючи на загальні кризові умови. Зростання з 9,8 % у 2019 р. до понад 14 % у 2023 р. свідчить про посилення технологічної модернізації та поступове формування нової культури управління інноваціями. Це відображає здатність аграрних підприємств реагувати на виклики війни шляхом підвищення ефективності, оптимізації ресурсів і впровадження цифрових рішень, що, у свою чергу, посилює стійкість аграрного сектору до кризових шоків.

У 2021–2024 рр. спостерігається суттєве зростання рівня інноваційного розвитку майже за всіма напрямами діяльності аграрного сектору. Найбільш динамічний приріст відзначається у сферах цифровізації виробництва (30%) та фінансово-інвестиційних інновацій (20%), що пов’язано з активним упровадженням AgTech-рішень, використанням дронів, систем точного землеробства, а також із розширенням міжнародних програм кредитування і грантової підтримки. Паралельно посилилися логістичні інновації – розвиток альтернативних експортних маршрутів і цифрових систем моніторингу поставок. Зростання показників у напрямах енергетики та управління (20% та 15% відповідно) свідчить про зміщення акцентів до енергоефективності, біоенергетики та гнучких організаційних моделей управління підприємствами. Загалом, це демонструє перехід аграрного сектору України до більш стійкої, інноваційно орієнтованої моделі розвитку навіть в умовах війни (рис. 3).

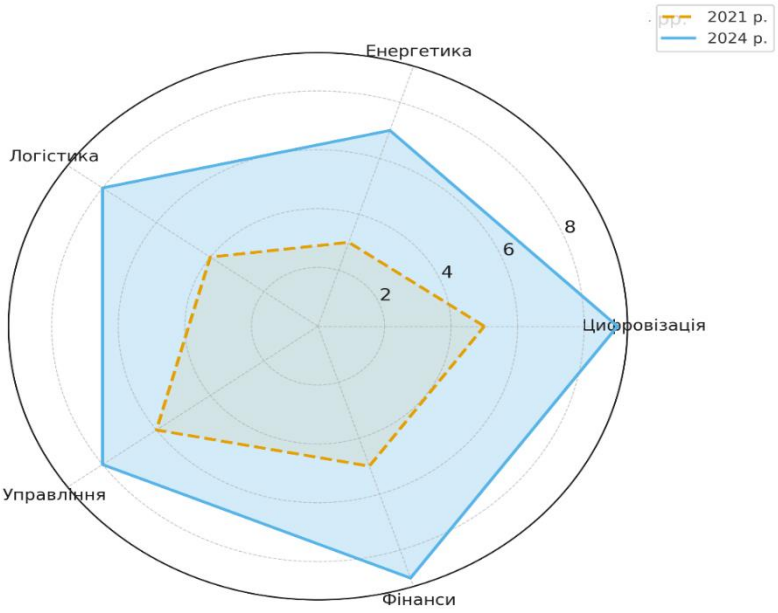



**Рис. 3. Напрями інновацій в аграрному секторі України: динаміка 2021–2024 рр.**

*Джерело: побудовано автором за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, FAO, OECD, World Bank [4–7].*

Інноваційно-інвестиційна політика в антикризовому вимірі виконує подвійну функцію – реактивну (подолання наслідків кризи) та проактивну (створення умов для посткризового розвитку). Саме другий аспект визначає її стратегічну цінність для України в умовах воєнної економіки. Узгодження державних пріоритетів, корпоративних стратегій і міжнародних програм сприятиме не лише збереженню аграрного потенціалу, а й формуванню інноваційної моделі економічного зростання в післявоєнний період.

## Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності (2019–2024). Київ : ДССУ, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua .

2. Тимошенко Ю. В. Методи та інструменти формування сприятливого інвестиційного клімату. Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон’юнктури : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Київ : ВІПО, 2019. С. 263–266. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14892/1/zb_conf_27-12-2019-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8-263-266_%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf

3. Мельник О. Г., Кузьмін О. Є. Інноваційний розвиток економіки : монографія. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка,

2021. 298 с. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/378d3325-1ef6-483f-b0be-50e8be56a685/Monograph.pdf .

4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Огляд інноваційної активності підприємств аграрного сектору, 2024. Київ : Мінагрополітики, 2024. URL: https://minagro.gov.ua.

5. World Bank. Ukraine Country Economic Memorandum 2024: Resilience and Recovery. Washington, D.C. : The World Bank, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine.

6. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024: Ukraine Chapter. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation.

7. FAO. Innovations and Digitalization in Ukrainian Agriculture amid War. Rome : FAO, 2023. URL: https://www.fao.org/ukraine.

***Сарахман Оксана Миколаївна,***
*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту;*
*Львівський національний університет імені Івана Франка;*
***Buckiuniene Olga,***
*лектор кафедри фінансів;*
*Вільнюський коледж (Vilniaus kolegija)*

# ЛОГІСТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС У ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

В умовах війни логістика перестала бути лише сферою, що забезпечує переміщення товарів і послуг, і перетворилася на один із найважливіших стратегічних ресурсів держави [1]. Вона стала ключовим інструментом підтримки обороноздатності країни, забезпечення стабільності економіки та соціальної безпеки. Ефективність логістичних процесів визначає здатність армії виконувати бойові завдання, населення – отримувати гуманітарну допомогу, а критична інфраструктура – функціонувати безперебійно [2]. Після завершення війни значення логістики лише зростатиме, оскільки саме вона стане основою для відновлення економіки, реконструкції інфраструктури та інтеграції України у світову торговельну систему.

Метою дослідження є визначення ролі логістики як стратегічного ресурсу у воєнний та післявоєнний періоди, а також обґрунтування напрямів її подальшого розвитку. Завданням дослідження є розкриття функцій логістики у воєнний час, аналіз проблем і ризиків, що виникають під час воєнних дій, виявлення інноваційних рішень для підвищення ефективності постачань, окреслення пріоритетів післявоєнного розвитку логістичної системи.

У воєнний період логістика стала фундаментом обороноздатності держави, адже саме вона забезпечує безперервне постачання зброї, техніки, пального та боєприпасів, водночас виконуючи гуманітарну функцію – доставку продовольства, медикаментів, засобів гігієни та обладнання для населення. Значні труднощі створюють руйнування транспортної інфраструктури, блокування традиційних маршрутів і постійна загроза атак, що змушує адаптовувати логістичні системи до нових умов, використовуючи альтернативні шляхи та мультимодальні перевезення [3]. У таких умовах гуманітарна логістика набуває особливого значення, адже від її ефективності залежить задоволення базових потреб населення і зміцнення довіри до державних інститутів та міжнародних партнерів [7].

Важливою тенденцією сучасної логістики стала цифровізація, яка дає можливість швидко реагувати на зміни ситуації. Використання систем GPS-навігації, відстеження вантажів у режимі реального часу, аналітики великих даних і штучного інтелекту суттєво підвищує надійність та оперативність

управління матеріальними потоками [4], мінімізує ризики зриву постачань і забезпечує прозорість процесів [5].

У післявоєнний період логістика виконуватиме стратегічну функцію відновлення національної економіки. Відбудова мостів, доріг, портів, аеропортів та залізничних вузлів стане основою для розвитку виробництва та експорту [5]. Створення сучасних логістичних хабів, зокрема у прикордонних регіонах, сприятиме розширенню співпраці з європейськими країнами та залученню іноземних інвестицій. Водночас все більшої актуальності набуватиме концепція «зеленої логістики», яка передбачає використання енергоефективного транспорту, сучасних складів та технологій, орієнтованих на зменшення негативного впливу на довкілля.

У глобальному вимірі розвиток логістики забезпечить Україні можливість брати активнішу участь у міжнародних ланцюгах постачання, диверсифікувати експортні потоки та підвищити конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, що стане основою для довгострокової економічної безпеки [7].

Таким чином, логістика у воєнний та післявоєнний періоди постає не просто як галузь господарської діяльності, а як стратегічний ресурс розвитку держави. У воєнний час вона забезпечує оборонні та гуманітарні потреби, тоді як у мирний період стає рушійною силою відновлення економіки, формування інвестиційної привабливості та інтеграції України у світові економічні процеси. Її універсальність полягає у здатності поєднувати економічні, безпекові та соціальні функції, роблячи логістику ключовим чинником майбутнього розвитку країни.

**Список використаних джерел**

1. Блинов В. Є., Череп О. Г. Логістика під час війни: нові правила та альтернативні коридори. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). DOI: 10.32782/2308-1988/2025-52-28.

2. Логістика під час війни: нові правила та альтернативні коридори. *ZAMMLER*. URL: https://www.zammler.com.ua/ru/news/logistyka-pid-chas-vijny-novi-pravyla-ta-alternatyvni-korydory/

3. Логістика у війну: як українські ритейлери вирішують проблеми з постачанням товарів до магазинів. URL: https://rau.ua/ru/ekonomika/logistika-v-vojnu-kak-ukrainskie-ritejlery-reshajut-problemy-s-postavkoj-tovarov-v-magaziny/

4. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. *Mind.ua*. URL: https://mind.ua/ru/openmind/20241674-sohranit-i-obespechit-kak-izmenilas-logistika-v-ukraine-vo-vremya-vojny

5. Ключові проблеми у сфері транспорту та логістики в період війни в Україні. *Logist.today*. URL: https://logist.today/osoboe_mnenie/2024-06-18/klyuchevye-problemy-v-sfere-transporta-i-logistiki-v-period-vojny-v-ukraine/

6. Логістика під час війни в Україні. *GLC*. URL: https://glc.in.ua/uk/logistika-vo-vremya-voyny-v-ukraine/

***Сафронова Ольга Миколаївна,***
*кандидат наук з державного управління, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Стратегічні пріоритети розвитку компаній державного сектору економіки в сучасних умовах України визначаються потребами проведення корпоративної реформи, зорієнтованої на розбудову дієвої системи їх корпоративного менеджменту. Здійснення відповідних заходів спрямовано на імплементацію Керівних принципів ОЕСР з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності [1]. У цьому документі зафіксовані базові положення щодо пріоритетів реформування системи управління державними компаніями, які були визначені на основі досвіду провідних країнах світу протягом останніх десятиліть. До їх числа належать наступні правила: механізм корпоративного управління державних підприємств повинен захищати інтереси всіх їх акціонерів (пайщиків), у тому числі – держави; держава має права та обов'язки нарівні з іншими акціонерами (пайщиками) державних підприємств; держава має забезпечувати управління державними підприємствами на високому рівні професіоналізму та результативності; держава має забезпечувати врахування інтересів стейкхолдерів (суспільства в цілому, працівників, споживачів, постачальників, бізнес-партнерів державних підприємств), передбачених законодавством або взаємними домовленостями; дотримання високих стандартів відповідальної ділової поведінки державних підприємств та інші.

Перші кроки у напрямі формування системи корпоративного менеджменту компаній державного сектору національної економіки пов'язувались насамперед із унормуванням практики створення їх наглядових рад [2]. Зокрема, були визначені критерії обов'язковості створення наглядових рад державних підприємств, порядок їх діяльності та ліквідації, порядок призначення представників держави та відбору кандидатів у незалежні директора (члени) наглядових рад. Також був встановлений порядок проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі, вимоги до незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі [3; 4]. Відповідні норми були спочатку опрацьовані на рівні декількох найбільших державних компаній, а на теперішній час до цього процесу залучена вже переважна більшість підприємств державної форми власності.

З огляду на це нині актуальності набуває вирішення проблем формування надійного інституційного підґрунтя функціонування системи корпоративного

менеджменту підприємств державного сектору національної економіки в цілому, включаючи унормування засад діяльності наглядових рад цих компаній, їх доповнення необхідними засобами інформаційного супроводу та належної мотивації діяльності членів наглядових рад.

У цьому зв'язку слід зазначити, що на початку цього року урядом країни була прийнята постанова «Деякі питання оцінювання діяльності наглядової ради та звітування про роботу наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі» [5]. Цим документом був затверджений порядок оцінювання діяльності наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, а також вимоги до звіту про роботу наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі.

Наразі постає питання запровадження регулярного моніторингу результатів проведення відповідного оцінювання, «вбудовування» відповідних механізмів у систему кадрового відбору членів наглядових рад державних компаній та мотивації їх діяльності. Уявляється, що при запровадженні моніторингу діяльності наглядових рад слід акцентувати увагу на тому, як саме їх члени і, зокрема, незалежні директори впливають на реалізацію стратегій розвитку державних компаній, як структура наглядової ради та її діяльність найбільш відчутно впливає на результати функціонування відповідного підприємства.

Задля оптимізації мотиваційного механізму діяльності членів наглядових рад компаній державного сектору України, на наш погляд, слід чіткіше структурувати виплати відповідних винагород, в першу чергу – кваліфікованих незалежних членів. Фіксована річна частина має бути достатньою для залучення й утримання цих членів наглядових рад. Змінна частина винагороди незалежних членів наглядових рад державних компаній має корелюватися залежно від результатів проведення моніторингу та стратегічного аудиту цих підприємств за визначеними показниками досягнення стратегічних цілей їх розвитку. Це дасть змогу відійти від існуючої нині практики прив'язки фіксованої частини винагороди членів наглядових рад до розміру щорічного чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних підприємств і сприятиме створенню необхідного фінансового підґрунтя для повноцінної реалізації їх функцій у системі корпоративного менеджменту державних компаній.

У цьому зв'язку було б також доцільно розробити спеціальний регламент діяльності іноземних громадян – членів наглядових рад та незалежних директорів компаній державного сектору економіки. Такий підхід дозволить не тільки відпрацювати всі необхідні процедури і правила функціонування інституту наглядових рад та незалежних директорів державних компаній, але й

більш чітко визначитися із їх специфікою у відношенні різних груп членів відповідних управлінських структур.

**Список використаних джерел**

1. Керівні принципи ОЕСР з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності, редакція 2024 року URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/8d61003c-uk.pdf

2. Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2015 р. № 662-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80#Text

3. Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 142 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#Text

4. Деякі питання управління об'єктами державної власності: Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 143 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#Text

5. Деякі питання оцінювання діяльності наглядової ради та звітування про роботу наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова КМУ від 10.01.2025 р. № 12 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/12-2025-%D0%BF#Text

***Сіденко Дар'я Едуардівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
***науковий керівник:***
***Береславська Олена Іванівна***
*доктор економічних наук, професор,*
*кафедри фінансових ринків та технологій;*
*Державний податковий університет*

## МАРКЕТИНГ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У 2025 році банківська система України перебуває на етапі активної трансформації, зумовленої глобальною цифровізацією, воєнними викликами та зміною поведінки споживачів. У таких умовах маркетинг набуває нової стратегічної ролі – він стає не просто інструментом просування послуг, а комплексною системою формування цінності для клієнта та довгострокового розвитку фінансової установи [1].

Як зазначають сучасні дослідники, головне завдання маркетингу полягає у створенні довіри між банком і споживачем через ефективну комунікацію, цифрові сервіси та високу якість обслуговування. На сьогоднішній день маркетинг набуває нових форм вираження і зазнає постійних змін. Рушійною силою даної динаміки є постійне вдосконалення глобальної економіки та бізнес-практик [2].

Сучасний етап розвитку банківської системи характеризується стрімким впровадженням фінансових технологій (FinTech) та конкуренцією з боку небанківських компаній. Банки дедалі частіше створюють екосистеми фінансових і нефінансових послуг, які інтегрують сервіси платежів, інвестицій, страхування, торгівлі та навіть освіти. Наприклад, за даними Національного банку України понад 70% клієнтів користуються онлайн-банкінгом, однак рівень цифрової залученості ще поступається країнам ЄС. Це зумовлює необхідність подальшої автоматизації навіть складних процесів – іпотечного кредитування, відкриття рахунків для бізнесу, управління інвестиційними портфелями тощо.

Одним із головних викликів для банківського маркетингу у 2025 році залишається кібербезпека. З поширенням цифрових технологій зростає й кількість кібератак, спрямованих на фінансові установи. Клієнти очікують від банків не лише швидких сервісів, а й гарантованого захисту даних і коштів.

Тому маркетингові комунікації мають акцентувати не лише на вигодах продуктів, а й на прозорості та надійності, які формують базу довіри. З цією метою важливо впроваджувати принцип "нульової відповідальності" (zero liability), який гарантує компенсацію клієнтам у разі кібершахрайства.

Окрім того, воєнний стан і геополітична нестабільність стимулювали банки розвивати енергонезалежні рішення. Створення мереж Power Banking дозволяє підтримувати роботу відділень та онлайн-сервісів навіть у періоди відключень електроенергії. Такі ініціативи стали важливою частиною іміджевої політики банків і демонструють соціальну відповідальність фінансового сектору.

*Для підвищення конкурентоспроможності українських банків у 2025 році доцільно зосередитися на кількох ключових напрямах маркетингової стратегії:*

1. Безпека як унікальна торгова пропозиція (USP). Інвестиції у системи кіберзахисту мають стати основним елементом позиціювання банківського бренду.

2. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ). Використання ШІ дозволяє персоналізувати пропозиції, автоматизувати консультації клієнтів (чат-боти, аналітика поведінки), оптимізувати процеси ризик-менеджменту. За даними *Deloitte* за 2024 рік 65% банків світу вже впровадили ШІ у свої маркетингові системи.

3. Дистанційне обслуговування. Повна цифровізація фінансових послуг – від кредитування до інвестицій – є пріоритетом для розширення клієнтської бази.

4. Репутаційна прозорість. Згідно з дослідженням ЄБРР (2024), довіра до банків зростає на 30%, якщо вони публікують звіти про відповідність ESG-принципам та фінансову прозорість.

Отже, маркетинг у банківській сфері у 2025 році є не лише інструментом залучення клієнтів, а стратегічним чинником стабільності та розвитку. Його роль полягає у формуванні довіри, безпеки та персоналізації. Саме ці елементи визначають конкурентні переваги банків на сучасному фінансовому ринку України.

Збалансоване поєднання технологій, етичності, прозорості та клієнтоорієнтованості дає змогу банкам ефективно функціонувати навіть в умовах воєнного часу, зміцнюючи позиції у глобальному фінансовому просторі.

**Список використаних джерел**

1. Бороденко Т. М., Гапонюк Р.М. Маркетинг у банківській сфері в умовах сучасних викликів. *Інвестиції: практика та досвід.* №6. 2024. С. 160-166.

2. Кльоба Л. Г., Кошлатий В.А. Теоретична суть маркетингу фінансових послуг. *Інвестиції: практика та досвід.* №16. 2024. С. 205-209.

***Стець Ангеліна Юріївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Менеджмент»;*
***науковий керівник:***
***Хитра Олена Володимирівна,***
*кандидат економічних наук доцент,*
*доцент кафедри публічного управління та адміністрування;*
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ КОМАНДИ

У сучасному динамічному світі ефективне управління часом стало ключовим чинником успішної діяльності як окремих працівників, так і команд. Зі зростанням обсягів інформації, темпів роботи та рівня конкуренції команди все частіше стикаються з необхідністю оптимізувати робочі процеси, встановлювати пріоритети та досягати поставлених цілей у чітко визначені терміни. У цьому контексті тайм-менеджмент виступає не лише як інструмент особистої продуктивності, але й як основа злагодженої, ефективної командної роботи.

Тайм-менеджмент в роботі команди – це процес ефективного планування, організації, розподілу та контролю часу всередині команди з метою досягнення спільних цілей у встановлені терміни. Це не лише особистий розпорядок дня кожного члена команди, а злагоджена система, яка допомагає координувати дії, уникати хаосу та працювати продуктивно.

Класиком тайм-менеджменту вважається Фредерік Вінслоу Тейлор (1856–1915), який започаткував наукову організацію праці [1]. Його підхід можна вважати революційним в управлінні часом, особливо корисним для роботи великих команд на підприємствах. Ф. Тейлор проводив системні спостереження за діями робітників, розбиваючи завдання на окремі операції, що дало змогу визначити найраціональнішу послідовність дій, скоротити зайві рухи та втрати часу, створити стандарти виконання роботи (часові норми для кожного завдання). У команді це дозволяє чітко розподілити функції, уникнути дублювання зусиль, мінімізувати втрати часу через неузгодженість. Також дослідник обґрунтував оптимальний час для кожного етапу роботи, що стало основою нормування праці, та запровадив чітке планування (скільки завдань має бути виконано і за який час). У командному тайм-менеджменті це допомагає створювати реалістичні графіки роботи, контролювати продуктивність кожного члена команди, забезпечити злагоджений темп виконання завдань у межах спільного проєкту [2].

Один з ключових принципів тейлоризму – чіткий розподіл обов’язків між менеджером і виконавцями: менеджери аналізують, планують, визначають

оптимальні методи роботи; працівники виконують завдання відповідно до чітко встановлених норм. Це основа сучасного командного управління, де кожен знає свою роль і зону відповідальності, немає плутанини чи зайвого навантаження, усі дії координовані у єдиному часовому вимірі. Ф. Тейлор вважав, що мотивація через ефективне використання часу – ключ до продуктивності: робітник, який працює за оптимізованою схемою, витрачає менше зусиль і отримує кращий результат; заохочення за дотримання норм стимулює до самодисципліни і більш ефективного застосування методів тайм-менеджменту. У команді це означає: 1) введення системи показників ефективності (KPI), винагороди за своєчасне та якісне виконання завдань, 2) підтримку організованості на всіх рівнях.

Сучасне управління персоналом гармонійно інтегрує тайм-менеджмент у всі бізнес-процеси з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Регулярне навчання персоналу методам планування, оцінювання результатів і застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє фіксувати витрати часу та визначати зони для покращення. Це створює основу для зростання продуктивності та адаптації до змін [3].

Ефективна командна робота починається з уміння кожного члена колективу розпоряджатися власним часом. Саме тому важливо розуміти роль індивідуального тайм-менеджменту як основи для узгодженої та результативної діяльності команди. Індивідуальний тайм-менеджмент – це процес самостійного планування та організації свого часу для досягнення особистих цілей. Він допомагає краще розставляти пріоритети, уникати прокрастинації та підвищувати власну продуктивність. Людина самостійно обирає інструменти та методи, які підходять саме їй, як-от календар, чекліст, техніка Pomodoro чи матриця Ейзенгауера.

Командний тайм-менеджмент – це узгоджене планування часу для групи людей, які працюють над спільним завданням. Він передбачає координацію завдань, дотримання дедлайнів, ефективну комунікацію та розподіл відповідальності. Безперечно, аналітика часу дозволяє постійно вдосконалювати робочі процеси та підтримувати високу ефективність спільної діяльності. Однак, попри всі переваги, впровадження тайм-менеджменту в команді нерідко супроводжується труднощами і типовими помилками. Однією з найпоширеніших є відсутність чітких пріоритетів, коли команда намагається виконати все одразу, не диференціюючи завдання за важливістю. Іншою проблемою є нерівномірний розподіл навантаження, що призводить до перевтоми одних учасників і неефективного використання потенціалу інших. Часто трапляється і недостатня комунікація, коли члени команди не синхронізують свої дії, не уточнюють терміни або очікування. Також помилкою є надмірна залежність від інструментів без адаптації їх до конкретних потреб команди.

Ефективний командний тайм-менеджмент базується на кількох ключових елементах. По-перше, це чітке планування та постановка конкретних цілей, що

допомагає всій команді рухатися в одному напрямку. Важливо також правильно розподілити ролі та відповідальність, щоб кожен знав свої завдання і не виникало плутанини. Використання єдиної системи управління завданнями дозволяє відслідковувати прогрес і дотримуватися дедлайнів. Регулярна комунікація – ще один важливий аспект, що забезпечує синхронізацію дій і своєчасне розв'язання проблем. Не менш важливо контролювати виконання завдань і бути готовими до адаптації планів у разі потреби. Крім того, слід враховувати індивідуальні можливості та навантаження учасників команди, щоб уникнути вигорання і підвищити загальну ефективність. Постійний аналіз роботи і вдосконалення процесів допомагають підтримувати продуктивність на високому рівні, а чітке дотримання дедлайнів забезпечує своєчасне завершення проєктів.

Методики управління часом, такі як Pomodoro, GTD, Agile і Scrum, допомагають структурувати робочий процес і ефективно розподілити ресурси між завданнями різного рівня пріоритету. У цьому контексті також використовують цифрові платформи для управління проєктами, такі як Trello, Jira або Asana, що дозволяють усім учасникам залишатися «на одній хвилі» та забезпечують контроль за ходом роботи. Тож розглянемо кілька найбільш популярних інструментів тайм-менеджменту, які використовують сучасні компанії.

Asana – це онлайн-система для управління проєктами і завданнями, яка допомагає командам планувати роботу, розподіляти обов'язки, ставити дедлайни та відслідковувати прогрес. Вона має зручний інтерфейс з різними способами перегляду завдань (список, канбан, календар) і дозволяє інтегруватися з іншими сервісами, що робить робочі процеси прозорими та ефективними.

Trello – простий і візуальний інструмент, базований на методології Kanban, де завдання розміщуються у вигляді карток на дошках і переміщуються між колонками відповідно до стадії виконання. Завдяки інтуїтивній структурі та можливості додавати чекліст, файли і коментарі, Trello ідеально підходить для організації як особистих, так і командних проєктів.

Jira – професійний продукт для управління розробкою програмного забезпечення, який підтримує методології Agile і Scrum. Він дозволяє створювати, призначати і відстежувати завдання, організовувати спринти і отримувати аналітичні звіти, що робить цей інструмент незамінним для IT-команд, які працюють над складними проєктами.

Google Calendar – це популярний онлайн-календар, який допомагає планувати зустрічі, події і нагадування, синхронізуючись між усіма пристроями користувача. Легкість у використанні, можливість спільного доступу до календаря та інтеграція з іншими сервісами Google роблять його основним інструментом для тайм-менеджменту у багатьох компаніях.

Toggl Track – простий і зручний трекер часу, який дозволяє користувачам відстежувати, скільки часу вони витрачають на різні завдання і проєкти. Завдяки звітам і тегам, він допомагає аналізувати продуктивність, оптимізувати робочі

процеси та планувати час більш ефективно, що особливо корисно для фрилансерів і команд [4].

Сучасне бачення тайм-менеджменту як основи ефективної командної роботи виходить за межі простого планування часу. Сьогодні ключовим стає не контроль годин, а синхронізація потоків енергії, уваги та пріоритетів учасників команди. Замість класичного акценту на дедлайнах і контролі виконання, варто створити систему, де кожен член команди працює у своєму оптимальному ритмі, а спільні процеси сформовані таким чином, щоб підтримувати фокус, мінімізувати багатозадачність і попереджати падіння продуктивності. Це дозволяє досягати високих результатів без перевантаження та хаотичних переналаштувань. Іншими словами, тайм-менеджмент поступово трансформується в інструмент не стільки контролю, як гармонізації взаємодії. Замість класичних календарів і жорстких дедлайнів на перший план виходить асинхронна співпраця, мікроспринти, захищений час для глибокої роботи та командна прозорість у пріоритетах. Це дозволяє уникнути фрагментації уваги, мінімізує втому й формує середовище, де не просто «працюють разом», а досягають результатів з мінімальними витратами часу та зусиль.

У межах цього підходу можна впровадити кілька практичних інструментів. *По-перше*, регулярне спільне планування тижня (короткі зустрічі для визначення ключових цілей та синхронізації зусиль). *По-друге*, введення індивідуальних «вікон глибокої роботи», коли кожен має час для виконання складних завдань без відволікань. *По-третє*, перехід до асинхронної комунікації, яка дозволяє скоротити кількість зустрічей і надати простір для концентрації. *По-четверте*, впровадження регулярних тайм-рев'ю (короткий аналіз підходів до розподілу часу і пошук шляхів удосконалення). Такий підхід формує в учасників команди культуру самоуправління і цінування часу один одного, створює середовище, де ефективність не вимірюється кількістю годин, а досягається завдяки злагодженості, прозорості та найкращому підходу до розподілу навантаження.

Таким чином, ефективний тайм-менеджмент – це не тільки про техніки і сучасні застосунки, а й про культуру взаємодії, гнучкість, регулярну аналітику і готовність вчитися на власних помилках.

**Список використаних джерел**

1. Taylor Frederick W. The Principles of Scientific Management: first published in 1911. New York: Productivity Press, 2017. 112 p.

2. Самойленко В.В. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3789/3824

3. Наливайко Н.Я., Юрків Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент покращення організації робочого часу в системі управління персоналом. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/341/349

4. Тік-так: 15 найефективніших технік тайм-менеджменту. URL: https://para.school/blog/management/15-tehnik-tajm-menedzhmenta

***Тохтамиш Тетяна Олександрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економіки та маркетингу;*
***Ягольницький Олександр Андрійович,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економіки і права;*
*Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»*

## РОЗВИТОК ВИРОБНИЦТВА ЕКОЛОГІЧНОЇ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ У КОНТЕКСТІ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Тенденції скорочення обсягів виробництва, переробки і реалізації молочної продукції в Україні, що спостерігаються зараз, є результатом складної економічної ситуації. Зниження рівня рентабельності виробництва та значні втрати активів молокопереробних підприємств призвели до зменшення обсягів капіталовкладень у розвиток галузі та обмеження її потенціалу. Через це питання залучення інвестицій для модернізації або відновлення підприємств молочної галузі є актуальним та своєчасним. Саме тому доцільно впроваджувати нові технології, що будуть ефективним інструментом економії часу для реалізації бізнес-процесів [0].

Аналіз світового ринку молочної продукції свідчить про зростання імпорту з країн Європи, зокрема з Польщі, Німеччини та Нідерландів, що викликало додатковий тиск на внутрішніх виробників і переробників [0].

За даними Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, на здійснення експорту молочної продукції претендують 45 операторів вітчизняного ринку. Це можна пояснити налагодженою системою європейської логістики, національною і європейською законодавчою системою, транзитним проходженням українських вантажів через територію ЄС для відвантаження в європейських портах (через чорноморські або дунайські порти Румунії, балтійські порти Польщі) тощо [0].

Досвід США свідчить про те, що молочні фермери активно переходять на органічне виробництво. При цьому ціни на органічну молочну сировину є значно вищими. Це формує певні переваги для виробників. Органічне молоко становить лише 5% від усього обсягу молока, що переробляється в країні. Згідно з офіційними даними Міністерства сільського господарства США внутрішній ринок органічного молока є перенасиченим і ціна реалізації продукту буде знижуватися [0].

Перехід на нові стандарти якості вітчизняної продукції є ключовою умовою її виходу на світовий ринок, а також інтеграції до Європейського Союзу. На світовому молочному ринку в останні роки спостерігається тенденція підвищення зацікавленості екологічною молочною продукцією. Зростаючий попит споживачів на екологічно чисту продукцію сприяє посиленню зацікавленості до виробників молочної сировини, їх взаємовідносин з навколишнім середовищем і поставками на молочний ринок здорової молочної продукції. За допомогою різних інструментів маркетингу до споживачів доводиться інформація, що екологічну молочну продукцію можна виробляти, використовуючи екологічно безпечні органічні добрива при виробництві кормів.

У табл. 1 представлено порівняльний аналіз міжнародного досвіду у сфері органічної молочної продукції.

*Таблиця 1*

**Порівняльний аналіз міжнародного досвіду у сфері органічної молочної продукції**

| Країна/регіон | Особливості розвитку | Державна підтримка | Виклики та перспективи |
|---|---|---|---|
| Німеччина | Стрімкий розвиток органічного землеробства | Дотації, компенсація сертифікації | Підтримка сталого розвитку |
| Франція | Активне впровадження у стратегії АПК | Податкові пільги | Зростаючий внутрішній попит |
| Канада | Суворі стандарти якості | Державні програми підтримки фермерів | Високий ступінь довіри споживачів |
| Нова Зеландія | Експортна орієнтація | Інвестиції в логістику | Вихід на ринки Азії |
| Україна | Початковий етап розвитку | Закон «Про органічне виробництво» | Необхідність гармонізації з країнами ЄС |

У країнах Європейського Союзу одним із ключових факторів розвитку органічного молочного виробництва є державна підтримка у формі дотацій, податкових пільг та грантів на інновації. Наприклад, у Німеччині діє комплексна програма сприяння органічному землеробству, яка передбачає відшкодування частини витрат на сертифікацію, логістику та маркетинг. Подібна практика спостерігається у Франції та Данії, де органічне молочне виробництво інтегрується у стратегії сталого розвитку агропромислового комплексу.

У Північній Америці значний розвиток отримали кооперативні форми організації виробників. Такі об’єднання дозволяють малим та середнім фермам ефективно виходити на зовнішні ринки, формувати конкурентоспроможні ціни та забезпечувати стабільність доходів. У Канаді органічне молочне виробництво регламентується суворими стандартами Канадського агентства з інспекції харчових продуктів, що забезпечує довіру споживачів та сприяє зростанню попиту.

У країнах Океанії, зокрема в Новій Зеландії та Австралії, розвиток органічної молочної продукції відбувається завдяки високим експортним

можливостям. Значні площі екологічно чистих угідь та сприятливі кліматичні умови створюють основу для інтенсивного розвитку виробництва молока з високими якісними характеристиками. Важливу роль відіграють міжнародні сертифікаційні організації, які відкривають доступ до ринків Азії та Близького Сходу.

Формування конкурентних переваг органічного виробництва молочної продукції варто розглядати через призму концепції сталого розвитку. Це передбачає одночасне досягнення трьох ключових цілей: економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Впровадження інноваційних технологій у тваринництві, системах утримання та годівлі худоби сприяє зниженню негативного впливу на довкілля та підвищенню рівня здоров'я тварин.

Європейське законодавство у сфері органічного виробництва передбачає обов'язкове маркування продукції, що дозволяє споживачам ідентифікувати товари та робить їх більш конкурентоспроможними. В Україні діє Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» [0], однак його практична імплементація потребує удосконалення. Важливим завданням є гармонізація національного законодавства з європейськими нормами, що дозволить збільшити обсяги експорту.

Статистика свідчить, що світовий ринок органічних молочних продуктів склав 28 млрд доларів США у 2023 р. США відомі як найбільший продавець органічного рідкого молока. На його частку припадає понад 50% світового продажу. Азіатські країни, зокрема Китай, представляють великий ринок збуту молочної органічної продукції. На думку аналітиків очікується, що до 2030 року китайський ринок зросте до 1,8 млрд доларів США з теперішніх 737 млн доларів США. Це можна пояснити підвищенням обізнаності споживачів про корисність органічних продуктів харчування.

Для підприємств, які бажають перейти на органічну сировину, особливості органічного виробництва можуть викликати певні проблеми. Проте велика кількість країн світу понад 20 років успішно переорієнтовуються з традиційного аграрного виробництва на органічне. Вітчизняним виробникам слід застосовувати такий досвід щодо екологічної молочної продукції.

*Для ефективного розвитку органічного молочного виробництва в Україні доцільно застосувати комплексний підхід, що включає:*

– стимулювання інвестицій у модернізацію молокопереробних підприємств;

– розвиток інфраструктури для сертифікації та контролю якості;

– створення спеціалізованих освітніх програм для фермерів;

– підтримку наукових досліджень у сфері органічного тваринництва;

– розширення міжнародного співробітництва з метою обміну досвідом та технологіями.

Отже, досвід зарубіжних країн підтверджує, що органічне молочне виробництво має значний потенціал для сталого розвитку агропромислового комплексу. Для України важливо не лише адаптувати найкращі практики, але й враховувати національні особливості економіки та аграрного сектору. Розширення органічного виробництва сприятиме зміцненню позицій країни на міжнародному ринку, підвищенню рівня продовольчої безпеки та покращенню здоров’я населення.

Для впровадження органічного виробництва керівництво підприємства, що прагне перейти на органічне виробництво, повинно бути обізнаним не лише в механізмах ціноутворення та ситуації на ринку органічних продуктів, а й також в аспектах етіології тварин, добре розумітися на фізіології, годівлі, ветеринарії, будівництві тощо. Також доцільно оволодіти великим обсягом інформації з питань рослинництва, обробки ґрунту, знати та враховувати екологічну ситуацію сільських територій. Ті суб’єкти підприємницької діяльності, які зуміють знайти баланс між дотриманням вимог стандартів, продуктивністю тварин та їхнім здоров'ям, збудують правильну стратегію, зможуть швидко та успішно переорієнтуватися на органічне виробництво молочної продукції.

**Список використаних джерел**

1. Vnukova, N., Aleksieienko, I., Leliuk, S., Malyshko, Y., Chernyshov, V. Information-analytical support to business processes for making investment decisions. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. Vol. 3. № 13 (129). P. 62–71. DOI: 10.15587/1729-4061.2024.304688

2. McCann J., Sinno L., Ramadhan E., Assefa N., Berhane H. Y., Madzorera I., & Fawzi W. COVID-19 Disruptions of Food Systems and Nutrition Services in Ethiopia: Evidence of the Impacts and Policy Responses. *Annals of global health*. 2023. Vol. 89. № 1. DOI: 10.5334/aogh.3980.

3. Borawski, P., Pawlewicz, A., Parzonko, A., Harper, J.K., Holden, L. Factors Shaping Cow’s Milk Production in the EU. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. DOI: 10.3390/su12010420.

4. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України №2496-VIII від 15.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text.

***Трещов Мирослав Миколайович,***
*доктор наук з державного управління, доцент,*
*професор кафедри менеджменту,*
*публічного управління та адміністрування;*
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

# СТРАТЕГІЯ НАБУТТЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Повномасштабна російсько-українська війна спричинила суттєві виклики для аграрного сектору економіки України, який традиційно відіграє провідну роль, формуючи значну частку ВВП, валютних надходжень та забезпечуючи продовольчу безпеку країни. Руйнування інфраструктури, замінування земель, окупація територій, зменшення доступу до морських портів, зростання цін на енергоносії та добрива, масова еміграція економічно активної частини населення вимагають розробки дієвих бізнес-стратегій утримання та здобуття конкурентних переваг, від ефективності яких залежить не лише економічна стійкість аграрних підприємств, а й соціально-економічна стабільність країни в цілому.

За оцінками експертів Центру досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки та Світового банку прямі збитки аграрного сектору України перевищили 80 млрд дол. США унаслідок повномасштабного вторгнення. При цьому втрати внаслідок недоотримання доходу виробниками аграрної продукції та збільшення собівартості виробництва склали 69,8 млрд дол. США. Загальні втрати аграрного сектору економіки України через скорочення обсягів виробництва у рослинництві оцінюються у 35,1 млрд дол. США, додаткові втрати від зменшення виробництва тваринницької продукції становлять 5,6 млрд дол. США. Окремо фіксуються збитки від падіння внутрішніх цін – близько 24,1 млрд дол. США, а також втрати, пов’язані зі зростанням собівартості виробництва, які сягають 4,4 млрд дол. США [1].

Згідно з даними звіту Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН «Продовольчий прогноз» у травні 2025 року середня світова ціна на так званий «кошик» азотних, фосфорних та калійних добрив досягла 437 дол. США за тонну (FOB), що на 37% або 118 дол. США більше, ніж у травні 2024 року. При цьому додатковим фактором зростання цін на мінеральні добрива стане введення ЄС нових мит на імпорт аграрної продукції з РФ та Білорусі. З 01.07.2025 року вони сягнули 40 – 45 євро за тонну, а до 2028 року можуть зрости до 430 євро за тонну на додаток до діючого мита в розмірі 6,5% [3].

В таких умовах до ключових напрямів стратегічного розвитку аграрних підприємств у слід віднести диверсифікацію виробництва та ринків збуту з урахуванням регіональної та міжнародної кон’юнктури; інноваційно-

технологічне оновлення виробництва, що передбачає впровадження цифрових технологій та систем точного землеробства; оптимізацію логістичних процесів та формування нових ланцюгів постачання орієнтованих на внутрішній ринок та альтернативні експортні шляхи; розвиток кооперaційних зв'язків між аграрними підприємствами з метою зниження витрат, спільного використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності; а також міжнародне партнерство, що забезпечує фінансову стабільність і доступ до нових ринків.

В умовах війни конкурентні переваги аграрних підприємств формуються не лише на основі економічних чинників, але й через здатність до адаптації, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Важливим стає поєднання короткострокових антикризових заходів із довгостроковими інвестиціями у стійкий розвиток, екологічну безпеку та відновлення післявоєнної економіки.

Виходячи зі статистичних даних щодо втрат аграрного сектору України та зростання цін на ресурси, можна більш чітко окреслити ключові напрямки стратегічного розвитку аграрних підприємств та здобуття конкурентних переваг.

Перш за все, особливу увагу слід приділяти управлінню ризиками зниження виробництва, адже через втрату сільськогосподарських площ, руйнування інфраструктури, зокрема зерносховищ, елеваторів та логістичних вузлів, підприємства повинні планувати резерви виробництва, впроваджувати страхування майна та розробляти стратегії збереження критично важливих об'єктів, що дозволяє не лише мінімізувати збитки від руйнівних факторів, але й забезпечити стійкість виробничих ланцюгів у короткостроковій перспективі.

Другий напрям стосується зниження витрат виробництва. Зростання цін на мінеральні добрива та енергоресурси змушує виробників шукати способи оптимізації витрат, що включає підвищення ефективності споживання ресурсів, використання альтернативних джерел енергії, зокрема сонячних панелей, вітрових турбін, джерел біоенергії, а також об'єднання закупівель ресурсів у кооперaційні групи задля зниження собівартості продукції. Такий підхід дозволяє аграрним підприємствам зменшувати залежність від зовнішніх факторів та підвищувати економічну ефективність.

Третій важливий аспект – це диверсифікація каналів експорту, оскільки ЄС залишається ключовим ринком збуту аграрної продукції з України, але одночасно існують обмеження через транзит, якість продукції, відповідність нормам, інфраструктурні проблеми та санкційні ризики, що змушує підприємства повинні шукати альтернативні ринки збуту, зміцнювати логістичну систему, впроваджувати мультимодальні транспортні маршрути, використовувати річкові порти та розвивати внутрішню переробку продукції. В комплексі диверсифікація каналів експорту дозволяє зменшити ризики, які пов'язані з надмірною залежністю від одного типу транспорту чи партнера.

Четвертий напрям стратегічного розвитку аграрних підприємств ставить інвестування у зберігання і переробку продукції, оскільки значний рівень втрат

у логістиці та при зберіганні, який оцінюється приблизно у третину загальних витрат, створює потенціал для підвищення конкурентоспроможності. Інвестиції у модернізацію елеваторів, складів та переробних потужностей дозволяють забезпечити кращу якість продукції, зменшити втрати після збору врожаю та збільшити частку готової переробленої продукції, що згачно підвищує рентабельність виробництва.

Нарешті, не менш важливою є підтримка дрібних та середніх господарств, які є менш технічно обладнаними та мають в загальному низьку якість кадрового забезпечення, проте відіграють суттєву роль в забезпеченні продовольчої безпеки на локальних ринках. Тому за наявності фінансових ресурсів стратегія розвитку аграрного сектору економіки має включати механізми державної підтримки, субсидіювання, пільгове кредитування, розвиток кооперацій та надання консультаційних послуг [3]. Такий комплекс заходів надає можливості зберегти і відновити потенціал малих і середніх виробників, що є ключовим фактором стійкого розвитку аграрного сектору в умовах російсько-української війни та реконструктивної відбудови України.

Отже, стратегія набуття конкурентних переваг в аграрному секторі України в умовах російсько-української війни має ґрунтуватися на комплексному поєднанні гнучкості, інноваційності, кооперації та активної взаємодії з державними та міжнародними інституціями.

Гнучкість передбачає здатність швидко адаптувати виробничі процеси до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на ризики втрати територій, руйнування інфраструктури чи коливання цін на ресурси та енергоресурси. Інноваційність включає впровадження сучасних технологій точного землеробства, цифрових систем управління виробництвом, енергоефективних рішень та альтернативних джерел енергії. Це дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати та забезпечити конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Кооперація та об’єднання ресурсів між аграрними підприємствами сприяють оптимізації закупівель, логістики та переробки продукції, а також забезпечують стабільність виробничих ланцюгів і зменшення ризиків, пов’язаних з недоотриманням доходів. Активна взаємодія з державними та міжнародними інституціями передбачає доступ до фінансової підтримки, пільгового кредитування, субсидій, консультаційних та навчальних програм, а також відкриває можливості для виходу на нові ринки та залучення інвестицій.

Завдяки впровадженню вищезазначеної комплексної стратегії аграрні підприємства України отримають змогу не лише ефективно протидіяти кризовим явищам, які виникають у ході повномасштабної війни, а й перетворитися на рушійну силу стійкого економічного зростання в повоєнний період, забезпечуючи відновлення продовольчої безпеки України та країн-партнерів, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому й світовому ринках та стійкість аграрного сектору загалом.

**Список використаних джерел**

1. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Київ : КШЕ, 2024. 34 с.
2. Трещов М.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств АПК. Агросвіт. 2010. № 19. С. 48 – 52.
3. FAO. Fertilizer market update. Рим : Продовольча та сільськогосподарська організація ООН, 2025. 12 с.

***Трибусовська Наталія Ігорівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Менеджмент»;*
***науковий керівник:***
***Кудельський Віталій Едуардович,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри менеджменту, економіки,*
*статистики та цифрових технологій;*
*Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова*

## ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ: НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Сучасні тенденції розвитку бізнесу характеризуються зростанням ролі корпоративної відповідальності, яка виходить за рамки традиційних економічних індикаторів та включає екологічні, соціальні й управлінські складові діяльності підприємств. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) поступово перетворюється на новий стандарт ведення бізнесу, оскільки забезпечує умови для сталого розвитку та формування довіри між компаніями, інвесторами й суспільством.

Для України впровадження ESG-принципів набуває особливої актуальності. В умовах воєнних викликів, відновлення економіки та інтеграції до європейського ринку саме відповідальний підхід до управління, екологічна свідомість та соціальна орієнтація бізнесу здатні забезпечити довгострокову стійкість компаній. ESG-практики виступають не лише механізмом підвищення конкурентоспроможності, але й суттєвим чинником утвердження сприятливого іміджу країни у світовому просторі. Саме тому дослідження цієї теми постає актуальним науковим завданням, що окреслює новий етап розвитку корпоративної відповідальності в Україні.

Насамперед зазначимо, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у сучасних дослідженнях розглядається як добровільна стратегія ведення бізнесу, що інтегрує соціальні та екологічні пріоритети у виробничі процеси й систему

управління. Вона спрямована на захист прав працівників, дотримання етичних норм, зменшення негативного впливу на довкілля та задоволення інтересів усіх стейкхолдерів. КСВ трактується не як одноразова благодійна діяльність, а як стратегічна довгострокова концепція сталого розвитку, що інтегрує економічну результативність із соціальною відповідальністю [0].

В свою чергу, ESG-менеджмент (Environmental, Social, Governance) визначається як система управління компанією, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські фактори у стратегічні й операційні процеси. Його мета полягає у забезпеченні сталого розвитку, мінімізації шкоди довкіллю, підвищенні соціальної відповідальності та впровадженні прозорих механізмів корпоративного управління. Цей підхід випливає з концепції Triple Bottom Line («люди, планета, прибуток»), сформованої у 1990-х роках, яка підкреслює необхідність для бізнесу не лише орієнтуватись на прибутковість, а й враховувати соціальний та екологічний ефекти [0].

У сучасному глобальному середовищі ESG-фактори набувають стратегічного значення для інвесторів, міжнародних організацій і донорів, оскільки дозволяють оцінити надійність і прозорість компаній. За даними Harvard Business Review, понад 80% світових інвесторів враховують ESG-показники під час ухвалення інвестиційних рішень [0]. Це свідчить про те, що ігнорування таких підходів може обмежити доступ до фінансових ресурсів та знизити конкурентоспроможність бізнесу.

Як вже було зазначено, запровадження ESG-принципів у корпоративну практику ґрунтується на інтеграції трьох ключових вимірів: екологічного, соціального та управлінського. Кожен із них охоплює специфічні напрями відповідальності бізнесу – від зменшення негативного впливу на довкілля та захисту біорізноманіття до формування етичних стандартів корпоративного управління й забезпечення соціальної справедливості. Сукупність цих компонентів узагальнено представлена на рисунку 1.




**Рис. 1. Основні виміри ESG-стратегії: екологічний, соціальний та управлінський аспекти**

*Джерело: складено автором на основі: [0;0;0]*

Варто наголосити, що для України інтеграція ESG має подвійне значення. З одного боку, вона є частиною глобальної тенденції переходу до сталого розвитку; з іншого – відповідає національним викликам, пов'язаним з наслідками війни та необхідністю відновлення економіки.

Згідно з дослідженням, яке проводив Центр економічного відновлення, близько 40% вітчизняних компаній інтегрували ESG-принципи у практику управління, а більш ніж 60% керівників наголошують на їх визначальному значенні для стійкого розвитку бізнесу. Таким чином, ESG виступає не лише моральною вимогою, а й ключовим чинником економічної адаптації, підвищення довіри з боку інвесторів та закладання основ для сталого післявоєнного розвитку [0].

Підкреслимо, що особливе значення ESG для українських підприємств визначається контекстом воєнного конфлікту. Зокрема, соціальний компонент включає підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та постраждалих громад, а також адаптацію бізнес-моделей до гуманітарних потреб суспільства.

Не менш важливою складовою є екологічна відповідальність. Війна вже призвела до масштабних екологічних збитків: деградації ґрунтів, забруднення водних ресурсів, руйнування природоохоронних територій. У цьому контексті підприємства, які впроваджують енергоефективні технології, використовують відновлювані джерела енергії та оптимізують логістичні ланцюги, не лише скорочують витрати, а й створюють основу для «зеленого повоєнного відновлення». Цей підхід відповідає пріоритетам Європейського Союзу й водночас знижує залежність від дефіцитних ресурсів [0].

Важливим чинником також є прозорість управління, яка в умовах війни та кризи стає ключовим механізмом боротьби з корупцією та сприяє зміцненню довіри іноземних партнерів. Компанії, що демонструють дотримання етичних стандартів і впроваджують антикорупційні механізми, мають більше шансів отримати доступ до фінансових ресурсів міжнародних організацій, зокрема ЄБРР та Світового банку, а також бути включеними до глобальних ланцюгів постачання провідних брендів [0].

Таким чином, ESG-підхід для українських компаній у сучасних умовах – це не лише інструмент збереження бізнесу, а й засіб адаптації до кризових обставин, підвищення інвестиційної привабливості та формування стратегічної основи для сталого розвитку у післявоєнний період. Саме поєднання цих аспектів формує новий етап розвитку корпоративної відповідальності та визначає конкурентоспроможність українських компаній на глобальному ринку.

Зазначимо, що інтеграція ESG-принципів у діяльність українських компаній відкриває значні стратегічні переваги, проте супроводжується низкою суттєвих викликів. З одного боку, дотримання екологічних, соціальних та управлінських стандартів сприяє підвищенню стійкості бізнесу, зниженню репутаційних і юридичних ризиків, зміцненню корпоративної культури та полегшує доступ до «зеленого» фінансування і міжнародних інвестицій.

Особливої актуальності ця практика набуває в умовах війни, коли прозорість, антикорупційні механізми та соціальна відповідальність стають критеріями для залучення ресурсів міжнародних донорів та участі в програмах післявоєнної відбудови [0].

Водночас, впровадження ESG в Україні ускладнюється відсутністю єдиної системи індикаторів, додатковими витратами на звітність та аудит, економічними обмеженнями воєнного часу, а також опором з боку внутрішніх стейкхолдерів, які тяжіють до традиційних бізнес-моделей.

Тобто, для ефективної реалізації ESG-стратегій необхідна гармонізація національного законодавства із європейськими стандартами, стимулювання нефінансової звітності та підготовка управлінських кадрів у сфері сталого розвитку. Саме це дозволить українським компаніям не лише зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечити довгострокову інтеграцію в глобальні ринки.

Приклади впровадження ESG-принципів в українських компаніях свідчать про їхню здатність поєднувати антикризове управління з довгостроковим стратегічним баченням. Так, екологічний вимір демонструє компанія «МХП», яка навіть в умовах війни реалізує біоенергетичні проєкти з переробки відходів у біогаз, скорочуючи викиди $CO_2$ та знижуючи енергозалежність.

У соціальній площині показовим є досвід «Нової Пошти», що забезпечує працевлаштування внутрішньо переміщених осіб через відкриття нових логістичних центрів, а також ІТ-компаній SoftServe та Genesis, котрі фінансують освітні та медичні ініціативи й підтримують волонтерські проєкти.

В управлінському аспекті прикладом слугує «Rozetka», яка поєднує прозорість у звітності щодо благодійних витрат із внутрішнім аудитом ефективності бізнес-процесів [0].

На нашу думку, впровадження ESG-принципів є актуальним як для великих корпорацій, так і для малого бізнесу, що може обирати найбільш пріоритетні для себе напрями.

Ключовим критерієм успіху ESG-менеджменту є здатність бізнесу адекватно реагувати на ризики й виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, що знаходить відображення у спеціалізованій нефінансовій звітності. Для України у повоєнний період дотримання ESG-стандартів має особливе значення в інвестиційному вимірі: прозорість, сталість і соціальна відповідальність компаній безпосередньо впливатимуть на їхню привабливість для міжнародних інвесторів та партнерів. У перспективі євроінтеграції впровадження цих стандартів стає не лише вимогою глобального ринку, а й важливим кроком до зміцнення конкурентоспроможності українського бізнесу [0].

Попри виклики, ESG-менеджмент вже сьогодні формує підґрунтя для сталого розвитку України після перемоги.

Отже, впровадження ESG-принципів є стратегічним вектором розвитку корпоративної відповідальності в Україні, що забезпечує одночасно зростання конкурентоспроможності бізнесу, формування довіри інвесторів та позитивний вплив на суспільство й довкілля. У сучасних умовах викликів війни і післявоєнного відновлення України дотримання ESG-принципів стає ключовим чинником залучення інвестицій, інтеграції у глобальне бізнес-середовище та підвищення конкурентоспроможності компаній на європейському ринку.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі галузевих особливостей впровадження ESG, вивченні ефективності державних стимулів та розробці механізмів адаптації українських підприємств до стандартів ЄС.

**Список використаних джерел**

1. ESG та корпоративне управління: як пройти шлях до сталого розвитку та відповідальності. *Fedoryshyn Lawyer*. URL: https://www.fedoryshyn.com/esg-ta-korporatyvne-upravlinnya-yak-projty-shlyah-do-stalogo-rozvytku-ta-vidpovidalnosti/ (дата звернення: 13.09.2025).

2. Воскобійник С. Я. Роль ESG-менеджменту у розвитку бізнесу в умовах війни. *Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища : прикладні аспекти: матер. VIII Всеукр. наук.-практ. заоч. конф., м. Київ, 17 травня 2025 р. / за заг. ред. Х.С. Мітюшкіної.* Київ : МДУ, 2025. С. 104–106.

3. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств : виклики та можливості. *Інвестиції : практика та досвід*, 2025. № 14. С. 93–98.

4. Пшенична М. В. Вплив повномасштабної російсько-української війни на практику імплементації ESG-підходів вітчизняними підприємствами. *Економіка та суспільство*, 2022. № 46.

5. Середюк К. В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. *Економіка та управління національним господарством*, 2023. № 84. С. 41 – 46.

6. Тульчинський Р. В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*, 2025. № 2 (29). С. 23– 35.

***Хмарська Ірина Анатоліївна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри економіки, обліку та підприємництва;*
***Коверний Олександр Євгенійович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка»;*
*Національного університету кораблебудування ім. адм. Макарова*

# ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному контексті, що характеризується динамічним розвитком ринку та все більш інтенсивною конкуренцією, маркетинг набуває особливого значення як інструмент, що забезпечує функціонування та стабільний розвиток підприємства. Ефективне використання маркетингових ресурсів визначає не тільки рівень прибутковості, але й здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, відповідати потребам споживачів і створювати собі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Маркетинговий потенціал підприємства є важливим елементом його загального потенціалу і відображає сукупність можливостей і ресурсів, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей на ринку. Ці можливості включають: доступність та якість маркетингової інформації, ефективність каналів збуту, конкурентоспроможність продукції, гнучкість цінової політики, рівень комунікації з клієнтами та партнерами, кваліфікація персоналу тощо.

Н.М. Андрєєва та Д.В. Зіньковська визначають маркетинговий потенціал підприємства як невід'ємну складову загальноекономічного потенціалу, яка тісно пов'язана з іншими підсистемами (фінансовою, організаційною, кадровою, виробничою та ін.). та передбачає дослідження поточного стану маркетингової діяльності підприємства, ефективності маркетингових заходів, а також рівня задоволення споживачів [1, с. 57].

В.В. Кучер та О.В. Кучер дають визначення терміну «маркетинговий потенціал», як можливість застосування різноманітних маркетингових ресурсів, які спрямовані на забезпечення його ефективної маркетингової діяльності [4, с. 2].

В.М. Божко характеризує маркетинговий потенціал підприємства як рівень підготовленості та здатності підприємства, а також його маркетингового відділу, своєчасно та якісно виконувати маркетингові функції та вирішувати визначені завдання [3, с. 157].

Оцінка маркетингового потенціалу має практичне значення, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, виявити внутрішні резерви зростання, оцінити перспективи виходу на нові ринки та розробити надійну

стратегію розвитку. Водночас цей процес є досить складним, оскільки вимагає врахування численних кількісних і якісних факторів, що впливають на ефективність маркетингової діяльності.

Дослідження маркетингового потенціалу компанії є важливим у стратегічному управлінні, оскільки воно дає ґрунтовну, наукову картину її здатності функціонувати в конкурентному середовищі та в умовах динамічних ринкових змін. Маркетинговий потенціал тлумачиться як сукупність матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інноваційних ресурсів, а також навичок, необхідних для досягнення стратегічних та тактичних маркетингових цілей компанії.

Тобто, дослідження маркетингового потенціалу вимагає перед усім комплексного підходу, враховуючи як кількісні параметри (обсяг маркетингу, частка ринку, зростання продажів, показники лояльності споживачів), так і якісні (імідж компанії, репутація бренду, довіра цільової групи). Така інтеграція дозволяє повноцінно відобразити фактичний стан маркетингової системи та перспективи її розвитку.

Аналіз кадрового потенціалу є особливо важливим у процесі оцінки компанії. Рівень професійної компетентності, управлінських навичок та креативності фахівців визначають ефективність стратегічного планування, розробки інноваційних продуктів, впровадження ефективних комунікаційних програм та побудови довгострокових відносин зі споживачами. Тому людські ресурси вважаються фундаментальним елементом маркетингового потенціалу.

Не менш важливою є оцінка інформаційно-аналітичної бази компанії, оскільки вони формують основу для обґрунтованих управлінських рішень. Доступ до актуальної та достовірної інформації про ринкову ситуацію, поведінку споживачів та конкурентні стратегії забезпечує гнучкість маркетингової діяльності та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Високий рівень інформаційної безпеки створює конкурентну перевагу для компанії.

В епоху глобалізації та цифровізації інновації є вирішальним фактором маркетингового потенціалу. Використання новітніх технологій у маркетингових комунікаціях, інструментах цифрового маркетингу, соціальних мережах, великих даних та CRM-системах підвищує ефективність взаємодії зі споживачами та сприяє розвитку бізнес-можливостей. Тому інноваційна орієнтація компанії вважається вирішальною рисою її маркетингового потенціалу.

Проведення оцінки рівня використання маркетингового потенціалу, також вимагає врахування зовнішнього середовища, яке визначає обмеження та можливості для його реалізації. Зміни в законодавчій та регуляторній базі, соціально-економічна ситуація, політична стабільність, рівень конкуренції та купівельна спроможність споживачів – це фактори, які можуть суттєво вплинути на результати внутрішньої маркетингової діяльності компанії.

Таким чином, оцінка маркетингового потенціалу компанії характеризується багатовимірністю, складністю та необхідністю комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів. Системний підхід до цього процесу дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, а й встановити стратегічні напрямки розвитку, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій компанії на ринку.

У науковій літературі пропонуються численні підходи до оцінювання маркетингового потенціалу. Боєнко О.Ю. та Петренко Д.С. у своїй праці класифікують методи оцінки маркетингового потенціалу у три основні підходи: результативний, діагностичний та комплексний. [2, с. 408]

Їх суть, критерії оцінки, а також переваги та недоліки наведені в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Основні підходи до оцінювання маркетингового потенціалу підприємства**

| Підхід | Суть | Основні критерії оцінки | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|---|
| **Результативний** | Оцінка фактичних результатів маркетингової діяльності | Обсяги продажу, частка ринку, прибутковість, впізнаваність бренду, задоволеність споживачів | Простота застосування; наочність показників; чіткий зв'язок з кінцевими результатами діяльності | Не враховує внутрішні резерви та приховані можливості; залежність від зовнішніх факторів |
| **Діагностичний** | Виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності та ресурсного забезпечення | SWOT-аналіз, експертні оцінки, анкетування, аналіз середовища | Дозволяє виявити проблеми й резерви розвитку; допомагає у стратегічному плануванні | Результати значною мірою залежать від суб'єктивності експертів; складність збору якісної інформації |
| **Комплексний** | Поєднання оцінки результатів і діагностики внутрішніх та зовнішніх факторів | Інтегральні показники, ресурсний і функціональний аналіз, кількісні та якісні методи | Найповніше відображає стан і перспективи маркетингового потенціалу; забезпечує збалансований підхід | Висока трудомісткість; потребує значних аналітичних і інформаційних ресурсів |

Результативний підхід базується на оцінці фактичних результатів маркетингової діяльності компанії. Основними критеріями є обсяг продажів, частка ринку, прибутковість, впізнаваність бренду та задоволеність клієнтів. Цей підхід допомагає визначити ефективність маркетингового потенціалу, але не завжди виявляє внутрішній потенціал розвитку.

Діагностичний підхід спрямований на виявлення сильних та слабких сторін маркетингової діяльності компанії та визначення рівня необхідних ресурсів та навичок. Він базується на аналізі навколишнього середовища, експертних думках, опитуваннях та SWOT-аналізі. Головна мета – швидко виявити проблеми та визначити напрямки для підвищення конкурентоспроможності.

Комплексний підхід поєднує оцінку ефективності маркетингу з діагностикою внутрішніх та зовнішніх факторів, що формують потенціал компанії. Він охоплює ресурсні, функціональні, стратегічні та ринкові аспекти, використовуючи кількісні та якісні методи. Цей підхід дає комплексне уявлення про можливості та перспективи розвитку компанії.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що оцінка маркетингового потенціалу – це багатовимірний процес, що поєднує аналіз ефективності, діагностику внутрішніх резервів та поглиблений аналіз зовнішнього середовища. Він є важливим для формування конкурентних переваг, стратегічного розвитку та підвищення ефективності управління. Цей процес характеризується необхідністю враховувати не лише кількісні показники, що відображають ефективність маркетингової діяльності, але й якісні характеристики, що визначають гнучкість, інноваційність та здатність компанії адаптуватися до змін ринку.

Така оцінка не є одноразовим процесом, тому її слід проводити регулярно, щоб швидко виявляти зміни у внутрішніх компетенціях та зовнішніх умовах. Це дозволяє компанії гнучко реагувати на виклики, ефективно використовувати свої ресурси та підтримувати стабільну конкурентну позицію на ринку.

**Список використаних джерел**

1. Андрєєва Н. М., Зіньковська Д. В. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. *Механізм регулювання економіки.* 2017. № 3. С. 55–64.

2. Боєнко О.Ю., Петренко Д.С. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства в контексті маркетингового менеджменту. *Бізнес Інформ.* 2023. № 10. С. 404–412.

3. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв’язок з економічним потенціалом. *Економіка та управління персоналом, економічний форум.* 2012. С. 157–165

4. Кучер В., Кучер О. Маркетинговий потенціал в системі управління аграрними підприємствами. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства.* 2011. № 112.

***Черняєва Анна Олександрівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва;*
*Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»*
*Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*

## СИНЕРГІЯ UGC, EGC ТА ВІРАЛЬНОГО КОНТЕНТУ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БРЕНДУ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩ

У сучасних умовах цифровізації бізнесу ключову роль у просуванні брендів відіграють нові форми комунікаційного контенту. Традиційні рекламні інструменти втрачають ефективність через зростання недовіри споживачів до нав'язаних повідомлень, натомість на перший план виходить автентичність та прозорість у взаємодії з аудиторією.

*У цьому контексті особливого значення набувають:*

– UGC (user-generated content) – контент, створений споживачами;

– EGC (employee-generated content) – контент, створений співробітниками компанії;

– віральний контент, що поширюється швидкими темпами завдяки своїй емоційності та креативності.

Поєднання цих трьох інструментів дозволяє досягти подвійного ефекту: з одного боку – формування довіри та соціального підтвердження, з іншого – масштабного охоплення й підвищення впізнаваності бренду. Саме така синергія здатна стати основою сталого розвитку бренду у цифровому середовищі, де конкурентна боротьба посилюється, а лояльність споживачів стає ключовим активом.

Метою дослідження є визначення можливостей синергійного використання UGC, EGC та вірального контенту як інструментів формування довіри, підвищення впізнаваності та забезпечення сталого розвитку бренду в умовах цифрової економіки.

На сьогоднішній день існує велика кількість трактувань поняття користувацький контент – від науковців і дослідницьких організацій до практикуючих маркетологів. Загалом, під UGC (User-Generated Content) користувацьким контентом розуміють будь-які текстові, візуальні чи мультимедійні матеріали, створені не компаніями чи професійними медіа, а звичайними користувачами соціальних мереж та онлайн-платформ. Це можуть бути відгуки, фото- й відеоматеріали, пости, коментарі, блоги, огляди товарів чи послуг, створені добровільно або за певної мотивації [1].

Існує безліч способів мотивувати аудиторію створювати користувацький контент: конкурси, челенджі, бонуси, репости чи інші стимули. Однак найважливішим є прояв щирої вдячності. Коли бренд відкрито дякує своїм прихильникам, відзначає їхній внесок і показує, що цінує навіть невеликі прояви

уваги, це створює атмосферу довіри та заохочує до подальшої активності. Саме вдячність стає основою довгострокових відносин між компанією та її спільнотою.

EGC (Employee-Generated Content), контент створений співробітниками, показує бренд зсередини, тобто це контент, який створюють самі працівники компанії. Це історії про те, як створюються продукти, якими цінностями керується компанія та як вона взаємодіє зі своїми людьми. Пост у LinkedIn, сторіз з офісу, огляд продукту від розробника, відео про будні відділу продажів – усе це різновиди EGC [2]. Вони не завжди зняті ідеально, зате – живі, щирі й тому по-справжньому залучають.

Віральність – це властивість контенту, яка вказує на ймовірність того, що користувачі зацікавляться ним і поділяться з іншими. Вірaльний контент активно розходиться соціальними мережами, месенджерами та іншими каналами без додаткових витрат на просування, оскільки аудиторія поширює його самостійно. У цьому полягає суть віральност [3]. Вірaльний (вірусний) контент – це фото, відео чи тексти, які стрімко поширюються в інтернеті, викликають активні обговорення та формують нові тренди. Це контент, який настільки цікавий аудиторії, що його перегляд чи прочитання підштовхує користувача поділитися ним у соціальних мережах або надіслати друзям. Завдяки цьому матеріал швидко поширюється та стає «вірусним».

Основні можливості використання користувацького контенту, контенту створеного робітниками та вірального контенту представлені в табл.1

*Таблиця 1*

**Основні можливості використання UGC, EGC та вірального контенту**

| **Можливості/ тип контенту** | **UGC (User-Generated Content) користувацький контент** | **EGC (Employee-Generated Content) контент створений співробітниками** | **Вірaльний контент** |
|---|---|---|---|
| Формування довіри через автентичність | Демонструє реальний досвід клієнтів | Підсилює прозорість бренду через «голос» його співробітників | Забезпечує масове поширення позитивного образу |
| Підвищення впізнаваності бренду | Розширює охоплення завдяки особистим сторінкам користувачів | Сприяє професійному просуванню через особисті профілі співробітників (LinkedIn, Facebook, Instagram) | Миттєво масштабує бренд на великі аудиторії |
| Поглиблення емоційного зв'язку з аудиторією | Формує відчуття «спільноти бренду» | Створює уявлення про «людське обличчя» компанії | Викликає емоції (захоплення, радість, сміх), які асоціюються з брендом |

*Продовження таблиці 1*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Оптимізація витрат на маркетинг | Значно дешевше у створенні, ніж професійна реклама | Значно дешевше у створенні, ніж професійна реклама | У разі успіху забезпечує безкоштовне органічне поширення |
| Посилення HR-бренду та внутрішньої культури | Демонструє зовнішнім кандидатам реальне ставлення клієнтів до бренду | Мотивує співробітників брати участь у просуванні компанії | З участю працівників роблять компанію більш привабливою для талантів |
| Забезпечення сталого розвитку бренду | Систематичне використання створює базу автентичного контенту | Забезпечує довготривале підкріплення іміджу через персонал | Дає «сплески» уваги, які підсилюють довгострокову стратегію |

Звичайно кожен із цих видів контенту має свою власну унікальну цінність, але їх поєднання, створює потужний ефект взаємопідсилення. UGC забезпечує автентичність і соціальне підтвердження, EGC – прозорість та емоційний зв'язок із брендом, а віральний контент – швидке масштабування та охоплення. Разом вони формують баланс між короткостроковим резонансом і довгостроковою довірою, сталу комунікаційну екосистему, у якій бренд не лише просуває свої продукти, а й розвиває довіру, підтримує постійну взаємодію з аудиторією та адаптується до динаміки цифрового середовища. Водночас, попри їхню популярність і потенціал, використання цих сучасних інструментів потребує подальшого дослідження, адже вони пов'язані з низкою ризиків – від репутаційних загроз і непередбачуваної реакції аудиторії до складності контролю за поширенням контенту. Тому важливо не лише використовувати їх креативно, а й зважено планувати стратегію, враховуючи етичні, правові та комунікаційні аспекти цифрової взаємодії.

## Список використаних джерел

1. Здойма А., Пімоненко Т., Люльов О. Користувацький контент як інструмент маркетингової стратегії : основні структурні елементи, принципи, переваги та ризики під час використання. *Вісник економіки,* 2024 р. № 4. С. 46-65. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1695/1805

2. EGC проти UGC : що запалить тренди у 2025? URL: https://genius.space/lab/egc-proti-ugc-shho-zapalit-trendi-u-2025/

3. Як створити віральний контент : вчимося на кращих кейсах. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/viralnij-kontent/

***Шаповалов Віталій Олегович,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент, доцент кафедри управління персоналом,*
*економіки праці та економічної теорії;*
***Шишов Георгій Олександрович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Полтавський університет економіки і торгівлі*

# КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ІНЖИНІРИНГОВИЙ ПІДХІД

Кадрова безпека посідає особливе місце у структурі загальної безпеки підприємства, оскільки саме людський капітал визначає спроможність організації витримувати зовнішні зміни, навчатися, відновлюватися після криз і забезпечувати стратегічний розвиток. У сучасному економічному середовищі кадрові ризики – від плинності персоналу до морального виснаження й втрати залученості – стають не менш загрозливими, ніж фінансові чи технологічні.

Маємо погодитися із думкою, що «недоцільно кадрову безпеку поєднувати тільки лише із забезпеченістю підприємства кадровими ресурсами або формуванням ефективної системи управління персоналом та кадрової політики, оскільки сама наявність усіх складових не гарантує відсутності впливу на них кадрових загроз, ризиків і небезпек» [1].

Наукові погляди на кадрову безпеку підкреслюють її багатогранність і комплексність та охоплюють різні аспекти, зокрема такі, як системний, економічний, правовий, соціально-психологічний та ризик-орієнтований підходи. Таким чином, кадрова безпека є важливою умовою, що дозволяє стабільно функціонувати та розвиватися організації, а інтеграція різних підходів та інструментів сприяє мінімізації ризиків пов’язаних з персоналом [2, с. 466].

Системний та багатовимірний характер кадрової безпеки створює підґрунтя для її цілеспрямованого проєктування. У сучасних умовах управління персоналом потребує не лише виявлення та мінімізації ризиків, а й формування структурованої, стійкої та адаптивної кадрової системи, здатної забезпечувати стабільність і розвиток організації. Саме така перспектива природно веде до застосування інжинірингового підходу, де кадрова безпека розглядається як результат свідомого проєктування системи управління персоналом.

Інжиніринг кадрової безпеки доцільно інтерпретувати як особливий різновид організаційного проєктування, у межах якого кадрова система підприємства набуває властивостей стійкості, цілісності та саморегульованості. Його методологічна логіка кореспондує із принципами економічної безпеки, однак зміщує акцент із реактивних механізмів контролю на архітектурне забезпечення безпечного стану системи. У цьому сенсі кадрова безпека постає не лише функцією HR-процесів, а інтегрованим результатом конструювання соціально-економічної структури підприємства.

З позицій інжинірингу кадрова безпека є не стільки сферою відповідальності служби персоналу, скільки результатом архітектурного узгодження підсистем управління, які визначають параметри кадрової стабільності, прозорості процедур, інформаційної захищеності та правової визначеності трудових відносин. Кадрова безпека в такій логіці – це не реакція на загрози, а властивість системи, спроєктованої з урахуванням принципів надійності, передбачуваності та внутрішньої узгодженості.

У системно-структурному вимірі інжиніринг кадрової безпеки зосереджується на архітектурі взаємозв'язків між кадровими процесами, потоками інформації та центрами відповідальності. На цьому рівні формується "карта кадрових потоків" – від добору й введення в посаду до оцінювання, ротації, розвитку та виходу працівників із системи. Інжинірингова логіка передбачає виявлення критичних точок ризику в цих потоках, визначення оптимальних каналів контролю та побудову конфігурації, у якій кадрові процеси не породжують дисфункцій. У такому форматі безпека набуває системного змісту – як результат архітектурної узгодженості функцій, процедур і ресурсних зв'язків.

Інжиніринг кадрової безпеки підприємства означає проєктування кадрової підсистеми як складової загальної архітектури економічної безпеки. Його сутність полягає не у фрагментарному контролі ризиків, а у створенні організаційно-технологічних рішень, що забезпечують стійкість кадрової системи до внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників. У цій парадигмі кадрова безпека розглядається як процес системного проєктування, спрямований на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності організації.

Теоретичною основою інжинірингу кадрової безпеки виступає багатовимірна модель економічної безпеки, що дозволяє інтегрувати операційні, інституційні, адаптивні та поведінкові аспекти управління персоналом у єдину архітектоніку кадрових процесів [3].

Такий підхід забезпечує перехід від функціонального управління кадрами до архітектурного моделювання кадрової системи як саморегульованого простору, здатного підтримувати внутрішню рівновагу навіть за умов зовнішніх викликів (рис. 1).




**Рис. 1. Виміри інжинірингу кадрової безпеки підприємства**

*Джерело: адаптовано за [3]*

Операційно-технологічний вимір інжинірингу кадрової безпеки відображає ефективність і надійність управлінських та HR-процесів як базового

рівня стійкості організації. У цьому вимірі персонал розглядається як ключовий функціональний ресурс, що забезпечує безперервність і відтворюваність виробничих та управлінських процесів. Інжиніринг полягає у проєктуванні процедур підбору, адаптації, навчання, мотивації, ротації та оцінювання персоналу так, щоб вони утворювали самопідтримувану систему, здатну мінімізувати ризики втрати компетентності, плинності кадрів чи дефіциту навичок. Кадрова безпека в цьому контексті набуває операційної природи: вона виявляється у стабільності робочих потоків, збалансованості навантаження, своєчасному формуванні кадрового резерву та розвитку критичних компетенцій, що забезпечують стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Інституційно-правовий вимір інжинірингу кадрової безпеки зосереджується на проєктуванні нормативно-правових та організаційних структур, які визначають рамки стабільності трудових відносин і регламентують розподіл повноважень, відповідальності та доступу до ресурсів. У цьому вимірі кадрова безпека постає як функція узгодженості формальних правил і неформальних норм, що забезпечують передбачуваність управлінських рішень і захищеність персоналу. Інжиніринг передбачає системне конструювання політик добору, атестації, мотивації, контролю, етичних кодексів і процедур врегулювання конфліктів так, щоб вони підтримували довіру між працівниками та організацією. Правова складова цього виміру формує підґрунтя легітимності кадрових процесів, тоді як інституційна – забезпечує сталість норм поведінки, що перетворюють кадрову безпеку на самопідтримуваний режим дії. Такий підхід переводить управління кадрами у режим внутрішньо врівноваженого інституційного порядку, де стабільність досягається не зовнішнім примусом, а внутрішньою нормативною узгодженістю системи.

Адаптивно-еволюційний вимір інжинірингу кадрової безпеки відображає здатність кадрової системи до навчання, інноваційного розвитку та оновлення компетенцій у динамічному середовищі. У цьому вимірі інжиніринг спрямований на проєктування механізмів постійного вдосконалення – програм професійного розвитку, корпоративного навчання, внутрішньої мобільності та обміну знаннями. Кадрова безпека набуває адаптивної природи, коли система процесів здатна оперативно реагувати на технологічні, організаційні та ринкові зміни, запобігаючи деградації компетенцій і втраті ключових працівників.

Інжинірингговий підхід у цьому вимірі полягає у створенні циклів оновлення та самовдосконалення, що інтегрують навчання, ротацію та розвиток персоналу у єдину проєктну конфігурацію. Результатом стає кадрова екосистема, яка не лише підтримує стабільність поточних процесів, а й формує стратегічну гнучкість підприємства, забезпечуючи довгострокову стійкість та конкурентоспроможність організації.

Коаліційно-поведінковий вимір інжинірингу кадрової безпеки фокусується на проєктуванні соціальних взаємозв’язків, корпоративної культури

та механізмів мотивації всередині організації. У цьому вимірі кадрова безпека розглядається як результат узгодженості інтересів стейкхолдерів і стабільності міжособистісних та групових взаємодій. Інжиніринг передбачає формування систем комунікації, управління конфліктами, розвитку довіри та залученості працівників, що дозволяє попереджувати соціальні кризи, токсичну поведінку та загрози репутації.

Проєктування в цьому вимірі будується на архітектурній логіці: створюються структурні канали взаємодії, які забезпечують прозорість і передбачуваність поведінки всіх учасників кадрової системи. Результатом стає стабільна та адаптивна корпоративна екосистема, де соціальна згуртованість і мотиваційні механізми інтегровані у систему управлінських процесів. Такий підхід дозволяє коаліційно-поведінкову безпеку розглядати не як реакцію на конфлікти, а як спроектовану, самопідтримувану властивість кадрової системи, що підтримує конкурентоспроможність та довгострокову стійкість організації.

Цикл інжинірингу кадрової безпеки підприємства складається з п’яти послідовних етапів, що забезпечують системне проєктування кадрової підсистеми як самопідтримуваної і адаптивної структури. Кожен етап циклу виступає як окремий інженерний модуль, у межах якого здійснюється аналіз, моделювання та оптимізація ключових процесів управління персоналом. Такий підхід дозволяє не лише виявляти і локалізувати ризики, а й формувати цілісну, інтегровану конфігурацію кадрової системи, де кожен елемент – від підбору і навчання до мотивації та управління знаннями – взаємопов’язаний і спрямований на підтримку стабільності, розвитку та адаптивності організації. Циклічність процесу гарантує постійне оновлення та корекцію системи, що дозволяє кадровій підсистемі зберігати ефективність навіть у разі змін зовнішніх і внутрішніх умов, створюючи основу для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

1. **Діагностика.** На цьому етапі здійснюється всебічне дослідження стану кадрової системи з позицій її функціональної стійкості та здатності до саморегуляції. Аналізуються процеси підбору, розвитку, мотивації та ротації персоналу, рівень компетенцій і кадрового резерву, організаційна культура та ефективність комунікацій. Метою є створення цілісної картини системи, виявлення критичних точок і вузьких місць, що можуть порушити безперервність і стабільність функціонування організації.

2. **Ідентифікація ризиків.** Після діагностики проводиться системне виявлення потенційних загроз кадровій безпеці. Виявляються прогалини у кадрових процесах, ризики втрати ключових компетенцій, організаційні конфлікти та слабкі точки корпоративної культури. Інжинірингова логіка цього етапу полягає у встановленні причинно-наслідкових зв’язків між проблемними зонами та їхнім потенційним впливом на стабільність і адаптивність системи.

3. **Інтеграція результатів.** На цьому етапі дані діагностики та ідентифікації ризиків об’єднуються у єдину концептуальну карту кадрової

безпеки. Інжиніринговий підхід дозволяє виявити взаємозалежності між різними елементами системи, оцінити вплив конкретних проблем на загальну стійкість та спроектувати узгоджені заходи. Результат інтеграції – структурована інформаційна база, яка забезпечує цілісне бачення кадрової системи як єдиного організму.

4. **Проєктування заходів.** На основі інтегрованих даних розробляються стратегічні та тактичні рішення для зміцнення кадрової безпеки. Це включає оптимізацію HR-процесів, стандартизацію політик і процедур, програми розвитку компетенцій, системи мотивації та управління конфліктами. Кожне рішення проєктується як елемент самопідтримуваної системи, де заходи взаємопов'язані та спрямовані на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності організації.

5. **Моніторинг і корекція.** Завершальний етап забезпечує постійний контроль ефективності впроваджених рішень та адаптацію системи до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Встановлюються механізми регулярного оновлення процедур, оцінки компетенцій, мотивації і соціальної динаміки, що дозволяє кадровій системі зберігати внутрішню рівновагу та реагувати на нові виклики без втрати стабільності.

Таким чином, цикл інжинірингу кадрової безпеки підприємства виступає системним механізмом формування самопідтримуваної, адаптивної та стійкої кадрової підсистеми. Послідовне поєднання діагностики, ідентифікації ризиків, інтеграції результатів, проєктування заходів та моніторингу забезпечує перехід від реактивного управління персоналом до проєктно-конструктивної стратегії кадрової безпеки. Реалізація цього циклу дозволяє підприємству не лише мінімізувати потенційні загрози, а й підвищити ефективність, конкурентоспроможність і здатність до стратегічного розвитку, створюючи надійну основу для довгострокової стабільності та гармонійного функціонування організації.

Таким чином, інжиніринг кадрової безпеки підприємства формує концептуальну і практичну основу для побудови системно інтегрованої, самопідтримуваної та адаптивної кадрової підсистеми, яка забезпечує стабільність, ефективність і конкурентоспроможність організації. Поєднання архітектурного підходу, інженерної логіки і багатовимірної моделі економічної безпеки дозволяє перейти від фрагментарного управління ризиками до комплексного проєктування кадрових процесів, де рекрутинг, розвиток, мотивація, контроль та знаннєве відтворення персоналу узгоджені у єдиній системі. Реалізація такого підходу не лише мінімізує кадрові загрози, а й створює основу для довгострокового стратегічного розвитку підприємства, здатного ефективно реагувати на зовнішні виклики і підтримувати внутрішню рівновагу.

**Список використаних джерел**

1. Коптєва Г. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. №2. 119–124. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_2_119/205960

2. Кадрова безпека: еволюція поглядів у межах сучасної безпекології / Н. Гавловська та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 464–469. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-328-69

3. Шаповалов В., Чобітько Я., Шишов Г. Теорії фірми як методологічна основа дослідження економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-70

***Шубравська Олена Василівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*завідувачка відділу*
*форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі;*
***Прокопенко Катерина Олексіївна,***
*кандидат економічних наук,*
*старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник*
*відділу форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі;*
***Удова Людмила Олегівна,***
*кандидат економічних наук,*
*старший науковий співробітник*
*відділу форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі;*
*Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

# СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ В КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасний продовольчий ринок зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобальних викликів: зростання населення, кліматичних змін, воєнних конфліктів і наслідків пандемії. У цьому контексті продовольча безпека стає стратегічним пріоритетом для держав і міжнародних організацій, адже забезпечення стабільного доступу до якісних і безпечних харчових продуктів визначає рівень економічної та соціальної стабільності суспільства. Наразі до вищенаведених викликів додалася ще геополітична нестабільність спричинена торговельною політикою США. Все це загалом впливає на очікування Міжнародним валютним фондом зниження зростання світового ВВП з 3,3% у 2024 р. до 3% у 2025 р. [1].

Слід зазначити, що не зважаючи на прогнози уповільнення зростання світової торгівлі у 2025 р., агропродовольчий ринок буде меншою мірою під тиском цих викликів, через те, що він є ще й чинником глобальної продовольчої безпеки. Сучасний світовий і європейський продовольчий ринок розвивається під впливом концепції сталості та безпеки. *Серед його основних трендів слід зазначити наступні:*

- екологізація агровиробництва;
- технологічна модернізація;
- скорочення продовольчих ризиків через диверсифікацію постачань;
- зростання попиту на органічну і локальну продукцію.

На посилення чи зміну цих трендів впливають фактори, які визначають сталість світового продовольчого ринку. Це фактори попиту та пропозиції.

*Серед факторів попиту, що наразі характеризують світовий продовольчий ринок є:*

– зростання попиту на *сировину та продовольство*, обумовлене зростанням чисельності населення та середньодушових доходів. Населення є ключовим фактором, що визначає загальне споживання їжі, де дохід, відносні ціни, інші демографічні фактори, споживчі переваги та спосіб життя визначають структуру продовольчого кошика. В останні роки спостерігається сповільнення зростання світового населення. Очікується, що воно збільшиться на 729 мільйонів людей і досягне 8,8 мільярда до 2034 року. Тобто середній темп приросту становитиме 0,8% на рік протягом наступних десяти років, порівняно з 1,0% на рік у минулому десятилітті. Ймовірно, що це призведе до уповільнення зростання світового попиту на продовольство. Однак у світі сформуються більш контрастні регіональні відмінності в демографічних тенденціях, що і визначатиме регіональні моделі майбутнього попиту. Зокрема Індія, як найнаселеніша країна, може становити 17,9% світового населення до 2034 року. Населення Китаю протягом наступного десятиліття поступово зменшуватиметься, проте Китай залишатиметься другою за чисельністю населення країною, на яку припадатиме 15,7% світового населення. Найвищий приріст буде спостерігатися в Африці на південь від Сахари – 2,3% на рік, і до кінця прогнозованого періоду становитиме 17,5% світового населення [2];

– підвищення *добробуту та доходів населення* (за оцінкою ФАО очікується на рівні 1,6% на рік протягом наступного десятиліття, що є зниженням попередніх оцінок) відбуватиметься насамперед за рахунок країн Азії, що розвиваються, причому темпи зростання Індії прискоряться до 5,4% на рік, а Китай, переходячи до більш зрілої фази економічного розвитку, зростатиме на 3,8% на рік. Ці країни із середнім рівнем доходу зміцнять свою роль ключових рушіїв світового попиту на сільськогосподарські товари;

– *зростання попиту на продукцію тваринного походження та цукор в країнах, що розвиваються*. Зокрема, очікується, що зростання доходів, особливо в країнах із середнім рівнем доходу, призведе до збільшення щоденного споживання м'яса, молочних продуктів, риби та інших продуктів тваринного походження на 6% протягом наступного десятиліття. У країнах з низьким рівнем доходу помірне зростання наявних доходів домогосподарств дозволяє лише помірне збільшення споживання продуктів харчування порівняно з країнами із середнім рівнем доходу. Споживачі в країнах з високим рівнем доходу збільшать споживання калорій лише незначно, оскільки вже досягнуто точки насичення. Зі зростанням доходів у середньостроковій перспективі прогнозується, що раціон харчування в країнах з низьким і середнім рівнем доходу зміститься в бік більшого споживання продуктів тваринного походження. Натомість у країнах з високим рівнем доходу на даний момент не спостерігається і не очікується жодних фундаментальних змін у структурі харчування, особливо щодо

споживання м'яса, нинішнє зменшення споживання якого поки що переважно зумовлене коливаннями цін, а не стійкою зміною харчових звичок;

– *споживачам розвинутих країн буде притаманний пріоритет екологічної безпеки та якості продовольства*. У країнах з високим рівнем доходу тривале зростання доходів і зміна споживчих переваг приведе до подальшої заміни основних продуктів харчування, підсолоджувачів і жирів продуктами з більш високою харчовою цінністю, перш за все продуктами з високим вмістом мікронутрієнтів, такими як фрукти, овочі, насіння і горіхи, і, меншою мірою, продукцією тваринництва. Оскільки багато фруктів, горіхів та овочів країнам з високим рівнем доходу доводиться імпортувати, це відкриває ринкові можливості для країн, які мають потенціал для експорту відповідних товарів. Слід зазначити, що практично досягнутий рівень споживання м'ясних і молочних продуктів стримуватиме подальше зростання попиту на продукцію тваринництва, при цьому зростаюча стурбованість населення цих країн питаннями здоров'я і навколишнього середовища збільшуватиме споживання білка з альтернативних джерел. Це свідчить про майже насичений стан ринку споживання цих продуктів у розвинутих країнах у порівнянні, наприклад, з Україною;

– *збільшення на світових ринках попиту на сільськогосподарську продукцію як кормову базу*, що стане результатом нинішньої зміни моделей харчування в бік збільшення частки продуктів тваринного походження. Середньострокові прогнози також припускають подальшу інтенсифікацію тваринництва і рибництва для прискорення отримання товарної продукції і, відповідно, більш високих прибутків від вкладень в основний капітал.

*Серед факторів пропозиції, що наразі впливають на світовий ринок продовольства слід виділити наступні:*

– очікується, що протягом наступного десятиліття *світове виробництво сільськогосподарської продукції та риби* зросте на 14%, лідером цього зростання стане тваринництво з приростом у 16%, рослинництво зросте на 14%, а рибне господарство на 12%. Це буде досягнуто головним чином завдяки підвищенню продуктивності, особливо в країнах із середнім рівнем доходу. Однак це збільшення виробництва, разом із поточними структурними змінами в секторі, пов'язане з розширенням поголів'я тварин і площ орних земель;

– *посилиться важливість покращення системи торгівлі сільськогосподарською продукцією* для ефективного переміщення сільськогосподарської продукції, оскільки передбачається, що протягом наступних десяти років 22% усіх калорій перетинатимуть міжнародні кордони;

– *обсяги перехідних запасів зерна*, які є визначальним фактором сталості світової продовольчої системи (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Тенденції розвитку світового ринку зерна, млн т**

| Показник | 2015 | 2018 | 2021 | 2022 | Темп зміни 2022 до 2015, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Виробництво | 2838,3 | 2915,2 | 3078,8 | 3066,8 | 108,1 |
| Експорт | 515,3 | 567,1 | 630,7 | 629,1 | 122,1 |
| Зміна запасів | 83,1 | 29,2 | 37,3 | 22,2 | 26,7 |
| Загальне споживання | 2801,7 | 2943,0 | 3124,7 | 3139,6 | 112,1 |
| Продовольство | 1308,4 | 1351,9 | 1388,9 | 1409,7 | 107,7 |
| Споживання зерна на душу населення в світі, кг на рік | 177,2 | 176,9 | 176,2 | 177,4 | 100,1 |
| у т.ч. у країнах з низьким доходом та дефіцитом продовольства, кг на рік | 150,4 | 150,3 | 150,3 | 149,8 | 99,6 |
| Відношення зміни запасів до споживання, % | 3,0 | 1,0 | 1,2 | 0,7 | 23,3 |
| Індекс цін ФАО (2014-2016=100), % | 93,1 | 95,8 | 125,7 | 144,5 | 155,2 |
| Індекс цін ФАО на зерно (2014-2016=100), % | 95,9 | 100,8 | 131,2 | 154,7 | 161,3 |

*Джерело: складено за даними ФАО*

За досліджуваний період відбулося значне зменшення перехідних запасів зерна по відношенню до загального споживання, що має значний дестабілізуючий вплив на світові продовольчі ринки. Світове виробництво зерна за період 2015-2022 рр. зросло на 8,1%, при цьому значно зменшився показник зміни запасів, що характеризує запаси зерна, які забезпечують можливість регулювання збалансованості продовольчого ринку. У цій ситуації ціни на продовольство зросли у півтора раза, а для зернових культур зростання було ще більшим;

– *концентрація рослинництва в кількох глобальних житницях і сильна імпортна залежність багатьох країн*, що розвиваються, роблять світові ринки зерна вразливими до системних потрясінь від збоїв у постачанні, спричинених погодними умовами або конфліктами. Ризик одночасних неврожаїв у основних регіонах виробництва вже зріс і, за прогнозами, ще більше зростатиме в умовах глобального потепління [3];

– у найближчому десятиріччі *зростання світового поголів'я* великої рогатої худоби, овець, свиней та птиці (в еквіваленті великої рогатої худоби) складе 7%, тоді як виробництво м'яса, молочних продуктів та яєць (у перерахунку на білок) збільшиться на 16,6%, що свідчить про підвищення продуктивності. Ці тенденції більш виражені для країн з нижчим середнім рівнем доходу, де до 2034 р. очікується збільшення поголів'я худоби на 10% і виробництва на 43,6%. Це потребує більш інтенсивних режимів годівлі, що,

поряд із розширенням поголів'я, може призвести до збільшення світового споживання кормів на 15% (у еквіваленті білка) [2];

– значний вплив на розвиток тваринництва у найближче десятиріччя буде мати *курс на низьковуглецеву економіку*. Очікувані прогнози розвитку виробництва свідчать, що обсяги прямих викидів парникових газів до 2029 р. виростуть на 6%, що вказує на необхідність поступового зниження вуглецевомісткості сільськогосподарського виробництва. Основна частина цього зростання припадатиме на регіони з ринковою економікою і регіони з низьким рівнем доходу в зв'язку з більш високими темпами зростання виробництва в економічних системах, більш інтенсивно продукуючих викиди. На частку виробництва продукції тваринництва буде припадати 80% світового зростання викидів парникових газів;

– *поєднання завдань усунення недоїдання та скорочення прямих викидів ПГ у сільському господарстві* вимагатиме підвищення продуктивності сільського господарства на 15%, широкого впровадження технологій скорочення викидів, а також досягнення рівня виробництва, достатнього для ліквідації недоїдання в усьому світі.

*Фактори кон'юнктури ринку також мають значний вплив на стан світового продовольчого ринку:*

– згідно з прогнозом Міжнародного валютного фонду очікується, що глобальна інфляція знизиться. Ризики зниження цін, пов'язані з потенційним зростанням тарифів, підвищеною невизначеністю та геополітичною напруженістю, збережуться [1]. Водночас ФАО також прогнозує, що реальні ціни на сільськогосподарську продукцію в середньостроковій перспективі знизяться у зв'язку із загальним зростанням продуктивності сільськогосподарського сектора, що створить тиск на окремих фермерів, особливо дрібних, які знаходяться на нижньому рівні шкали продуктивності, змушуючи їх продовжувати підвищувати власну продуктивність. Саме тому, стале підвищення ефективності, впровадження інноваційних технологій, поліпшення доступу до ресурсів, знань і ринків, а також ефективні практики управління бізнес-ризиками мають вирішальне значення для збереження доходів і засобів до існування фермерських господарств.

*Враховуючи всі ці фактори, можна зазначити, що на формування аграрного ринку України будуть впливати наступні зовнішні особливості:*

– пріоритет у формуванні світових ресурсів продовольства зберігається за країнами, які орієнтовані на експорт;

– концепція конкурентоспроможності змінюється у сторону посилення факторів розвитку сільської місцевості як середовища проживання, яке визначає якість життя та споживання;

– збільшення ємності світового ринку відбувається при погіршенні умов формування ресурсів та нестабільній динаміці виробництва;

– посилюється орієнтація на інноваційний розвиток виробництва, багатофункціональність та екологічність сільського господарства.

**Список використаних джерел**

1. Global growth expected to decelerate as trade-related distortions wane. IMF, 2025. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025#Projections

2. OECD/FAO (2025). OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034. Paris and Rome. DOI: 10.1787/601276cd-en

3. Gaupp, F., Hall, J., Mitchell, D., Dadson, S. (2019). Increasing risks of multiple breadbasket failure under 1,5 and 2$^{o}$C global warming. *Agricultural Systems*, 175, 34-45. DOI: 10.1016/j.agsy.2019.05.010

***Ямбих Єгор Сергійович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
***науковий керівник:***
***Карпенко Наталія Володимирівна,***
*доктор економічних наук,*
*професор кафедри маркетингу;*
*Полтавський університет економіки і торгівлі*

# ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ

Сучасний ринок консалтингових послуг характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами у потребах клієнтів та стрімким розвитком цифрових технологій. За таких умов традиційні підходи до маркетингового менеджменту часто виявляються недостатньо ефективними для забезпечення конкурентних переваг консалтингових компаній. Інноваційні моделі маркетингового менеджменту стають критично важливими інструментами, що дозволяють консалтинговим фірмам не лише адаптуватися до змін, а й формувати нові стандарти взаємодії з клієнтами, створювати унікальні цінності та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

Актуальність дослідження інноваційних моделей маркетингового менеджменту у сфері консалтингу зумовлена необхідністю переосмислення ролі маркетингу в умовах цифрової трансформації та зростаючих очікувань клієнтів щодо персоналізації послуг. Консалтингові компанії, які успішно впроваджують інноваційні маркетингові стратегії, демонструють вищі показники клієнтської лояльності, більшу ринкову частку та здатність залучати топових фахівців.

Маркетинговий менеджмент у сфері консалтингу являє собою систему стратегічного планування, організації, реалізації та контролю маркетингових активностей, спрямованих на створення, комунікацію та доставку цінності клієнтам у формі професійних консультаційних послуг. На відміну від маркетингу матеріальних товарів, маркетинговий менеджмент консалтингових послуг має справу з невідчутними продуктами, де ключовими факторами успіху є репутація, експертність, довіра та якість взаємовідносин. Інноваційні моделі маркетингового менеджменту в цій сфері передбачають використання передових технологій, нестандартних підходів до позиціювання та створення унікальних механізмів взаємодії з цільовими аудиторіями [0, с. 504].

Однією з найбільш перспективних інноваційних моделей є концепція маркетингу на основі цінності знань (Knowledge Value Marketing), яка передбачає перетворення інтелектуального капіталу консалтингової компанії на маркетинговий актив. Ця модель базується на систематичному створенні та розповсюдженні високоякісного контенту, що демонструє експертність компанії: аналітичні звіти, дослідження ринку, методологічні розробки, кейс-

стаді та thought leadership публікації. На відміну від традиційної реклами, яка фокусується на просуванні послуг, Knowledge Value Marketing будує довгострокові відносини з потенційними клієнтами через надання безкоштовної цінності у вигляді знань, що формує сприйняття компанії як авторитетного експерта у своїй галузі [0, с. 6].

Гіперперсоналізований маркетинг на основі штучного інтелекту (AI-Driven Hyper-Personalization) революціонізує підходи до сегментації та комунікації з клієнтами. Ця модель використовує технології машинного навчання та великих даних для аналізу поведінки, потреб та преференцій окремих клієнтів, дозволяючи створювати індивідуалізовані маркетингові повідомлення, пропозиції та навіть кастомізовані сервіси для кожного клієнта [0, с. 57].

Модель маркетингу соціального впливу (Social Impact Marketing) набирає популярності серед консалтингових компаній, які прагнуть позиціонувати себе як відповідальних агентів змін. Ця модель інтегрує принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності та етичного бізнесу в ядро маркетингової стратегії. Консалтингові фірми не просто декларують цінності ESG (Environmental, Social, Governance), а активно демонструють свій внесок у вирішення глобальних викликів через про-боно проекти, партнерства з неурядовими організаціями та розробку методологій соціально відповідального консалтингу [0, с. 21].

Модель маркетингу співтворення (Co-Creation Marketing Model) трансформує роль клієнтів з пасивних споживачів послуг в активних партнерів у створенні цінності. Консалтингові компанії залучають клієнтів до розробки нових сервісів, методологій та навіть маркетингових стратегій через спільні воркшопи, інноваційні лабораторії та онлайн-платформи. Ця модель базується на розумінні того, що клієнти володіють унікальними інсайтами щодо своїх потреб та контексту бізнесу, а їхня участь у процесі створення послуг не лише покращує релевантність пропозиції, а й формує глибшу емоційну прихильність до консалтингової компанії. Співтворення також генерує цінний user-generated контент та органічну адвокацію бренду [0, с. 3].

Висновки. Інноваційні моделі маркетингового менеджменту у сфері консалтингу відображають фундаментальну зміну парадигми від транзакційного до відносинного та екосистемного підходу до взаємодії з клієнтами. Сучасні консалтингові компанії більше не можуть покладатися виключно на традиційні інструменти просування, такі як холодні дзвінки, реклама або участь у тендерах. Натомість вони повинні інвестувати в довгострокові стратегії побудови репутації, створення цінного контенту, формування спільнот та проектування унікального клієнтського досвіду. Ці зміни вимагають не лише нових технологічних рішень, а й трансформації організаційної культури, де маркетинг стає не окремою функцією, а інтегрованою частиною всієї бізнес-моделі консалтингової компанії.

Перспективи розвитку інноваційних моделей маркетингового менеджменту у консалтингу пов'язані з подальшою конвергенцією технологій (штучний інтелект, blockchain, метаверс, Web 3.0), зростанням значущості соціального впливу та сталого розвитку, а також еволюцією очікувань нового покоління клієнтів та талантів.

**Список використаних джерел**

1. Головчук Ю. О., Карачина Н. П., Ночвіна О. А. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. 2025. URL: https://dspace.vnmu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10155/Inv%2b11-2025_St1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2. Gabbianelli L., Pencarelli T. Exploring some marketing practices in management consulting firms: evidence from small service firms in Italy. The TQM Journal. 2024. Vol. 36, No. 9. 29 p. URL: https://www.emerald.com/tqm/article/36/9/280/1224248/Exploring-some-marketing-practices-in-management

3. Yevtushenko N., Fedorchenko A. Competitive advantages in the market of consulting services: marketing aspect. Business: Theory and Practice. 2023. Vol. 24, No. 2. P. 501–511. DOI: 10.3846/btp.2023.15291

4. Колюх В. О. Вдосконалення консалтингових послуг з питань управління ТОВ "СЕРТИФІКАНТ". 2024. 81 с. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24642/1/%d0%9a%d0%be%d0%bb%d1%8e%d1%85%20%d0%92.%d0%9e..pdf

5. Іоанно В. В. Роль бізнес-консультування у цифровій трансформації підприємств: як адаптувати бізнес до нових реалій. Академічні візії. 2024. Вип. 36. 8 с. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1446/1326

## СЕКЦІЯ 5

## ВИКЛИКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЦИФОРВІЗАЦІЇ СТАТИСТИКИ

***Буряк Аліна Вікторівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри публічних фінансів;*
*Державний податковий університет*

### АНАЛІЗ ВЕЛИКИХ БАЗ ДАНИХ ДЛЯ ПОТРЕБ ПІДПРИЄМСТВ

Інформатизація економіки, цифровізація фінансових відносин суспільства посилюється з кожним роком та просочує усі галузі та сфери життя. Така тенденція є позитивною для розвитку та функціонування постіндустріального суспільства, однак вона наділена специфічними особливостями. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє менеджменту підприємства здійснювати оперативний доступ до великих масивів інформації з метою узагальнення та оперативного прийняття управлінського рішення чи то маркетингового, чи виробничого, чи ресурсного використання, чи фінансового забезпечення. Основний фактор що спонукає до застосування інформаційних систем в процесі прийняття управлінських рішень це пришвидшити рутинні дії, спрямовані на обробку великих масивів інформації та її аналізу, скоротити часі фінансові витрати пов'язані із збором систематизацією та аналізом.

«Big Data» – це хвиля цунамі шаленого об'єма неструктуризованої інформації що зростає в своїх масштабах у геометричній прогресії від року в рік, таким чином, значно ускладнюється процес збору та аналізу необхідної на певний момент інформації з мережі. Разом із значним зростанням об'ємів інформації з'являється спеціальне програмне забезпечення, яке дозволяє обробляти, систематизувати та класифікувати потрібну інформацію для фахівців із різноманітних управлінських напрямків, від закупівель ресурсів, виробництва, складського господарства, логістики, маркетингу до фінансового забезпечення і фінансових результатів та звітності. Підбір спеціалізованого програмного забезпечення та налаштування до умов конкретного підприємства є необхідним інструментом майбутнього для провадження комплексу аналітичних дій та покращення якості отриманих результатів, що уже є половиною успіху при плануванні будь яких стратегічних програм розвитку підприємства.

Дослідженням проблеми систематизації «Великих данних» та аналізом існуючих інструментів бізнес-аналітики для візуалізації маркетингових даних на підприємствах займалися такі вчені, як: В. Белов, В. Варенко, О. Костенко, О. Кушнір, О. Новак, Н. Паклін, В. Плескач, Д. Прішниклова, Т. Шабельник. В

їх роботах розкривається суть проблематики інформатизації суспільства досить деталізовано, однак питанням якісних характеристик, вибору та систематизації необхідного програмного забезпечення для конкретних завдань, наприклад з маркетингу та загального стану бізнес середовища приділено мало уваги і потребує подальшої конкретизації.

Сучасне бізнес середовище України, як ніколи під час війни, є досить турбулентним. Інформаційне перезавантаження, постійна зміна умов середовища ведення бізнесу, шалена кількість та швидка мінливість інформаційних даних постійно зростає, також зростає її складність що спричинює проблеми із структуризацією. Та інформація, що на вчора здається не відігравала великого впливу раптом сьогодні стає надважливою і саме цей фактор тисне на кінцевий фінансовий результат ведення бізнесу.

Існуючі старі підходи та методи інформаційного опрацювання даних уже не справляються повною мірою щодо своїх функцій, відіграють менш актуальну роль і перманентно виникає потреба нових джерел, технологічного забезпечення, можливостей. Саме для цього передбачені методики Big Data Analytics, вони найкраще адаптуються до таких швидкоплинних викликів.

Big Data Analytics – це певна сукупність підходів із застосуванням специфічних методик, що направлені на виявлення та ідентифікацію, збір, систематизування, обробку та аналіз великої кількості різнопланової різновекторної за своїми характеристиками даними і базуючись на них формуванні певних висновків та альтернативностей гіпотез [3, с. 2-4].

Очевидно, що функціональні зв’язки Big Data Analytics є значно розгалуженим та багатофакторними і складаються з таких елементів: методи статистичного аналізу, штучний інтелект, технології розпізнавання образів, баз даних, візуалізації явищ і процесів і в їх сукупності відбувається систематизація і класифікація, а в результаті ми отримуємо перелік певних методів Big Data: Data Mining, Text Mining, MapReduce та візуалізація даних.

Data Mining відповідає за процес розпізнання потрібних даних їх збір та накопичення у сховищі, їх аналітичну обробку. Реалізувати цей процес допомагають її інструменти, що працюють за певними алгоритмами, що входять до її складу. Близько 80% роботи Data Mining полягає саме в акумуляції та підготовці даних до опрацювання. Найчастіше використовуються такі методи Data Mining: базові методи, генетичні алгоритми, нечітка логіка, нейронні мережі.

MapReduce ефективно обробляє попередньо зібрані різновекторні дані, які погано підходять для реляційних моделей, таких як веб-логи, текст чи датчики. Процес має такий вигляд – загальне завдання розділяється на велику кількість однакових елементарних завдань, що виконуються на вузлах кластера і потім збираються у підсумковий результат [2, с.3].

Text Mining це як статистичний так і лінгвістичний аналіз із застосуванням методів штучного інтелекту. Ця технологія застосовується для проведення

розпізнання, аналізу, пошуку шаблонів, забезпечення навігації та пошуку в неструктурованих текстах, автоматичного реферування, кластерізації, аналізу зав'язків [1, с. 542].

Методи візуалізації (Visualization) дозволяють наочно зрозуміти інформативні дані у вигляді анімації та графіків з діаграмами з використанням інтерактивних можливостей для результативності або якості вихідних даних для подальшого аналізу.

Аналізуючи багатофункціональність та складність існуючих методик Big Data Analytics можна чітко стверджувати, що даний процес потребує автоматизації. Програмні засоби Big Data Analytics можна класифікувати за напрямами та задачами, які вони вирішують у різні етапи процесу формування управлінського рішення підприємства: зберігання; управління; обробки; методи та засоби візуалізації; методи та засоби аналітики. [2, с.3].

Утворення платформи Business Intelligence (BI) як «ієрархічно-синергетичний комплекс автоматизованих засобів нетривіального аналізу первинних даних і візуалізації його результатів для підтримки рішень (Decision Support)» [1, с.476] дає змогу системно підходити до вирішення проблем великого потоку інформації. Він забезпечує накопичення, систематизацію, аналіз та будувати на основі цих даних тенденцій та прогнозів на майбутнє, широко використовується при фінансовому прогнозуванні, плануванні та бюджетуванні.

Програмне забезпечення, що застосовується при роботі з Big Data для збору даних про ділове середовище компанії - Marketing Geo, ArcGI "Infostream corporate", Mapinfo, "Stikler" KonSi-Competitive Intelligence&Benchmarking CRM-системи ERP-системи: SAP ERP, Галактика ERP; для інтеграції даних ERP Integration, Portal Integration, ETL Integration, CRM Integration, MS Office Applications and BigData Connectors; для виконання аналітичних процедур та їх уніфікації – SAS Business Intelligence, Microsoft BI, IBM Cognos BI, Oracle Business Intelligence, SAP Business Intelligence; для візуалізації отриманих результатів – Visual Querying, Geospatial Integration, Storyboarding, Autocharting and Animations [2, с.4].

Звичайно, що специфіка бізнесу кожного субєкта господарювання вимагає індивідуального підходу до добору необхідно-достатнього пакету програмного забезпечення що супроводжуватиме обробку Big Data. В епоху інформатизації, цифровізації та розвитку інтелекту, в тому числі штучного важливо бізнесу слідкувати за розвитком новітніх технологій та активно їх застосовувати в управлінні підприємства.

Методики і відповідне програмне забезпечення, що використовуються для аналізу «Big Data» підвищує ефективність обробки інформації і скорочує строки при прийнятті рішень.

**Список використаних джерел**

1. Плескач В. Л., Затонацька Т.Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник. Київ : Знання. 2011. 718 с.

2. Чаплінський В.Р., Кушнір О.К., Свідер О.П. Аналіз великих даних та їх візуалізація для потреб бізнесу. *Ефективна економіка.* 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8979

3. Big Data: Survey, Technologies, Opportuni- ties, and Challenges. Nawsher Khan, Ibrar Yaqoob, Ibrahim Abaker Targio Hashem, Za- kiraInayat, Waleed Kamaleldin Mahmoud Ali, Muhammad Alam, Muhammad Shiraz and Abdullah Gani. The Scientific World Journal. January 2014.

***Гузоватий Владислав Ростиславович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність 051 "Економіка";*
***науковий керівник:***
*Горобець Олена Олександрівна,*
*завідувач кафедри статистики*
*та математичних методів в економіці,*
*кандидат економічних наук, доцент;*
*Національна академія статистики , обліку та аудиту*

## АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ОСВІТИ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Освіта є одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку суспільства. Вона визначає якість людського капіталу, продуктивність праці, рівень доходів населення і загалом – конкурентоспроможність регіону. Дослідження рівня освіти дає змогу виявити тенденції у підготовці кадрів, оцінити ефективність державної освітньої політики та визначити напрями удосконалення регіональної системи освіти. Очевидні зв'язки між освітою та економічним розвитком, безпекою та стійким розвитком висунули проблему якості освіти на передній план.

Вся освіта сьогодні будується рамках Закону "Про освіту" через сукупність різноманітних освітніх програм і освітніх стандартів, через систему освітніх установ різних типів і видів, через систему органів управління освітою [1]. Для отримання регулярної інформації про стан освіти, про діяльність освітніх установ державою запроваджено оціночні процедури ліцензування, атестації, акредитації та інспектування, що реалізуються через органи управління освітою.

Статистичний аналіз освіти ґрунтується на збиранні, систематизації, узагальненні та інтерпретації даних про чисельність населення за рівнем освіти, доступність освітніх послуг, забезпеченість навчальними закладами, кадровий

потенціал та якість освітнього процесу. Ця інформація представляє інтерес як органів управління, оскільки дозволяє своєчасно коригувати освітню діяльність і розробляти перспективні програми розвитку освіту.

Найважливішим статистичним показником є чисельність учнів у освітніх установах. Вона визначається станом початку навчального року. Загальна чисельність здобувачів освіти, сумарний показник чисельності дітей у закладах дошкільної освіти, чисельності учнів (студентів) у закладах освіти, які формуються шляхом агрегації адміністративних даних. Цей показник слугує основою для розрахунку більшості ключових індикаторів і прийняття стратегічних рішень. Він має критичне значення для планування та розподілу ресурсів. На основі цього показника визначається необхідна кількість педагогічного та допоміжного персоналу. Він є необхідним для моніторингу ефективності та стратегічного планування освітньої політики, оскільки відстеження динаміки зміни чисельності дозволяє прогнозувати майбутні потреби ринку праці та оцінювати популярність програм, а також розраховувати показники відсіву/відтоку та завершення навчання [2,3].

Дані щодо аналізу динаміки кількості здобувачів освіти у Львівській області за 2020-2024 рр. наведені в табл.1.

*Таблиця 1*

**Показники динаміки кількості здобувачів у Львівській області за 2020-2024 рр.**

| Рік | Кількість здобувачів освіти, тис.ос. | Абсолютний приріст (спад), тис.ос.. | | Темп зростання (спадання), % | | Темп приросту, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Базисний | Ланцюговий | Базисний | Ланцюговий | Базисний | Ланцюговий |
| 2020 | 483,4 | | | | | | |
| 2021 | 471,2 | -12,2 | -12,2 | 0,975 | 0,975 | 97,5 | 97,5 |
| 2022 | 496,8 | 13,4 | 25,6 | 1,028 | 1,054 | 102,8 | 105,4 |
| 2023 | 509,3 | 25,9 | 12,5 | 1,054 | 1,025 | 105,4 | 102,5 |
| 2024 | 493,7 | 10,3 | -15,6 | 1,021 | 0,969 | 102,1 | 96,9 |

*Джерело: розраховано автором за [4]*

На основі поданих статистичних даних простежується загалом нестійка динаміка кількості здобувачів освіти упродовж 2020-2024 років. Початкове значення у 2020 році становило 483,4 тис. осіб, після чого показник зазнав як зменшень, так і зростань, що свідчить про вплив соціально-економічних та демографічних чинників на освітню сферу.

У 2021 році кількість здобувачів знизилася на 12,2 тис. осіб (на 2,5%), темп зростання становив лише 97,5 %. Це може бути наслідком демографічного спаду, обмежень, пов’язаних із пандемією COVID-19, та переходу частини молоді на ринок праці.

У 2022 році ситуація суттєво покращилася: кількість здобувачів освіти зросла на 13,4 тис. осіб порівняно з 2020 роком і на 25,6 тис. осіб у порівнянні з попереднім роком. Темп базисного зростання становив 102,8%, а ланцюгового – 105,4%, що може бути наслідком охоплення дітей та молоді ВПО, які перемістилися в Львівську область з окупованих територій та територій з активними бойовими діями.

У 2023 році позитивна тенденція збереглася: кількість здобувачів освіти збільшилася до 509,3 тис. осіб, що на 25,9 тис. осіб більше, ніж у 2020 році. Базисний темп зростання становив 105,4%, а ланцюговий – 102,5%. Це свідчить про збереження тенденцій щодо збільшення ВПО та посилення мотивації населення до здобуття освіти.

Однак у 2024 році відбулося незначне зменшення кількості здобувачів – до 493,7 тис. осіб. Абсолютний спад порівняно з попереднім роком становив 15,6 тис. осіб, а ланцюговий темп зростання – лише 96,9 %. Попри це, у базисному вимірі (порівняно з 2020 роком) кількість здобувачів залишається вищою на 10,3 тис. осіб (темп 102,1 %). Це може бути наслідком орієнтації частини молоді на отримання освіти за кордоном. Але загальна позитивна тенденція зберігається, хоча й з короткостроковими коливаннями.

У цілому, за 2020-2024 роки кількість здобувачів освіти зросла на 2,1 %, що демонструє поступове відновлення освітнього потенціалу регіону. Проте нерівномірна динаміка вказує на вплив зовнішніх факторів – демографічного спаду, міграції населення, воєнних дій, економічних коливань і зміни форматів навчання.

Проведене статистичне дослідження рівня освіти населення регіону за 2020-2024 роки показало, що кількість здобувачів освіти характеризується нестійкою, але загалом позитивною динамікою. Загалом можна зробити висновок, що освітній потенціал регіону зберігає тенденцію до зростання, проте вимагає цілеспрямованої підтримки з боку держави та місцевих органів влади для забезпечення стабільності та підвищення якості освіти.

**Список використаних джерел**

1. Про освіту : Закон України № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

2. Гітіс Т. П., Євсейчик А. В., Спірато А. С., Андрійчук М. Є. Рівень освіти в Україні: дослідження динаміки у контексті забезпечення якості робочої сили. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3(61). С.222-228

3. Тарасенко О.С., Радіонова Н.Й. Аналіз тенденцій розвитку вищої освіти України в довоєнному періоді та в умовах війни. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24853/1/20231012_307.pdf

4. Освіта. Офіційний сайт управління статистики в Львівській області. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/20/theme_20.php

***Дискантюк Ірина Сергіївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
***науковий керівник:***
***Микуляк Олеся Володимирівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту;*
*Львівський національний університет імені Івана Франка*

# КІБЕРРИЗИКИ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ

Сучасна цифровізація фінансових послуг таких, як онлайн-банкінг, мобільні додатки, електронні платежі, значно підвищує ефективність банківської системи, проте, водночас створює нові загрози, пов'язані з кіберризиками. Кібератаки на банки та фінансові установи призводять не лише до матеріальних збитків, а й до зниження довіри громадян до фінансової системи держави.

Для ефективного управління кіберризиками у фінансовій сфері важливо розуміти їхню класифікацію за різними ознаками. Вона дає змогу систематизувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив на діяльність фінансових установ і визначити пріоритети захисних заходів. Згідно з фаховими джерелами, кіберризики можна поділити за джерелом виникнення, походженням, ступенем впливу на інформаційну систему, цілеспрямованістю та масштабами наслідків (табл.1).

*Таблиця 1*

**Класифікація загроз кібербезпеки фінансової сфери**

| Ознака | Вид загрози |
|---|---|
| За джерелом виникнення | – внутрішні (втрата, знищення, викрадення, викривлення або розголошення інформації, витік інформації);<br>– зовнішні (модифікація змісту, порушення конфіденційності, порушення логічної цілісності, порушення прав власності на інформацію, порушення фізичної цілісності, природні та техногенні катастрофи, що порушують нормальний режим роботи інформаційних систем тощо) |
| За походженням | – об'єктивні (природні), що характеризуються впливом на об'єкт захисту фізичних процесів або стихійних природних явищ, що не залежать від людини;<br>– суб'єктивні, що характеризуються впливом на об'єкт захисту діяльністю людини;<br>– результати соціальної інженерії (фішинг, фармінг, претекстинг, скрімінг та ін.) |
| За ступенем впливу на інформаційну систему | – пасивні без впливу на стан інформаційної системи;<br>– активні з порушенням нормального процесу функціонування інформаційної системи фінансової установи |

*Продовження таблиці 1*

| | |
|---|---|
| За цілеспрямованістю | – ненавмисні (помилкові, випадкові, необдумані, без злого наміру та корисливих цілей) дії персоналу та користувачів фінансових послуг;<br>– навмисні (в корисливих цілях, з примусу третіми особами, зі злим умислом тощо) персоналу, користувачів фінансових послуг, злочинних груп та формувань, політичних і економічних структур, а також окремих осіб |
| За масштабами наслідків | – катастрофічні;<br>– середні;<br>– незначні |

*Джерело: [1]*

До кібератак найбільш уразливим є фінансовий сектор. Проникнення до платіжних систем, фішинг, витік особистих даних і DDoS-атаки, становлять серйозну небезпеку для стабільності фінансових установ та довіри громадян до них. Кіберзлочинці роблять шкоду через своїх партнерів або постачальників послуг, використовують слабкі ланки в програмному забезпеченні. Втрата конфіденційності особистих і фінансових даних клієнтів не лише призводить до прямих фінансових втрат, а й завдають серйозного удару по репутації банків, що, у свою чергу, впливає на рівень довіри населення до всієї фінансової системи.

Шкідливе програмне забезпечення (malware) є одним із найпоширеніших типів кіберзагроз. До цієї категорії належать віруси, трояни, програми-вимагачі (ransomware), шпигунські програми (spyware) та мережеві черв'яки (worms). Вони здатні шифрувати або викрадати дані, блокувати роботу систем, відправляти інформацію зловмисникам. Особливо небезпечними є ransomware-атаки, які шифрують бази даних банку та вимагають викуп за їх розблокування.

Другим за поширеністю видом загроз є фішинг та соціальна інженерія. Зловмисники надсилають підроблені повідомлення або створюють сайти, що імітують офіційні ресурси банків, спонукаючи клієнтів розкрити свої паролі чи фінансові дані. Соціальна інженерія часто включає телефонні шахрайства, коли злочинці видають себе за співробітників банку.

Серйозною загрозою для фінансових установ залишаються DDoS-атаки (Distributed Denial of Service), спрямовані на перевантаження серверів банку величезною кількістю запитів, унаслідок чого системи онлайн-банкінгу, сайти або платіжні сервіси стають недоступними. Такі атаки часто використовують як відволікаючий маневр під час впровадження шкідливого коду або викрадення даних.

До технічних кіберзагроз також належать атаки на банкомати та платіжні термінали (skimming, shimming, jackpotting). Вони відбуваються шляхом встановлення спеціальних пристроїв, що зчитують дані банківських карток, або через зараження програмного забезпечення банкомата, яке примушує його видавати кошти без справжньої транзакції.

Окрему категорію становлять внутрішні загрози (insider threats). Співробітники банку або технічний персонал можуть несвідомо чи навмисно передавати інформацію стороннім особам, створюючи внутрішні вразливості.

Такі загрози важко виявити, адже інсайдери мають законний доступ до корпоративних ресурсів.

Сучасні банки активно використовують хмарні сервіси, програмні інтерфейси (API) та інтеграції з фінтех-компаніями, тому з'являються ризики, пов'язані з уразливостями в API або хмарних середовищах. Неправильна конфігурація доступів або ненадійні сервіси третіх осіб можуть призвести до витоку конфіденційної інформації.

Ще один небезпечний тип загроз – атаки на ланцюги постачання (supply chain attacks). У цьому випадку зловмисники проникають до системи через програмне забезпечення або ІТ-послуги сторонніх підрядників. Навіть якщо банк має високий рівень захисту, слабка безпека у партнера може стати точкою проникнення.

Зі зростанням ролі цифрових валют і блокчейн-технологій дедалі актуальнішими стають криптографічні атаки. Вони спрямовані на викрадення приватних ключів, підміну адрес для переказів або використання ресурсів комп'ютерів банку для несанкціонованого майнінгу криптовалют (cryptojacking).

Не менш небезпечними є кібершпигунство та державні кібератаки, метою яких є порушення стабільності фінансових систем конкурентних держав. Такі операції використовують як інструмент економічного тиску або гібридної війни. Міжнародний валютний фонд попереджає, що державні кібератаки на фінансову інфраструктуру можуть спричинити масштабні порушення грошового обігу, блокування платежів і втрату довіри до національної валюти [2].

Порівнюючи дані Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, кількість кіберінцидентів у 2022 і 2023 роках зросла з 2194 до 2541 (15,8%), у 2024 – 4315, що на 69,8% більше, ніж у попередньому році, у І півріччі 2025 року – 3018 (30,1% порівняно з 2024) (рис.1).

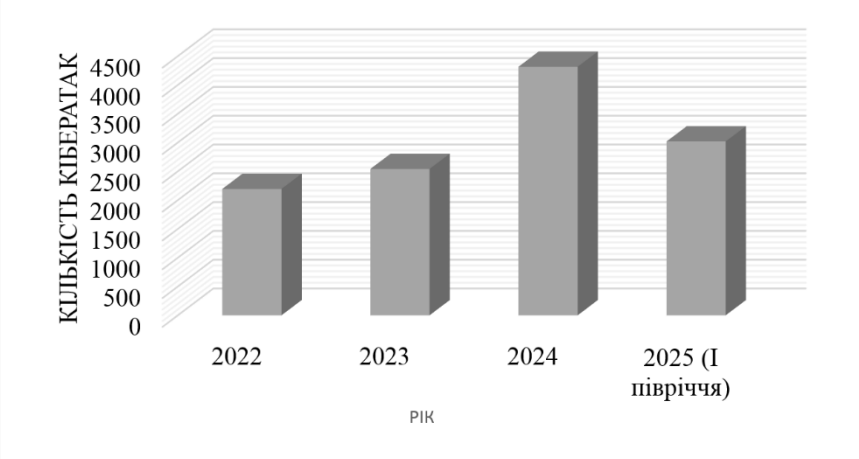



**Рис 1. Кількість кібератак в Україні у 2022-першому півріччі 2025 рр.**
*Джерело: [3]*

Проаналізувавши дані з рис. 1, бачимо, що кількість кібератак в Україні зростає щороку, причому особливо різкий стрибок відбувся у 2024 році, коли

приріст склав майже 70% порівняно з попереднім роком. Дані за перше півріччя 2025 року вже перевищують показник за весь 2023 рік і складають близько 70% від 2024 року, що свідчить про прискорення тенденції. Це може бути пов'язано з активізацією кіберзлочинної діяльності на тлі економічних та політичних факторів, а також збільшенням цифровізації державних та фінансових систем.

Значні економічні наслідки мають кібератаки на фінансові установи. По-перше, вони підривають довіру населення до банківської системи, що може призвести до масового відтоку депозитів і дестабілізації грошового ринку. По-друге, масштабні кібератаки здатні порушити функціонування платіжних систем, затримати розрахунки між суб'єктами господарювання та вплинути на ліквідність усього сектору.

Після кожної кібератаки вагомі втрати несе держава на відновлення фінансової інфраструктури, компенсацію збитків чи захист даних громадян. У разі кібершпигунства чи атак із боку інших держав це є елементом гібридної війни, який прямо загрожує економічній безпеці.

*Найефективніші методи виявлення кіберзагроз у фінансовому секторі на сьогодні:*

1. Моніторинг мережі для відстежування та аналізу відправлення й отримання даних. Ці системи можуть виявляти незвичайну активність у мережі, яка може означати, що зловмисники намагаються виконати атаку.

2. Використання аналізу поведінки з метою виявлення незвичайних змін у роботі систем і користувачів. Ці системи можуть виявляти незвичайну активність у проміжку часу та повідомляти фахівцям з кібербезпеки про підозрілі активності.

3. Управління журналами подій, щоб мати змогу вивчити що сталось, якщо відбулася атака. Ці журнали містять детальну інформацію про дії користувачів та систем в режимі реального часу, і вони можуть виявити підозрілі дії.

4. Проведення регулярних тестів на проникнення. Ці тести можуть допомогти виявляти слабкі місця в системі та узгоджувати плани дій на випадок атак [4].

Для зниження рівня кіберзагроз у фінансовому секторі необхідно впроваджувати комплексні заходи кіберзахисту. Зокрема, банки повинні дотримуватися міжнародних стандартів ISO/IEC 27001 та NIST Cybersecurity Framework, регулярно проводити аудит інформаційної безпеки, навчати персонал і клієнтів правилам кібергігієни.

Отже, кібератаки у фінансовій сфері є одним із ключових викликів економічної безпеки держави. Вони здатні "обнулити" банківську систему, викликати значні фінансові втрати, підірвати довіру до національної валюти та створити економічну кризу. Для ефективного протистояння кіберзагрозам необхідно поєднувати технологічні, організаційні та правові механізми, удосконалювати національну політику кібербезпеки й забезпечувати високий рівень обізнаності персоналу у сфері інформаційного захисту. Кіберризики

будуть завжди, але комплексний захист значно зменшить їх небезпеку для всієї фінансової системи України.

**Список використаних джерел**

1. Криклій О. А., Павленко Л. Д. Внутрішній аудит як превентивна складова в системі кібербезпеки банку. *Облік і фінанси.* Суми, 2019. №2. С. 124- 133.

2. Cyber threats to the financial system are growing, and the global community must cooperate to protect it. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2021/03/global-cyber-threat-to-financial-systems-maurer.htm

3. CERT-UA минулого року опрацювала 4315 кіберінцидентів. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyuvala-4315-kiberincidentiv

4. Кіберзагрози фінансового сектора в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2023. №50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2442

***Жукович Інна Анатоліївна,***
*кандидат економічних наук,*
*старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник;*
*Офіс оцінювання діяльності наукових установ НАН України;*
*Державна установа «Центр оцінювання діяльності наукових установ та наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України»*

# АЛЬТМЕТРИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Актуальність удосконалення процедури оцінювання зумовлена зростанням критики традиційних систем оцінювання, що ґрунтуються на бібліометричних показниках, та потребою світової наукової спільноти у пошуку більш комплексних, збалансованих і якісних методів, що сприятимуть підвищенню ефективності досліджень, уникненню зловживань метриками та заохоченню етичних практик.

Незважаючи на те, що основне місце в системі наукової комунікації, як і раніше, займають – рецензовані журнали та тези конференцій, інформація, яка ґрунтується на вимірюванні кількості публікацій, цитуваннях та їх співвідношенні перестає відповідати сучасним вимогам, насамперед через затримку в часі.

Безперервне зростання обсягів інформації вплинуло на зміну парадигми її отримання та використання. Надзвичайно затребуваними стали нові інструменти, які дозволяють керуватися у великих потоках наукової інформації. Інтернет-простір, соціальні мережі та засоби масової інформації (далі – ЗМІ) сприяли швидкому поширенню результатів досліджень та можливості отримувати зворотний зв'язок не лише всередині наукового співтовариства, а й за його межами. Спрощення доступу до наукової інформації сприяло більшій відкритості науки, розширенню спектру форматів, в яких інформація може бути доступна, урізноманітненню типів даних, що використовуються у дослідженнях [1].

У 2010 році групою науковців було запропоновано використовувати додатковий інструмент для оцінки наукових результатів, який отримав назву «альтернативні метрики», або «альтметрики». Термін був введений у «Маніфесті альтметрики» [2] як узагальнення нетрадиційних методів оцінювання результатів наукових досліджень.

Згідно з документом альтернативні метрики дозволяють пришвидшити оцінку наукових робіт, оскільки усувають затримки, властиві традиційним методам, таким як рецензування та цитування. Крім того, вони запобігають некоректному застосуванню імпакт-фактора журналу для оцінки окремих статей.

Альтметрики суттєво розширюють перелік об’єктів для оцінки, виходячи за межі традиційних наукометричних джерел (статей, книг, матеріалів

конференцій). У маніфесті запропоновано оцінювати також презентації, відео, експериментальні дані, програмне забезпечення та навіть наукові міркування/обґрунтування (репліки, висловлювання). Такий підхід дає змогу оцінювати наукові результати у значно ширшому розумінні. Крім того, для експертного рецензування (peer-review) пропонується використовувати краудсорсингове відкрите обговорення (open review) за участю добровольців, що координується за допомогою інформаційних технологій.

Альтметрики дають змогу виміряти вплив наукових результатів, відстежуючи їхню присутність та обговорення в інтернет мережі. *Зокрема, до онлайн-взаємодій, які фіксують альтметрики, належать:*

- обговорення у соціальних мережах (Facebook, Twitter);
- згадки у ЗМІ, новинах та блогах;
- використання у політичних документах (законопроєктах, звітах);
- реакція на спеціалізованих наукових платформах (наприклад, коментарі на ResearchGate).

В якості показників, які можна використовувати як альтернативні метрики, розглядаються: кількість людей, які прочитали, переглянули, завантажили чи зробили закладки на документ; кількість його згадок; кількість коментарів, залишених до документа; кількість оцінок («лайків», «подобається/не подобається»).

Оцінювання наукових результатів за допомогою альтметрик має як очевидні переваги, так і недоліки. Серед позитивних аспектів можна відзначити швидкість. Альтметричні дані з’являються практично миттєво на відміну від цитувань, які вимагають значного часового лагу. Альтметрики є більш широкими за охопленням та фіксують реальний вплив роботи за межами наукової сфери, включаючи реакцію ЗМІ, політику та широку громадськість. Високі значення альтметрик свідчать про успішне поширення наукових досягнень та популяризацію науки.

В якості недоліків можна зазначити існування питання довіри до даних. Оскільки алгоритми підрахунку деяких сервісів є непрозорими, повна довіра до їхньої методології ускладнена. Крім цього, враховуючі те, що альтметрики вимірюють резонанс, а не якість, значний онлайн-інтерес може бути спровокований негативною реакцією, критикою або суперечливістю, а не науковою вагою публікації. Це все створює ризик хибної інтерпретації отриманих результатів.

Через суттєві відмінності у звичках спілкування між різними науковими галузями, альтметричний бал однієї статті не можливо коректно порівнювати з балом статті з іншої дисципліни. Тому використовувати показники альтметрик для універсального порівняння неможливо.

Таким чином, альтметрики це альтернатива традиційним бібліометричним показникам. Вони вимірюють зацікавленість науковими публікаціями та дослідниками на основі даних із соціальних мереж, блогів, сайтів новин та інших

онлайн-платформ. Альтметрики пропонують більш всебічну оцінку впливу результатів наукової діяльності у сучасному цифровому просторі, оскільки вони вимірюють, наскільки затребуваними є наука за межами наукового середовища.

**Список використаних джерел**

1. Brossard D., Scheufele D. A. Science, New Media, and the Public. *Science*. 2013. Vol. 339. Issue 6115. Pp. 40-41. DOI: 10.1126/science.1232329

2. Priem, Jason; Taraborelli, Dario; Groth, Paul; and Neylon, Cameron, Altmetrics: a manifesto. 2011. Copyright, Fair Use, Scholarly Communication, etc.. 185 pages. URL: https://digitalcommons.unl.edu/scholcom/185

***Ковбаса Анастасія Володимирівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Міжнародні економічні відносини»;*
***Коляда Олена Володимирівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики;*
*Державний податковий університет*

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасному світі цифрові технології стають ключовим чинником економічного зростання та глобальної конкурентоспроможності. Вони змінюють традиційні підходи до виробництва, управління, комунікацій та обслуговування споживачів. За оцінками експертів, цифровий сектор є одним із найбільш динамічних у світі: щорічні темпи його зростання перевищують 10 %, а інвестиції у сферу цифрових інновацій з кожним роком збільшуються [1, с. 45]. В умовах глобалізації країни, які активно інтегруються у цифрову економіку, отримують суттєві конкурентні переваги.

Однією з ключових тенденцій є розвиток цифрової інфраструктури нового покоління. У світі активно впроваджуються мережі п’ятого покоління (5G), що відкриває нові можливості для швидкісної передачі даних, розвитку інтернету речей (IoT) та впровадження «розумних міст». Розширення хмарних технологій дозволяє бізнесу гнучкіше організовувати процеси, скорочувати витрати та створювати нові сервіси. Ці фактори формують підґрунтя для появи цифрових екосистем, які поєднують виробників, споживачів та державні структури [2, с. 87].

Другою вагомою тенденцією є стрімке впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Вони застосовуються у фінансах, медицині,

промисловості, транспорті та сфері безпеки. Аналітика великих даних (Big Data) стає основним інструментом прогнозування споживчої поведінки та оптимізації бізнес-процесів. В Україні розвиток штучного інтелекту підтримується державними програмами цифрової трансформації, а також приватними ініціативами у сфері ІТ [3, с. 120].

Цифровізація фінансових послуг стає третьою ключовою тенденцією. Активний розвиток фінтех-компаній, мобільних застосунків для здійснення безготівкових платежів, впровадження технологій блокчейну та криптовалют кардинально трансформують традиційний банківський сектор. Це не лише збільшує доступ до фінансових інструментів, але й значно покращує ефективність проведення розрахунків. Водночас виникає потреба у створенні нових механізмів регулювання та забезпечення фінансової безпеки [4, с. 55].

Попри стрімкий розвиток, цифровізація супроводжується значними ризиками. Серед них особливо актуальними є проблеми кібербезпеки. Кібератаки на державні інституції, банківську систему та стратегічні підприємства становлять загрозу національній безпеці. Для України ці виклики посилилися в умовах воєнної агресії, коли кібератаки стали інструментом гібридної війни [5, с. 33].

Ще однією важливою проблемою є дисбаланс у розвитку цифрових технологій на міжнародному рівні. Розвинені країни активно впроваджують інновації та визначають глобальні стандарти, тоді як країни, що розвиваються, стикаються з низкою труднощів, таких як недостатній рівень фінансування, брак сучасної інфраструктури та низький рівень цифрової грамотності серед населення. Ці диспропорції призводять до явища «цифрового розриву», подолання якого стає пріоритетним завданням для багатьох міжнародних організацій [6, с.71]

Окрім цього, важливою складовою цифровізації є юридичне регулювання. Захист персональних даних, інтелектуальної власності та регулювання цифрової торгівлі потребують формування чіткої нормативної бази. В Україні в цьому напрямку вже зроблено низку важливих кроків, однак залишається потреба в глибшій гармонізації законодавства з європейськими стандартами.

Глобальний ринок цифрових технологій демонструє стабільне зростання, яке, за прогнозами, триватиме впродовж наступного десятиліття. Ключовими напрямами розвитку очікувано стануть квантові обчислення, синергія біотехнологій із цифровими рішеннями, а також поширення технологій доповненої й віртуальної реальності. Це створює значний потенціал для бізнесу, освіти, медицини та сфери безпеки, відкриваючи нові можливості для трансформацій у цих галузях.

Для України перспективи інтеграції у глобальний цифровий ринок нерозривно пов’язані з поступом національної ІТ-індустрії, яка вже займає чільні позиції у сфері експорту послуг. Водночас важливим елементом є реалізація державної програми «Держава у смартфоні», що забезпечує новий рівень

комунікації громадян із державними установами. Подальший прогрес у сфері цифрових технологій має базуватися на гармонійному поєднанні інноваційних підходів, інвестицій у розвиток людського капіталу та розширенні міжнародного співробітництва.

Таким чином, тенденції розвитку глобального ринку цифрових технологій визначають стратегічний напрям розвитку світової економіки. Вони охоплюють розвиток цифрової інфраструктури, впровадження штучного інтелекту, цифровізацію фінансів та зростання ролі кібербезпеки. Для України цифрова трансформація є не лише шляхом модернізації економіки, а й засобом інтеграції у світове господарство, посилення національної безпеки та зміцнення конкурентних позицій у глобальному середовищі.

**Список використаних джерел**

1. Геєць В. М. Цифрова економіка: тенденції та перспективи розвитку. Київ: Національна академія наук України, 2020. 256 с.
2. Бублик М. І., Козак Л. С. Глобальні тенденції розвитку цифрових технологій. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
3. Лібанова Е. М. Цифровізація суспільства: соціально-економічні виклики. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2022. 198 с.
4. Національна стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2023-2030 роки. Київ : Кабінет Міністрів України, 2023. 56 с.
5. Кваша С. К., Поляков М. В. Інноваційні технології у світовій економіці: тенденції та виклики. Київ : Наукова думка, 2021. 278 с.
6. Гайдуцький А. П. Цифрова трансформація економіки: національні та глобальні аспекти. Київ : КНЕУ, 2022. 224 с.

***Козленко Олександр Олександрович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка»;*
***науковий керівник:***
***Горобець Олена Олександрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# НАУКА ТА ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ СТАТИСТИКИ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

У сучасному глобалізованому світі науково-інноваційна діяльність розглядається як ключовий чинник економічного зростання, технологічного суверенітету та стійкого розвитку. У цьому контексті формування ефективної системи статистичного вимірювання інноваційних процесів набуває особливої ваги, оскільки саме якісна статистика дає змогу об'єктивно оцінювати рівень науково-технологічного прогресу, виявляти структурні диспропорції та формувати політики на основі даних [1].

Для України ця проблема є вкрай актуальною, зважаючи на глибокі трансформаційні виклики, спричинені війною, економічною нестабільністю та відтоком інтелектуального капіталу.

В умовах руйнування інноваційної інфраструктури, зменшення інвестицій у сферу R&D та фрагментації наукового простору виникає об'єктивна потреба у переосмисленні ролі науки й технологій у процесі післякризового відновлення. За даними World Bank, частка витрат України на дослідження і розробки у 2023 р. становила близько 0,33% ВВП, що є приблизно в 6-7 разів нижчим за середній рівень серед країн Європейського Союзу (~2%) [2].

Відсутність гармонізованої та регулярної системи статистичного обліку інновацій унеможливлює ефективне порівняння з міжнародними практиками, ускладнює інтеграцію до Європейського дослідницького простору та послаблює аналітичне підґрунтя для реалізації програм міжнародної підтримки, таких як Horizon Europe, Digital Europe та World Bank Innovation Fund. Формування цілісної статистичної системи у сфері науки й інновацій слід розглядати не лише як технічне завдання, а як індикатор інституційної спроможності держави до трансформації та стратегічного розвитку.

Методологічною основою збирання, систематизації та інтерпретації статистичних даних у сфері науки й інновацій в Україні є міжнародні підходи, зокрема положення Frascati Manual – стандарту Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо вимірювання досліджень і розробок [3], а також Oslo Manual (2018) – спільного документа OECD та Євростату, що визначає принципи оцінювання інноваційної активності підприємств [4].

Додаткову методичну базу формують системи індикаторів науки, технологій та інновацій (STI indicators), розроблені Євростатом та Інститутом статистики ЮНЕСКО, що забезпечують порівнюваність статистичних показників на міжнародному рівні [5]. У межах цієї методології ключовими статистичними індикаторами є: частка інноваційно активних підприємств, питомі витрати на R&D у структурі ВВП, чисельність наукових працівників, кількість зареєстрованих патентів, обсяг інноваційної продукції та кількість наукових публікацій, зокрема за даними платформи Scimago.

Станом на 2021 р., за даними Державної служби статистики України, рівень інноваційної активності підприємств залишався стабільно низьким: частка підприємств, які впроваджували інновації, не перевищувала 15%. У попередньому періоді (2019–2021 рр.) цей показник коливався в межах 8–12%, що свідчить про інерційність інноваційного розвитку та обмежене охоплення інноваційними процесами реального сектору економіки [6]. Інновації переважно залишаються зосередженими у великих підприємствах з державною або змішаною формою власності, тоді як приватний сектор (зокрема малий і середній бізнес, стартапи, IT-компанії, бізнес-інкубатори) часто не охоплюється державними статистичними обстеженнями, що призводить до викривлення реальної картини інноваційної активності та ускладнює порівняльний аналіз.

Станом на 2022 р. офіційна звітність щодо інноваційної діяльності підприємств не була оприлюднена у завершеному вигляді. Враховуючи періодичність проведення відповідних статистичних спостережень (раз на два роки), а також технічні та організаційні труднощі, пов'язані з воєнним станом, оновлення даних очікується у 2024 р. У зв'язку з цим, будь-які чисельні оцінки за 2022–2023 рр, представлені в експертних коментарях або у відкритих джерелах, слід розглядати як попередні. В умовах обмеженого доступу до актуальної емпіричної бази особливої ваги набуває забезпечення методологічної послідовності, прозорості та регулярності у формуванні статистики науки й інновацій, що є передумовою формування обґрунтованої та ефективної державної політики у цій сфері.

У міжнародному вимірі рівень інноваційного розвитку України характеризується як помірний. Згідно з рейтингом Global Innovation Index [7], укладеним Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO), у 2023 р. Україна посіла 55-те місце серед 132 країн, тоді як у 2024 р. опустилася до 60-го місця. Це свідчить про наявність системних викликів в інституційному середовищі, фінансуванні науки, розвитку інноваційної інфраструктури та впровадженні високотехнологічних рішень, що вимагає активізації державної підтримки інноваційного сектору відповідно до міжнародних стандартів оцінювання інноваційного потенціалу.

Таким чином, статистичне вивчення науково-інноваційної діяльності є ключовим інструментом для формування ефективної інноваційної політики в Україні, особливо в умовах зниження фінансування науки, деструкції наукової

інфраструктури та викликів воєнного часу. Застосування міжнародних статистичних методологій забезпечує релевантність і порівнюваність даних, сприяє інтеграції України до європейського наукового простору. Водночас низька частка інноваційно активних підприємств, недостатнє охоплення приватного сектору, обмежене фінансування R&D і погіршення позицій у глобальних індексах вимагають комплексного оновлення підходів до збору, оброблення та аналізу інноваційної статистики. Забезпечення регулярності, прозорості та методологічної сумісності в цій сфері має стати стратегічним пріоритетом державної політики інноваційного розвитку.

**Список використаних джерел**

1. OECD. *Science, technology and innovation.* URL: https://www.oecd.org/en/topics/science-technology-and-innovation.html

2. *Trading Economics. Ukraine – Research and development expenditure (% of GDP).* URL: https://tradingeconomics.com/ukraine/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html

3. OECD. *Frascati Manual 2015. Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development.* URL: https://www.oecd.org/en/publications/frascati-manual-2015_9789264239012-en.html

4. OECD. *Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html

5. UNESCO. *Data for the Sustainable Development Goals.* URL: https://uis.unesco.org/

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

7. Global Innovation Index. URL: https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index

***Кондратюк Юрій,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Прикладна статистика та бізнес-аналітики»;*
***науковий керівник:***
***Голубова Галина Володимирівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистика, обліку та аудиту*

# СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У сучасних умовах економічного відновлення Україна значною мірою спирається на зовнішню фінансову підтримку, яка забезпечує функціонування державного сектору та реалізацію програм відбудови. Водночас для довгострокової макроекономічної стійкості критично важливим є розвиток конкурентоспроможного приватного бізнесу, здатного забезпечувати стабільні податкові надходження до бюджету та сприяти зростанню національного ВВП. У цьому контексті ключову роль відіграють прямі іноземні інвестиції (ПІІ), що виступають не лише джерелом капіталу, але й каталізатором модернізації виробничих процесів, трансферу технологій, упровадження ESG-стандартів і підвищення експортного потенціалу українських підприємств [1].

Вивчення динаміки та територіальної структури ПІІ є важливою передумовою для розуміння інвестиційної привабливості окремих регіонів України. Традиційно найбільша частка іноземного капіталу зосереджена в місті Києві, що зумовлено його статусом політико-економічного центру та концентрацією головних офісів підприємств. Проте забезпечення більш рівномірного розподілу інвестицій між регіонами сприятиме сталому розвитку на місцевому рівні, створенню робочих місць і підвищенню економічної безпеки держави.

У цьому контексті актуальним є статистичний аналіз прямих іноземних інвестицій у розрізі регіонів, зокрема дослідження Київської області як одного з найдинамічніших промислово-аграрних центрів країни. Такий аналіз дозволяє виявити тенденції притоку й відтоку капіталу у воєнний та післявоєнний періоди, визначити галузеві пріоритети інвесторів і окреслити можливості для посилення інвестиційної привабливості регіону.

За даними Національного банку України, У 2015–2024 рр. обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у Київській області зріс із 1387,0 млн дол. США до 1962,5 млн дол. США, що засвідчує стійку позитивну тенденцію у формуванні регіонального інвестиційного середовища. Протягом довоєнного періоду (2015–2021 рр.) Київська область демонструвала поступове нарощування інвестиційного капіталу – зростання на 31,5 % за рахунок активізації виробничої,

аграрної та логістичної діяльності, а також зростання зацікавленості європейських інвесторів у розміщенні активів поблизу столиці (рис.1).

Період 2022 року характеризувався різким падінням обсягів ПІІ – на 20,2 %, що було прямим наслідком повномасштабного вторгнення, порушення логістичних ланцюгів, релокації підприємств і зниження інвестиційної довіри. Незважаючи на кризовий характер цього періоду, Київська область зберегла частину інвестиційного потенціалу завдяки стабільності окремих секторів – агропромислового комплексу, переробної промисловості, харчової галузі та ІТ-послуг.

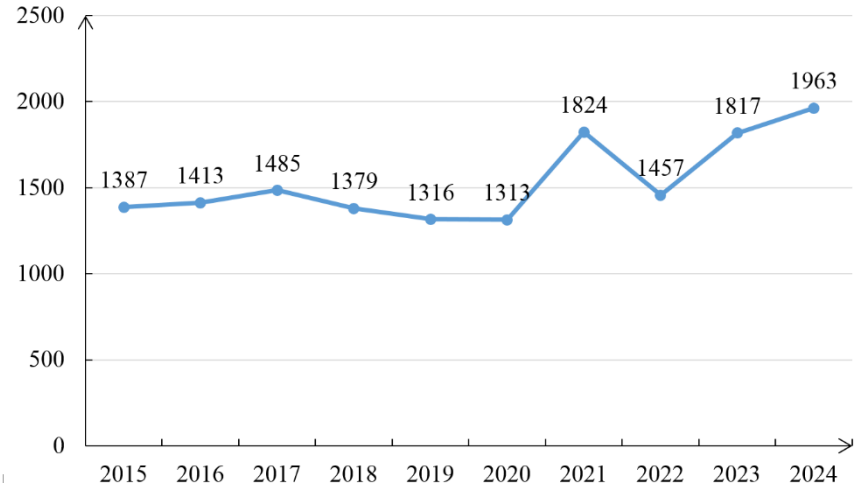



**Рис.1. Динаміка обсягу ПІІ у Київській області за 2015–2024 рр., млн. дол. США**

*Джерело: побудовано автором на основі [2]*

У 2023–2024 рр. спостерігається стійке відновлення інвестиційної активності: обсяг ПІІ зріс на 24,7 % у 2023 р. порівняно з 2022 р., та ще на 8 % у 2024 р. унаслідок поступового повернення іноземних компаній, розширення присутності європейських партнерів і збільшення обсягів реінвестованого капіталу українських підприємств.

Таким чином, після воєнного спаду 2022 р. регіон продемонстрував відновлення довіри іноземних інвесторів і формування передумов для модернізації економіки. Найбільша активність спостерігається у сферах виробництва, логістики, інформаційних технологій і сільського господарства, що відповідає загальнонаціональним тенденціям диверсифікації економіки та орієнтації на сталий розвиток.

Динаміка ПІІ у розрізі країн-інвесторів засвідчує високу концентрацію капіталу: десять провідних країн забезпечують близько 94 % загального обсягу інвестицій у регіоні. При цьому переважає капітал із країн Європейського Союзу, що є індикатором збереження євроінтеграційного курсу України та посилення ролі європейських фінансових центрів у структурі національної економіки.

Лідером протягом усього досліджуваного періоду залишається Кіпр, частка якого у 2024 р. становить 29,3 % (574,6 млн дол. США). Така позиція

зумовлена переважно реінвестуванням українського капіталу через офшорні структури, а також функціонуванням транснаціональних компаній, що використовують Кіпр як податково-юридичну базу для інвестицій в Україну (таблиця 2).

*Таблиця 1*

**Топ-10 країн-інвесторів у Київську область в 2019–2024 рр., млн. дол. США**

| Країна | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Кіпр | 276,3 | 268,7 | 460,9 | 435,0 | 509,1 | 574,6 |
| Нідерланди | 213,8 | 125,8 | 170,4 | 112,4 | 191,4 | 237,6 |
| Німеччина | 174,0 | 180,2 | 227,0 | 171,8 | 186,4 | 203,4 |
| США | 122,1 | 112,1 | 148,2 | 133,9 | 194,3 | 200,1 |
| Австрія | 213,7 | 216,7 | 256,2 | 155,7 | 187,6 | 192,6 |
| Польща | 72,8 | 74,4 | 110,0 | 77,3 | 102,7 | 125,7 |
| Швеція | 21,7 | 18,2 | 64,6 | 63,3 | 87,1 | 105,0 |
| Люксембург | 6,1 | 44,0 | 67,0 | 66,3 | 117,2 | 91,6 |
| Швейцарія | 14,0 | 81,6 | 80,6 | 85,5 | 73,4 | 74,4 |
| Велика Британія | 35,1 | 30,3 | 45,0 | 32,1 | 41,5 | 41,4 |
| **Усього за регіоном** | **1315,6** | **1313,3** | **1824,0** | **1456,8** | **1817,3** | **1962,5** |

*Джерело: побудовано автором на основі [2]*

Другу позицію стабільно займають Нідерланди (237,6 млн дол. США, 12,1 %), що відображає зростання ролі корпоративних фінансових структур та логістичних хабів. Значна частка капіталу надходить також з Німеччини, США та Австрії, які разом формують понад третину загального обсягу інвестицій. Для цих країн характерним є інституційний характер інвестування – участь у високотехнологічних виробництвах, логістиці, агропромислових і машинобудівних кластерах.

Після воєнного спаду 2022 р. у 2023–2024 рр. спостерігається помітне відновлення активності майже всіх провідних країн-донорів. Зокрема, Кіпр, Швеція та Польща продемонстрували найбільш динамічне зростання ПІІ – відповідно на 108 %, 383 % та 72 % порівняно з 2019 р. Це вказує на поступову диверсифікацію інвестиційних потоків та посилення участі скандинавського та центральноєвропейського капіталу у відновленні регіональної економіки.

Загалом структура ПІІ Київської області у 2019–2024 рр. залишається висококонцентрованою, проте характеризується позитивними структурними зрушеннями. Якщо у 2019 р. п’ять найбільших країн забезпечували понад 80 % усіх ПІІ, то у 2024 р. питома вага другої п’ятірки (Польща, Швеція, Люксембург, Швейцарія, Велика Британія) зросла до 25 %, що свідчить про поступову регіональну диверсифікацію інвестиційних джерел та зміцнення фінансової інтеграції України в європейський простір [2].

Галузева структура ПІІ у 2024 р. свідчить про домінування реального сектору: переробна промисловість (35,4%), оптова та роздрібна торгівля (31,9%), а також сільське господарство (17,6%). Водночас відносно невисокими

залишаються інвестиції у нерухомість (4,0%) та будівництво (0,6%). Помітно активізувалися інформаційно-комунікаційні технології, що демонструють понад дворазове зростання [3].

Київська область демонструє стійке відновлення інвестиційної активності, попри складні умови воєнного періоду. Ключовими напрямами структурного розвитку залишаються промисловість, аграрно-логістичні ланцюги та цифрова інфраструктура. Для подальшого зростання доцільно посилити механізми страхування воєнних ризиків і стимулювати інвестиції у відновлення виробничих потужностей. Окрім того, розвиток інвестиційного потенціалу Київської області потребує переорієнтації від офшорних до стратегічних довгострокових інвестицій, насамперед у проєкти з високою доданою вартістю, енергетичною ефективністю та цифровими компонентами. Це дозволить не лише забезпечити стабільність фінансових потоків, а й поглибити інтеграцію регіональної економіки у глобальні виробничі ланцюги.

**Список використаних джерел**

1. Прямі іноземні інвестиції у регіони України за час повномасштабного вторгнення. (2024). URL: https://iaa.org.ua/portfolio/foreign-direct-investment-in-the-regions-of-ukraine-during-the-full-scale-invasion/

2. Національний банк України. (2025). Прямі інвестиції в Україну (інструменти участі в капіталі): залишки за регіонами за країнами світу. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/FDI_LsRc_y.xlsx

3. Національний банк України. (2025). Прямі інвестиції (інструменти участі в капіталі) в економіці Київської області: залишки за видами економічної діяльності. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/FDI_LsRt_y.xlsx

***Корнієвич Олександр Миколайович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка»;*
***науковий керівник:***
***Горобець Олена Олександрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ОСОБЛИВОСТІ СТАТИСТИЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У XXI ст. цифрова інфраструктура стала фундаментом соціально-економічного розвитку, забезпечуючи функціонування державних інституцій, бізнесу, освіти, медицини, зв'язку й оборонної сфери.

В умовах повномасштабної війни в Україні цифрові сервіси набули статусу критично важливої інфраструктури, а відновлення цифрового потенціалу є ключовим елементом повоєнного відбудовчого процесу. З огляду на це, виникає потреба у системному статистичному оцінюванні масштабів, темпів та територіальних диспропорцій у розвитку цифрової інфраструктури, що дозволить формувати обґрунтовану цифрову політику на всіх рівнях управління.

Основними об'єктами аналізу в межах цієї теми виступають телекомунікаційні мережі (оптичні, мобільні, супутникові), доступ до широкосмугового інтернету, географія покриття мобільного зв'язку (2G/3G/4G/5G), цифрова трансформація адміністративних послуг та доступ домогосподарств до ІКТ. Статистичне вивчення цифрової інфраструктури базується на поєднанні офіційних джерел (Державна служба статистики України, Міністерство цифрової трансформації, НКЕК), міжнародних індексів (ITU ICT Index, Digital Economy and Society Index, Speedtest Global Index), а також супутникових і геоінформаційних даних.

Станом на 2022 р., за даними Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU), рівень покриття мобільним інтернетом (3G/4G і вище) в Україні становив близько 99,2% населення, хоча повномасштабна війна спричинила локальні втрати інфраструктури в деяких регіонах (ITU, 2022). Домогосподарства в сільській місцевості демонстрували нижчий рівень цифрової доступності: частка підключення до інтернету у селах складала близько 73%, тоді як у містах – 87% (ITU, 2022). Медіанна швидкість мобільного інтернету в Україні у 2022 р. становила близько 27 Мбіт/с, а фіксованого – понад 50 Мбіт/с (Freedom House, 2022, DataReportal, 2022).

Методологічно доцільно застосовувати індексний аналіз, побудову інтегрального показника цифрової інфраструктури регіонів, методи просторового аналізу та порівняльну оцінку за роками. Застосування таких

підходів дозволяє не лише фіксувати втрати, а й виявляти точки зростання, критичні розриви та потенціал до цифрової модернізації в контексті повоєнного відновлення.

З огляду на комплексність оцінювання цифрової інфраструктури доцільним є використання таких статистичних показників (табл.):

*Таблиця 1*

**Статистичні показники оцінювання цифрової інфраструктури**

| Показник | Зміст | Особливості розрахунку |
|---|---|---|
| Рівень покриття мобільного зв'язку (% населення) | Частка населення, що має доступ до 3G/4G/5G | Дані агрегуються на основі геопросторових моделей покриття та демографічної статистики |
| Частка домогосподарств з доступом до фіксованого широкосмугового інтернету | Відсоток домогосподарств, які користуються дротовим або бездротовим інтернетом | Визначається за результатами обстеження умов життя домогосподарств |
| Середня швидкість інтернету (Mbps) | Медіанна швидкість завантаження даних користувачами | Розраховується на основі тестів користувачів у реальному часі, агрегованих за геолокацією |
| Рівень цифрової доступності адміністративних послуг | Частка публічних сервісів, доступних в електронній формі | Визначається на основі офіційної звітності щодо цифровізації послуг |
| Індекс цифрової готовності регіонів | Інтегральний показник, що охоплює кілька компонентів (інфраструктура, навички, доступ) | Формується з використанням методів нормалізації та зважування компонентів |

*Джерело: згруповано автором за [1; 2; 3]*

Таким чином, статистичне оцінювання цифрової інфраструктури України має важливе значення для формування державної політики у сфері цифрового розвитку, регіонального планування та забезпечення цифрової інклюзії в умовах кризи та відбудови.

**Список використаних джерел**

1. ITU. Digital Development Dashboard. Ukraine. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/DDD/ddd_UKR.pdf

2. Freedom House. Ukraine. URL: https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-net/2022

3. Digital 2022: Ukraine. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2022-ukraine

***Кущенко Олена Іванівна,***
*кандидат економічних наук (PhD),*
*доцент кафедри статистики, обліку та аудиту,*
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;*
***Мамонтова Олена Григорівна,***
*начальник Головного управління статистики у Харківській області,*
*Державна служба статистики України*

# АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД СУЧАСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТАТИСТИКИ В УКРАЇНІ

Сучасна трансформація системи офіційної статистики в Україні є комплексним процесом, що відбувається під впливом безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, а також амбітних цілей європейської інтеграції. Цей огляд, ґрунтуючись на аналізі публічних заяв керівництва Державної служби статистики, висвітлює ключові напрями змін, їхню інституційну та технологічну складову, а також зміну підходу до взаємодії з користувачами даних.

Ключові напрями трансформації української статистики можна охарактеризувати трьома основними векторами (рис.1), які взаємопов'язані та взаємопідсилюють один одного:

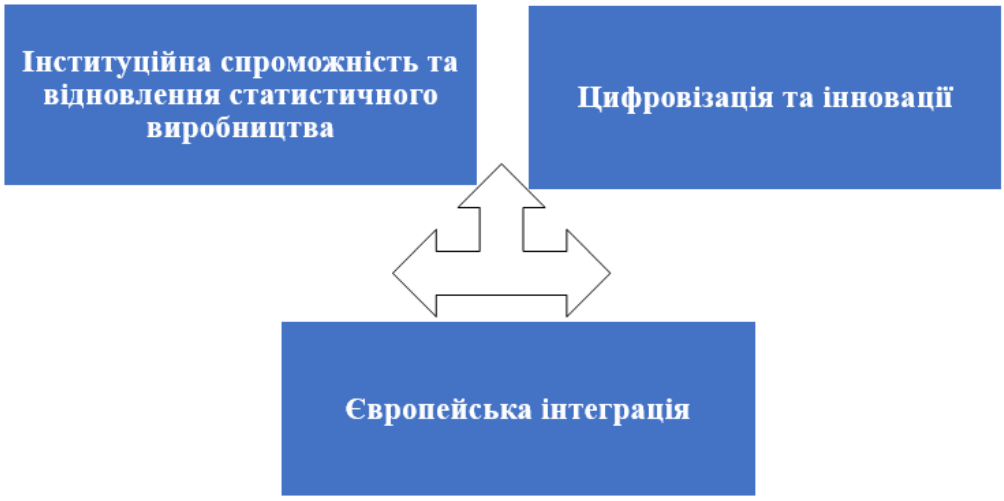



**Рис.1. Ключові напрями трансформації української статистики**
*Джерело: сформовано авторами за даними[1]*

*Інституційна спроможність та відновлення статистичного виробництва.* Війна створила безпрецедентні умови, які призвели до призупинення звітування у 2022 році та, як наслідок, до втрати значного масиву даних. Відновлення статистичних рядів, що є першочерговим завданням Державної служби статистики, свідчить про стійкість інституції та її здатність адаптуватися до кризових умов. Поступове відновлення звітування бізнесом з

липня 2025 року та плани заповнити прогалини у статистичних рядах до середини 2026 року є критично важливими для забезпечення цілісної картини економіки для ухвалення управлінських рішень та залучення інвестицій.

*Цифровізація та інновації.* Цифрова трансформація є другим стовпом, на якому ґрунтується модернізація Державної служби статистики. Впровадження нової системи статистичного виробництва та розробка нового порталу статистики з інтегрованими рішеннями на основі штучного інтелекту демонструють курс на інновації. Особливо важливою є ініціатива експериментальної оцінки чисельності населення до кінця року, яка, на думку міжнародних експертів, є прикладом відновлюваності та інноваційності української статистики. Цифровізація процесів також має на меті пришвидшити оприлюднення даних, що є однією з ключових потреб бізнесу та інвесторів.

*Європейська інтеграція.* Прагнення України до членства в ЄС вимагає гармонізації національної статистики з європейською системою. Цей процес передбачає адаптацію законодавства та методології відповідно до Кодексу практики європейської статистики, а також розширення передачі даних через систему EDAMIS. Ця інтеграція є не лише технічним завданням, а й стратегічним кроком, який забезпечує порівнянність та достовірність українських даних у міжнародному контексті, що є передумовою для повноцінної інтеграції до європейського простору даних.

*Зміна підходу та співпраця з користувачами* є ще одним ключовим аспектом сучасної трансформації. У більш широкому розумінні відбувається зміна філософії роботи Державної служби статистики – від односторонньої комунікації до активної взаємодії та співпраці. Новий Голова Державної служби статистики  Арсен Макарчук підкреслив "світоглядний зсув" у підході, який тепер орієнтований на задоволення конкретних потреб користувачів, зокрема бізнесу[2].

Нешодавна зустріч із представниками Американської торговельної палати (АСС) в Україні є яскравим прикладом цього нового підходу[3]. *Обговорення зосереджувалися на:*

- відновленні звітування та заповненні прогалин у статистиці;
- потребі бізнесу в оперативних та деталізованих даних, зокрема у сфері будівництва, що є індикатором відновлення економіки;
- перспективі спільних досліджень та розвитку експериментальної статистики, що відповідатиме нішевим потребам бізнесу.

Цей відкритий діалог допоможе Державній службі статистики будувати нову культуру співпраці та створювати дані, які мають практичну цінність для ухвалення бізнес-рішень.

Сьогодні, як ніколи, потребує уваги також *довіра до даних та майбутні виклики.* У контексті війни та боротьби з дезінформацією, довіра до офіційних даних набуває особливого значення. Державна служба статистики позиціонує себе як "якір довіри в морі дезінформації", що пропонує глибину та

достовірність, а не лише клікабельність. Ця позиція підкреслює критичну роль офіційної статистики як єдиного надійного джерела даних для суспільства [3].

Майбутні виклики включають не лише *технічне відновлення даних*, а й забезпечення постійного вдосконалення системи, зокрема через міжнародну незалежну оцінку (peer review), про яку йшлося на конференції в Болгарії у вересні 2025 року [4]. Подальша модернізація потребуватиме також забезпечення належних ресурсів та розвитку регіональної співпраці.

Отже, трансформація української статистики є динамічним процесом, що поєднує інституційну стійкість, цифрові інновації та європейську інтеграцію. Незважаючи на виклики війни, Державна служба статистики демонструє рішучість у відновленні та модернізації своєї системи, з фокусом на потреби користувачів та зміцненні довіри до офіційних даних. Цей комплексний підхід створює основу для надання якісної, оперативної та зрозумілої інформації, що є життєво важливою для економічного відновлення та майбутнього розвитку України.

**Список використаних джерел**

1. Ukraine Digital Development Country Profile. International Telecommunication Union, 2025. 25 p. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf

2. Arsen Makarchuk, Голова Державної служби статистики.

3. Державна служба статистики України. Нова культуру співпраці з бізнесом. Установча зустріч із командою American Chamber of Commerce in Ukraine (ACC).

4. Державна служба статистики України. Arsen Makarchuk. Високорівнева конференція «Розширення ЄС : роль порівнянної та достовірної офіційної статистики», 11–12 вересня 2025 року, місто Бургас, Болгарія.

***Лихолет Сергій Ілліч,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри міжнародної економіки;*
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

# ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ СТАТИСТИКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний туристично-готельний бізнес України переживає глибоку структурну трансформацію, зумовлену наслідками пандемії COVID-19, повномасштабної війни та глобальних змін у світовій економіці. Галузь, що традиційно забезпечувала значну частку зайнятості та валютних надходжень, сьогодні виступає одним із потенційних драйверів відновлення національної економіки. Водночас, у контексті європейської інтеграції, ключовою передумовою її розвитку стає перехід до принципів сталості, цифрової відкритості та статистичної прозорості [3; 4].

За даними World Travel & Tourism Council (WTTC), у 2024 р. внесок туризму у світовий ВВП становив 9,1 %, а кількість зайнятих у сфері подорожей і гостинності перевищила 300 млн осіб [5]. Після різкого спаду у 2020-2022 рр. галузь демонструє динамічне відновлення, проте його структура змінюється: пріоритетами стають внутрішній і регіональний туризм, екологічність, цифровізація управління та інвестиції в інфраструктуру сталого типу.

Для України, яка зазнала найбільшого у XXI столітті руйнівного удару по туристичній інфраструктурі, питання відновлення та інтеграції у європейський простір сталого туризму є стратегічним. Розбудова сучасної системи аналітичного моніторингу, узгодженої зі Статистичними рамками вимірювання сталості туризму (SF-MST), запропонованими UN Tourism [3], дає змогу не лише оцінити економічний ефект галузі, а й підвищити прозорість рішень у сфері міжнародної економічної політики.

Метою дослідження є узагальнення напрямів відновлення туристично-готельної індустрії України на основі міжнародних статистичних стандартів і концепції сталого розвитку, визначення європейських орієнтирів і виявлення економічних тенденцій, що формують сучасний ринок гостинності [1; 2; 4; 5].

Питання сталого розвитку туризму у XXI столітті набуває системного характеру, що підтверджується ініціативами провідних міжнародних організацій. Одним із сучасних напрямів удосконалення аналітики сталого туризму стало формування нової міжнародної методології оцінювання його впливу на економіку, суспільство та довкілля, розробленої UN Tourism у 2025 році [3]. Документ визначає методологію інтеграції статистики туризму до системи національних рахунків, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні показники. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише обсяг туристичної

діяльності, а й її внесок у збалансований розвиток територій, рівень зайнятості та вплив на природне середовище.

У межах Європейської політики сталого туризму формується єдиний аналітичний простір, який передбачає перехід від кількісного обліку туристичних потоків до комплексного моніторингу ефективності використання ресурсів. Європейська комісія у «Transition Pathway for Tourism» наголошує на необхідності цифрової трансформації статистичних процесів і гармонізації показників із системами екологічного обліку [4].

Для України актуальність цих підходів полягає у можливості створення єдиної системи вимірювання ефективності туристично-готельного сектору, що враховує як економічні результати (дохід, інвестиції, зайнятість), так і екологічні аспекти (енергоефективність, управління відходами, збереження природних ресурсів). Впровадження міжнародних методик на основі SF-MST створює основу для підвищення достовірності статистики туризму, її сумісності з європейськими стандартами та розробки практичних інструментів оцінювання сталості галузі.

Світовий туристичний ринок у 2024-2025 рр. демонструє ознаки стабільного відновлення після пандемічного та воєнного спадів. За оцінками World Travel & Tourism Council (WTTC), у 2024-2025 рр. світова індустрія туризму демонструє стабільне зростання, що свідчить про повернення галузі до допандемічних масштабів та посилення її ролі у світовій економіці [5].

Найвищі темпи зростання спостерігаються в Азії, на Близькому Сході та в країнах ЄС, де пріоритетом стає розвиток внутрішнього туризму та підвищення енергоефективності готельної інфраструктури.

Європейський туристичний сектор, за оцінками Європейської комісії, переходить до нової моделі управління, у центрі якої – цифровізація, сталість і соціальна інклюзія [4]. Ініціатива *Transition Pathway for Tourism* визначає 27 напрямів трансформації, серед яких ключовими є розвиток «зелених» готелів, використання відновлюваних джерел енергії, впровадження екологічних сертифікатів та використання цифрових рішень для моніторингу туристичних потоків. Це відповідає загальній стратегії ЄС щодо скорочення викидів вуглецю на 55 % до 2030 року.

Важливим наслідком цих змін є зміщення акцентів від обсягів туристичних потоків до якості туристичного досвіду та соціально-економічної результативності. Країни ЄС дедалі активніше впроваджують механізми оцінювання стійкості туризму за показниками впливу на зайнятість, регіональний розвиток і добробут населення. Такі підходи формують основу для статистичного порівняння ефективності галузі та визначення інтеграційних орієнтирів для України.

Розвиток туристично-готельної індустрії України у воєнний період відзначається суттєвими структурними деформаціями, що зумовлені як

руйнуванням інфраструктури, так і різким зниженням ділової активності у прикордонних і прифронтових регіонах.

Дослідження Т. Наперала та А. Павліч показує, що воєнні події 2022- 2023 рр. спричинили зниження заповнюваності готелів не лише в Україні, а й у сусідніх країнах Центральної та Східної Європи, де частина туристичних потоків була заміщена вимушеними міграційними переміщеннями [1].

Такі процеси актуалізували потребу в переорієнтації готельного бізнесу з зовнішнього на внутрішній ринок і посилили значення соціальної функції готелів, які тимчасово виконували роль центрів допомоги та розміщення переселенців.

У 2023-2025 рр. на внутрішньому ринку формується нова структура попиту. Зростає частка регіонального та сільського туризму, активізуються малі приватні ініціативи у сфері гостинності, а великі оператори адаптують бізнес-моделі до короткотермінового відпочинку в межах безпечних територій.

Водночас туристичний бізнес стикається з проблемами кадрового дефіциту, високої вартості енергоносіїв та обмеженого доступу до кредитних ресурсів. Це стримує інвестиційну активність і потребує державної підтримки програм відновлення.

Як зазначає О. Носирєв, конкурентоспроможність українських готельно-ресторанних підприємств безпосередньо залежить від рівня інноваційного розвитку, упровадження цифрових технологій у маркетинг, бронювання та управління витратами [2].

На тлі загальної економічної нестабільності саме інноваційна складова стає джерелом підвищення ефективності, дозволяючи утримувати рентабельність та покращувати якість сервісу при обмежених ресурсах. Це підтверджує необхідність переходу від традиційних форм відновлення до моделі «розумної гостинності», орієнтованої на цифрову трансформацію й сталий розвиток.

Відновлення туристично-готельної індустрії України дедалі чіткіше спрямовується на європейський формат розвитку, що поєднує принципи сталості, інноваційності та соціальної відповідальності. У межах ініціативи European Commission «Transition Pathway for Tourism» визначено стратегічні напрями цифрової трансформації галузі, серед яких особливе місце посідає впровадження екологічних стандартів у готельному бізнесі, розбудова «зелених» маршрутів та стимулювання інвестицій у низьковуглецеву інфраструктуру [4].

Для України участь у таких європейських програмах означає можливість інтеграції у спільну систему моніторингу та порівняльної статистики туризму. На основі методології SF-MST (UN Tourism, 2025) формується можливість оцінювання економічних, екологічних і соціальних ефектів відновлення туризму, що підвищує прозорість управлінських рішень та сприяє залученню міжнародних інвестицій [3].

Синергія між європейською політикою сталого розвитку та українськими ініціативами у сфері туризму створює умови для довгострокового зростання

конкурентоспроможності. У перспективі така інтеграція забезпечить гармонізацію статистичних показників, розвиток цифрової аналітики, розширення освітніх програм з підготовки кадрів у сфері гостинності та підвищення якості послуг відповідно до європейських стандартів.

Сучасний етап розвитку туристично-готельної індустрії України характеризується поступовим переходом від адаптації до умов воєнної економіки до стратегічного відновлення на засадах сталості та європейської інтеграції. Міжнародні статистичні стандарти, зокрема SF-MST, створюють методологічну основу для оцінювання впливу туризму на національну економіку, зайнятість і природне середовище [3].

Впровадження європейських підходів до цифровізації та «зеленого» управління туристичною сферою [4] відкриває можливості для залучення інвестицій, відновлення готельної інфраструктури, підвищення якості сервісу та зміцнення конкурентоспроможності галузі. Водночас ключовим фактором успіху залишається інноваційна активність українських підприємств, їхня здатність інтегрувати сучасні технології та стандарти сталого розвитку [2].

Отже, європейський вектор відновлення туристично-готельної індустрії України визначає не лише напрями модернізації галузі, а й сприяє формуванню нової моделі економічного зростання, заснованої на статистичній прозорості, енергоефективності та соціальній відповідальності бізнесу [1; 5].

**Список використаних джерел**

1. Napierała, T., Pawlicz, A. War beyond national borders: Impact of the Russian-Ukrainian war on hotel performances in neighbouring countries [Електронний ресурс] // Tourism Management. 2025. Vol. 111. Article 105235. DOI: 10.1016/j.tourman.2025.105235; URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517725001050

2. Носирєв, О. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2022. № 11–12 (300–301). С. 110–122. DOI: 10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-110-122. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/16299

3. UN Tourism. Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism (SF-MST) : Pre-edit version. Madrid: UN Tourism, 2025. 182 p. URL: https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-06/SF-MST_Pre_edit_VER_updated_01.pdf

4. European Commission. Transition Pathway for Tourism: Taking Stock of Progress by 2023. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 93 cDOI: 10.2873/582472; URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/678c08ab-bc06-11ee-b164-01aa75ed71a1

5. World Travel & Tourism Council (WTTC). Travel & Tourism: Economic Impact 2025 – Global Fact Sheet. London: WTTC, 2025. 2 p. URL: https://wttc.org/research/economic-impact

***Макарчук Оксана Григорівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри статистики та економічного аналізу;*
***Макарчук Вікторія Петрівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальності «Харчові технології»;*
*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАТИСТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Інформаційне забезпечення є основою проведення статистичних досліджень, оскільки саме якість, повнота та достовірність даних визначають результативність аналітичних висновків. В умовах цифровізації економіки відбувається трансформація способів збору, обробки й поширення статистичної інформації. Це вимагає модернізації традиційних підходів до інформаційного забезпечення, а також інтеграції інноваційних цифрових технологій.

Джерелами інформаційного забезпечення є: (1) Державна статистична звітність. Це основне джерело інформації, яке забезпечує офіційні дані для оцінки економічних, соціальних і демографічних процесів у країні. В Україні її формування та поширення здійснює Державна служба статистики України [1]; адміністративні дані. Звітність міністерств, відомств, податкових органів, митниці, банківської системи, які містять інформацію про окремі сегменти економіки; (3) вибіркові обстеження та соціологічні дослідження. Дають змогу оцінити ті аспекти, що не охоплюються суцільною статистичною звітністю; (4) міжнародні бази даних. Світові організації (FAO, Eurostat, OECD, World Bank, IMF) формують масштабні масиви даних для міжнародних порівнянь і прогнозування; (5) корпоративні інформаційні системи та big data. Зростає роль інформації, що формується бізнесом, електронною комерцією, соціальними мережами та супутниковим моніторингом.

*Водночас викликами інформаційного забезпечення статистики є:*

- неповнота та несумісність даних. Дані різних джерел часто мають різні методики формування та не завжди узгоджуються між собою;
- затримка у публікації. Досить часто офіційна статистика має часовий лаг, що знижує її оперативність;
- недостатня автоматизація. У багатьох сферах досі використовуються застарілі системи збору даних;

- проблеми достовірності big data. Великі дані можуть мати нерепрезентативний характер, тому їх потрібно інтегрувати з офіційною статистикою.

*Основними напрямами покращення інформаційного забезпечення є наступні:*

1) розвиток інтегрованих статистичних систем, які поєднують державні, адміністративні та корпоративні джерела;

2) активне використання цифрових технологій: штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних обчислень для аналізу великих масивів даних [5];

3) розширення доступу до відкритих даних (open data) для дослідників, бізнесу та суспільства;

4) гармонізація національної статистики з міжнародними стандартами, що дозволяє проводити зіставлення й брати участь у глобальних інформаційних обмінах.

Інформаційне забезпечення є фундаментом статистичних досліджень, що дозволяє забезпечити достовірність і практичну цінність результатів [2]. В умовах цифрової трансформації економіки першочерговим завданням є інтеграція різних джерел інформації, впровадження інноваційних методів збору та аналізу даних і підвищення прозорості статистичної системи. Це сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень на державному, регіональному та корпоративному рівнях [3].

*Подальший розвиток статистичних досліджень в Україні залежить від:*

- інтеграції різних інформаційних джерел,
- впровадження інноваційних цифрових технологій,
- забезпечення оперативності й достовірності даних,
- створення умов для їх широкого використання в науці, бізнесі та управлінні.

Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення якості, оперативності та прозорості статистичних досліджень [4]. Водночас вона потребує модернізації інфраструктури збору даних, підготовки кадрів до роботи з великими масивами інформації та забезпечення кібербезпеки. Ефективне використання цифрових технологій у статистиці сприятиме прийняттю науково обґрунтованих управлінських рішень, розвитку економіки та інтеграції України у світовий інформаційний простір.

**Список використаних джерел**

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

2. Кишакевич Б. Ю., Мурдза П. А., Зварич Б. Я. Інформаційне забезпечення наукових досліджень у сфері економіки: сучасні підходи та тенденції. Здобутки економіки : перспективи та інновації, (19). 2025. DOI: 10.5281/zenodo.15862745

3. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Моделювання впливу факторів цифровізації на економічний розвиток країн світу. Проблеми економіки

№ 2 (60), 2024. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-61_73.pdf

4. Яненкова І.Г. Чинники і шляхи розвитку цифровізації в Україні, 2022. DOI: 10.15407/economyukr.2022.03.004

***Мальчевська Єлизавета Володимирівна,***
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка»;*
***науковий керівник:***
***Горобець Олена Олександрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ОСОБЛИВОСТІ СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ ТА БЕЗПЕКИ

У сучасних умовах розвитку українського суспільства питання громадського порядку й безпеки набувають особливої ваги.

Війна, внутрішньополітична напруга, високий рівень злочинності та зростаюча недовіра до правоохоронних органів зумовлюють необхідність системного моніторингу й аналітики у сфері безпеки. Ефективне управління громадським порядком потребує науково обґрунтованих статистичних підходів, які дозволяють виявити основні тенденції, регіональні відмінності, чинники ризику та пріоритети державної політики.

Об’єктами статистичного аналізу виступають рівень злочинності, кількість зареєстрованих правопорушень, структура кримінальних діянь за видами (насильницькі, майнові, корупційні тощо), показники розкриття злочинів, рівень довіри населення до поліції, кількість адміністративних правопорушень, кількість ДТП, а також показники, що відображають суспільне сприйняття безпеки. Джерелами інформації слугують: Державна служба статистики України, Національна поліція України, Генеральна прокуратура України, а також міжнародні інституції, зокрема UNODC, Eurostat, ICVS.

У 2022 р. в Україні було зареєстровано 479,256 кримінальних правопорушень, що на 3,5% більше, ніж у 2021 р. Найвищі показники злочинності спостерігалися у великих містах і прикордонних регіонах. При цьому рівень розкриття злочинів становив лише 41,6%, що вказує на структурні проблеми в роботі правоохоронних органів [1]. Показники вуличної злочинності демонструють помітне зростання у прифронтових областях, водночас у центральних регіонах відзначено незначне зниження рівня побутових

правопорушень. Також суттєво зросла кількість випадків шахрайства з використанням ІТ-технологій, що потребує модернізації підходів до кримінальної аналітики.

Для статистичного оцінювання безпеки доцільно застосовувати аналіз динаміки та тенденцій, картографічний аналіз просторового розподілу злочинності, кластеризацію регіонів за рівнем громадської безпеки, кореляційно-регресійний аналіз впливу соціально-економічних чинників на криміногенну ситуацію, індекси безпеки населення. Важливим інструментом стає зведення адміністративних та опитувальних даних, зокрема даних соціологічних досліджень про рівень страху, довіри, готовності звертатися до поліції.

У контексті інтеграції України до Європейського Союзу та реалізації Стратегії безпечного суспільства, важливим є зіставлення національних показників із міжнародними стандартами.

Наприклад, за даними UNODC, Україна у 2021 р. мала показник умисних вбивств 3,2 на 100 тис. населення, що відповідає середньоєвропейському рівню. Проте, показники насильства в сім'ї, торгівлі людьми, кіберзлочинності та порушення громадського порядку залишаються високими та недооціненими в офіційній статистиці, що вимагає вдосконалення методології обліку та аналізу [2].

Окрему увагу слід приділяти безпеці в умовах війни. Згідно з даними OHCHR, станом на 30 червня 2024 р. унаслідок війни в Україні було підтверджено 11284 загиблих та 22594 поранених серед цивільного населення, а число задокументованих атак на медичні установи сягло 1 878 випадків. Ці цифри – у кілька разів вищі за рівень доконфліктного періоду – вказують на масштабні виклики для системи статистичного моніторингу. Необхідні оперативні механізми збирання даних, моніторинг показників безпеки внутрішньо переміщених осіб, жінок, дітей та людей похилого віку [3].

Зважаючи на зазначене, статистичний аналіз громадського порядку та безпеки має виконувати не лише функцію обліку правопорушень, а й слугувати дієвим інструментом стратегічного управління безпековою політикою держави. Його розвиток має спиратися на принципи інтегрованості, прозорості, відкритості даних та відповідності міжнародним стандартам. Відтак, удосконалення системи збирання, оброблення та інтерпретації даних щодо безпеки є запорукою формування ефективної державної політики в умовах трансформацій і загроз.

**Список використаних джерел**

1. Національна поліція України. URL: https://www.npu.gov.ua

2. United Nations. Office on Drugs and Crime. URL: https://www.unodc.org/

3. United Nations. Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). *Humanitarian Needs Overview: Ukraine 2023*. URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-2023-humanitarian-needs-overview-february-2023-enruuk

4. United Nations. Casualties rise in Ukraine amid escalating Russian attacks, Security Council hears. URL: https://news.un.org/en/story/2024/07/1151881

***Мотузка Олена Миколаївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту;*
***Олійник Людмила Леонідівна,***
*кандидат економічних наук,*
*начальник відділу організації наукової діяльності;*
*Кременчуцький льотний коледж*
*Харківського національного університету внутрішніх справ*

## АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАТИСТИЧНОГО ОБЛІКУ ВОДНИХ РЕСУРСІВ

Правове забезпечення є основою для достовірного статистичного обліку та ефективного управління природними ресурсами. В Україні водні ресурси визначаються національним надбанням, що належить народові, і охороняються законом, тому наукові та правові засади статистичного обліку мають ґрунтуватися на нормах, які закріплюють права власності на воду, механізми її використання та відповідальність за порушення. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» проголошує пріоритет екологічної безпеки перед економічними інтересами [1], вимагає дотримання екологічних норм та лімітів використання природних ресурсів, інтегрує екологічні, економічні й соціальні інтереси та вводить екологічний податок як економічний інструмент охорони довкілля. Окрім норм, спрямованих на запобігання деградації та забрудненню, закон створює правові підвалини для функціонування державних систем моніторингу, статистичного обліку й екологічного контролю, визначаючи, що дані, зібрані в рамках таких систем, мають підтверджувати відповідність фактичного водокористування встановленим нормативам і лімітам.

Україна, обравши європейський вектор розвитку, поступово інтегрується у міжнародний правовий простір. Реалізація Угоди про асоціацію з ЄС передбачає гармонізацію законодавства з Директивою 2000/60/ЄС – Рамковою директивою про водну політику, що вперше в Європі закріпила необхідність інтегрованого підходу до управління водними ресурсами та визнала важливість економічних аспектів водної політики [2]. Відповідно до документації ООН, впровадження цієї директиви призвело до підвищеного попиту на узгоджену гідроекономічну інформацію: для ефективного управління потрібні інтегровані дані про

постачання, використання, економіку та якість води, збирання яких має бути належно законодавчо регламентоване. Директива не лише фіксує цілі щодо досягнення доброго стану всіх водних об'єктів, але й визначає, що економічні інструменти – ціноутворення на водні послуги, принцип «забруднювач платить», аналіз витрат і ефективності – мають стати невід'ємною частиною водної політики [3]. У керівних документах, розроблених для впровадження директиви, особливо підкреслюється, що економіка має підтримувати розвиток сталого водного менеджменту: за обмежених фінансових ресурсів саме економічні методи дозволяють оцінювати значимість водних ресурсів, визначати вартість екологічних послуг і обґрунтовувати програми заходів. У європейській спільноті Water Framework Directive інтегрує економіку у водну політику, вимагаючи застосування принципів «забруднювач платить» і «повної окупності витрат», використання інструментів економічного аналізу (наприклад, аналізу витрат та ефективності) та механізмів водного ціноутворення для досягнення доброго стану вод. Економічне обґрунтування включає три кроки: характеристику басейну в термінах економіки водокористування, ідентифікацію водних об'єктів, що не досягають екологічних цілей, та підготовку програми заходів із вибором найменш затратних рішень і оцінкою їх впливу на ключові сектори.

З інтеграцією до ЄС в Україні формуються інституційні та законодавчі передумови для впровадження цих підходів. На практиці це означає розроблення національних програм гармонізації законодавства, у межах яких переглядаються нормативно-правові акти, що регулюють водокористування, вводяться басейнові ради та механізми економічного регулювання водних послуг, а система статистичного обліку доповнюється показниками, які відображають не лише кількість і якість води, а й витрати, доходи, фінансову стійкість обслуговуючих підприємств. Директива зобов'язує держави-члени виконувати економічний аналіз водокористування в кожному річковому басейні, оцінювати рівень покриття витрат на водні послуги та розробляти програми заходів, в яких визначається баланс між екологічними цілями та їх фінансовим забезпеченням.

Водний кодекс України 1995 р. із подальшими змінами є базовим нормативним актом у сфері охорони й використання вод. Цей документ визначає основні принципи державного обліку: ст. 24 формулює завдання обліку як встановлення обсягів та якості вод, а також збирання даних про водокористування, необхідних для справедливого розподілу вод і розроблення заходів щодо раціонального використання й охорони водних ресурсів [4]. Стаття 25 кодексу визначає мету державного обліку – систематизацію інформації про водозабір, використання, скиди, наявність оборотних водних систем і ефективність очисних споруд; передбачається, що такий облік забезпечує комплексне відображення ресурсів і процесів користування, на підставі якого планується розвиток регіонів та галузей. Облік не зводиться до механічного збирання окремих показників; він покликаний відображати взаємозв'язок гідрологічних характеристик із соціально економічними процесами, слугувати

основою для державної політики та контролю. Водокористувачі згідно з кодексом зобов'язані щороку подавати дані про забір, використання, передачу, втрати та водовідведення у встановленій формі, тоді як організацію ведення державного обліку забезпечує центральний орган виконавчої влади у сфері водного господарства; порядок ведення обліку затверджується центральним органом, що здійснює державну екологічну політику. Важливо, що державний водний кадастр формується для систематизації даних обліку й визначення обсягів водних ресурсів, що можуть бути використані; його ведення покладається на відповідні органи виконавчої влади й має забезпечувати узгодженість та повноту інформації.

Крім спеціальних галузевих нормативних актів, облік водних ресурсів спирається на положення Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» [1]. Цей закон встановлює правові засади охорони довкілля та використання природних ресурсів, проголошує пріоритет екологічної безпеки, визначає екологічні нормативи та ліміти природокористування і впроваджує принцип «забруднювач платить» через екологічний податок, а також передбачає формування державної екологічної політики, яка балансує економічні й соціальні інтереси з вимогами безпеки. У законі підкреслюється, що держава забезпечує охорону і раціональне використання природних ресурсів, а також створює механізми контролю за дотриманням екологічних норм і лімітів: зокрема, підприємства, установи та організації повинні вести облік використання природних ресурсів і надавати відповідну звітність, а органи державної влади зобов'язані публікувати дані про стан довкілля для суспільства. Такі положення формують підґрунтя для нормативного регулювання обліку водних ресурсів, оскільки точні дані про кількість та якість води й про рівень її використання є запорукою дотримання встановлених лімітів і забезпечення екологічної безпеки.

До сфери регулювання водокористування належать також закони про спеціальне водокористування, про плату за спеціальне використання водних ресурсів та екологічний податок.

**Список використаних джерел**

1. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 01.07.1991. URL: https://raido.org.ua/files/012.pdf.

2. Preliminary proposals for the revision of the System of Environmental-Economic Accounting (SEEA Central Framework) : meeting document : Організація Об'єднаних Націй. URL: https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/ceea/meetings/prelim14.pdf

3. Economics and the environment. the implementation challenge of the water framework directive: a guidance document. URL: https://www.bmluk.gv.at/dam/jcr:785a5f13-8e87-41c0-9a89-463ce2f47c26/02%20-%20Economic%20Guidance%20Document%20Main%20Text.pdf

4. Водний кодекс України : Кодекс України від 06.06.1995 № 213/95-ВР : станом на 8 серп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-вр#Text

***Ніколаєнко Руслан Олександрович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка»;*
***науковий керівник:***
***Червона Світлана Петрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ОСОБЛИВОСТІ СТАТИСТИЧНОЇ ОЦІНКИ ВІДТВОРЕННЯ НАСЕЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Відтворення населення є одним із ключових соціально-демографічних процесів, що визначає перспективи розвитку суспільства та держави. У найзагальнішому розумінні воно означає безперервне відновлення чисельності та складу населення через поєднання процесів народжуваності, смертності та міграції. Тобто, йдеться не лише про кількісну зміну чисельності людей, але й про якісні трансформації вікової, статевої, соціальної та територіальної структури.

У демографії прийнято розрізняти два основні типи відтворення населення: розширене (коли нові покоління чисельно переважають попередні) та звужене (коли кожне наступне покоління менше за попереднє, що веде до депопуляції). Існує також просте відтворення, за якого покоління лише замінюють одне одного без істотного зростання чи зменшення чисельності [1,2].

Статистика природного руху населення у Чернігівській області, як і в Україні здійснюється шляхом обов'язкової поточної реєстрації народжень, смертей, шлюбів, розлучень у органах записи актів громадянського стану [3].

*Для аналізу відтворення населення застосовують комплекс кількісних показників. Найважливішими серед них є [3]:*

– коефіцієнт народжуваності (кількість народжених на 1000 осіб населення);

– коефіцієнт смертності (кількість померлих на 1000 осіб);

– природний приріст населення (різниця між народжуваністю та смертністю);

– загальний коефіцієнт відтворення (середня кількість дочок, яких народжує жінка за все життя, що забезпечують відновлення поколінь);

– сумарний коефіцієнт народжуваності (середня кількість дітей на одну жінку дітородного віку);

– середня очікувана тривалість життя, що характеризує якість і стабільність демографічного процесу;

– показники міграційного приросту та демографічного балансу.

Ці показники відтворення населення дозволяють не лише описати загальні тенденції, а й здійснювати кількісний аналіз динаміки демографічних процесів у часі. Саме тому доцільним є дослідження природного скорочення населення за 2016–2021 роки із застосуванням методу аналітичного вирівнювання, який використовується для аналізу тенденцій зміни природного скорочення .

На рис.1 зображена динаміка природного скорочення населення Чернігівської області [4].

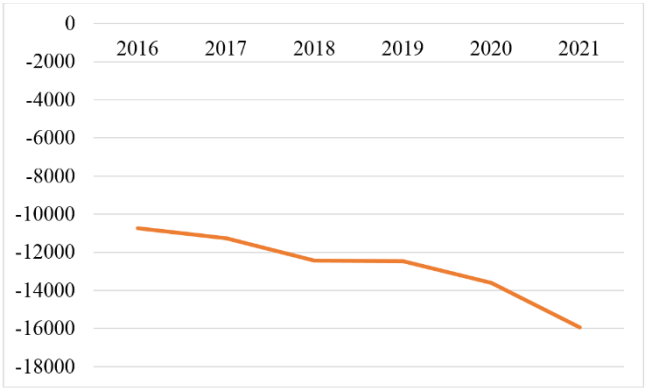



**Рис. 1. Природне скорочення населення в Чернігівській області, осіб**

*Джерело: побудовано автором за* [4]

Для оцінки динаміки природного скорочення населення в Чернігівській області у 2016–2020 рр. було побудовано лінію тренду (рис.2).

| *Регресійна статистика* | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Множинний R | 0,94814149 | | | | | |
| R-квадрат | 0,89897228 | | | | | |
| Нормований R-квадрат | 0,87371535 | | | | | |
| Стандартна похибка | 660,681924 | | | | | |
| Спостереження | 6 | | | | | |
| | | | | | | |
| Дисперсійний аналіз | | | | | | |
| | *df* | *SS* | *MS* | *F* | *Значущість F* | |
| Регресія | 1 | 15536406,91 | 15536406,91 | 35,59309367 | 0,003964226 | |
| Залишок | 4 | 1746002,419 | 436500,6048 | | | |
| Всього | 5 | 17282409,33 | | | | |
| | | | | | | |
| | *Коефіцієнти* | *Стандартна похибка* | *t-статистика* | *P-Значення* | *Нижні 95%* | *Верхні 95%* |
| Y-перетин | 1889147,04 | 318788,253 | 5,926 | 0,00406 | 1004048,953 | 2774245 |
| Змінна T | -942,229 | 157,933 | -5,966 | 0,00396 | -1380,721 | -503,736 |

**Рис. 2. Побудова лінії тренду (Excel)**

*Джерело: розраховано автором за [4]*

Отримане рівняння має вигляд:

$$\hat{Y} = 1889147{,}04 - 942{,}229t$$

Коефіцієнт при змінній t = -942,229 свідчить, що з кожним наступним роком природне скорочення населення становило в середньому 942,229 особи.

Це вказує на чітку тенденцію до природного скорочення населення протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,948$ показує, що модель пояснює 94,8% варіації показника природного скорочення, тобто має високу якість опису. Значення $F = 35,59$ при $p = 0,004$ свідчить, що модель статистично значуща.

Таким чином, аналіз тенденцій розвитку за допомогою методу аналітичного вирівнювання підтвердив стійку негативну тенденцію: з кожним роком збільшується природне скорочення населення в Чернігівській області, що відображає процес демографічного спаду у 2016–2020 роках. І, отже, Чернігівська область має такі ж проблемами в області демографії, що і Україна в цілому.

Загалом, отримані результати свідчать, що ще перед широкомасштабним вторгненням проблема відтворення населення стояла гостро перед Чернігівською області. *Серед основних проблем відтворення населення варто виокремити [1]:*

– демографічне старіння, тобто збільшення частки осіб похилого віку внаслідок низької народжуваності та підвищення тривалості життя;

– депопуляцію, зменшення чисельності населення через перевищення смертності над народжуваністю;

– міграційні процеси, а саме відтік кваліфікованих кадрів та "демографічні пустелі" у сільській місцевості.

На ці проблеми зараз наклалась вимушена міграція населення Чернігівської області та смертність внаслідок війни (загибель через обстріли регіону та загибель воїнів-чернігівчан на фронті).

Держава повинна звернути особливу увагу на демографічну політику та вжити комплексних заходів, спрямованих на підтримку процесів відтворення населення. Реалізація таких кроків є необхідною для стабілізації та покращення демографічної ситуації в Україні, що безпосередньо впливає на її соціально-економічний розвиток і національну безпеку.

**Список використаних джерел**

1. Прибиткова І. Україна в демографічному вимірі : кризові явища у сфері відтворення населення : 1991–2021 роки. Соціологія : теорія, методи, маркетинг. 2022 (3). С. 81-104. DOI: 10.15407/sociology2022.03.081

2. Свидло Г.І., Сєрова І.А. Оцінка демографічної ситуації України : природний рух та відтворення населення. *Integration of traditional and innovative scientific researches: global trends and regional aspect: collective monograph / edited by authors*. 2nd ed. Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2020. P. 96-117.

3. Цвігун І.А. Система показників оцінки демографічної безпеки України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С.552-559.

4. Основні показнику соціально-економічного розвитку Чернігівської області в 2016-2020 роках. URL: https://www.chernigivstat.gov.ua/statdani/makr/2020/index_pok.php

***Приданникова Юлія Євгеніївна,***
*кандидат економічних наук,*
*заступник начальника відділу підготовки статистичних продуктів управління поширення інформації та взаємодії з користувачами;*
*Головне управління статистики у Харківській області*

## SMART STATISTICS І BIG DATA ЯК ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ АНАЛІТИЧНИХ ПРАКТИК

У сучасних умовах цифровізації суспільства та економіки ключову роль відіграє здатність формувати якісні та своєчасні дані для прийняття рішень. Традиційні методи збору та обробки статистичної інформації дедалі більше поступаються цифровим технологіям, які здатні інтегрувати дані з різних джерел. Концепції Smart Statistics та Big Data забезпечують новий рівень розвитку аналітики, формуючи базу для побудови стратегії "розумного управління" та доказової економічної політики.

Концепція Smart Statistics у сучасних умовах розглядається як новий підхід до організації статистичної діяльності, що ґрунтується на інтеграції інноваційних цифрових технологій, відкритих даних та алгоритмів обробки інформації. Її основна ідея полягає у переході від традиційних методів збору статистики до використання автоматизованих систем, адміністративних реєстрів, альтернативних джерел та аналітичних платформ, здатних забезпечити швидке отримання, обробку та поширення статистичної інформації. Smart Statistics спрямована не лише на покращення якості даних, а й на створення гнучкої статистичної інфраструктури, здатної реагувати на потреби суспільства й економіки в умовах цифровізації.

Smart Statistics передбачає застосування цифрових технологій, адміністративних реєстрів, мобільних та сенсорних даних, інтеграцію інформаційних потоків у єдину аналітичну систему. Вона базується на принципах інноваційності, інтероперабельності та автоматизації. Big Data, у свою чергу, характеризується властивостями "5V": Volume (обсяг) – робота з масивами даних; Velocity (швидкість) – обробка даних у режимі реального часу; Variety (різноманітність) – використання структурованих і неструктурованих джерел; Veracity (достовірність) – оцінювання надійності та валідності інформації; Value (цінність) – визначення практичної корисності для аналітики [1, 2, 3].

Поєднання концепцій Smart Statistics і Big Data дає змогу підвищити якість і деталізацію статистичної інформації, скоротити часові лаги між збором даних і поширенням результатів, сформувати комплексні індикатори цифрової економіки, а також забезпечити прозорість та відкритість даних для суспільства (рис. 1):

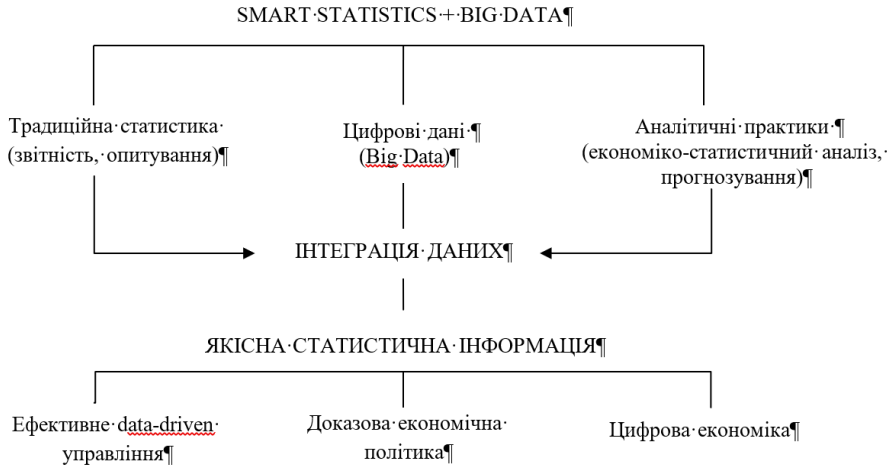



**Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємозв'язку Smart Statistics і Big Data в сучасних аналітичних практиках**

*Джерело: розроблено автором за даними [1–5]*

На рис. 1 відображено взаємозв'язок між Smart Statistics та Big Data як взаємодоповнюючих елементів сучасних аналітичних практик. Big Data виступає джерелом нових даних із різноманітних цифрових середовищ, тоді як Smart Statistics забезпечує методологічні та технологічні інструменти їх інтеграції, валідації та інтерпретації. У результаті формується цикл від збору масивів даних у режимі реального часу – до отримання якісних статистичних показників, які можуть бути використані для прийняття стратегічних рішень. Таким чином, взаємодія Smart Statistics і Big Data сприяє побудові інноваційної статистичної екосистеми, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

Разом із тим існують проблемні аспекти впровадження Smart Statistics та Big Data у статистичну практику: брак кваліфікованих кадрів, правові обмеження щодо використання персональних даних, потреба у стандартизації процедур валідації тощо.

Таким чином, сьогодні Smart Statistics і Big Data формують нову парадигму аналітики, що поєднує статистичні традиції з можливостями цифрових технологій. Вони є ключем до створення ефективних систем підтримки прийняття рішень у цифровій економіці, сприяючи прозорому управлінню, науково обґрунтованій політиці та інноваційному розвитку суспільства.

**Список використаних джерел**

1. Європейський кодекс статистичної практики. Люксембург : Eurostat, 2017. 24 с.

2. Official Statistics and Big Data Processing with Artificial Intelligence: Capacity Indicators for Public Sector Organizations. *Systems*. 2023. Vol. 11, Issue 8. Article 424. DOI: 10.3390/systems11080424

3. Big Data applications: overview, challenges and future. *Artificial Intelligence Review*. 2024. Vol. 57. Article 290. DOI: 10.1007/s10462-024-10938-5

4. Державна служба статистики України : офіц. вебсайт Державної служби статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/

5. Концепція цифрової трансформації Державної служби статистики України. Київ : Держстат України, 2022. 38 с.

***Приходюк Анастасія,***
*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,*
*спеціальність «Прикладна статистика та бізнес-аналітики»;*
***науковий керівник:***
***Горобець Олена Олександрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистика, обліку та аудиту*

## СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА В ЛАТИНСЬКІЙ АМЕРИЦІ ТА КАРИБСЬКОМУ БАСЕЙНІ

Сільське господарство Латинської Америки та Карибського басейну (ЛАК) є одним із найбільш диверсифікованих у світі, поєднуючи великі експортно орієнтовані комерційні підприємства, сімейні ферми середнього розміру та близько 15 млн дрібних виробників, які забезпечують основну частку продовольчого виробництва регіону [1]. Така поляризація між великим капіталом і малими ресурсозалежними господарствами формує структурну дуальність аграрного сектору, характерну для країн, що розвиваються.

Дослідження OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033 [2] показують, що у структурі валового внутрішнього продукту частка сільського господарства та рибальства у 2021–2023 рр. становила 6,4%, з тимчасовим підвищенням під час пандемії COVID-19 та періоду цінових шоків на світових ринках. Висока стійкість агропродовольчої системи ЛАК забезпечила збереження позитивної динаміки навіть у роки глобальної рецесії. Проте прогноз OECD–FAO [2] свідчить, що зі стабілізацією цін на агропродукцію частка аграрного сектору у ВВП поступово знизиться до 5,7% у 2033 р., що відображає довгострокову тенденцію до зростання продуктивності за зменшення відносної ролі первинного виробництва.

Дані таблиці 1. демонструють динаміку вартості та фізичних обсягів сільськогосподарського виробництва в Латинській Америці та Карибському басейні у 2011–2033 рр. на основі прогнозу OECD–FAO Agricultural Outlook 2024–2033.

*Таблиця 1*

**Статистичні тенденції обсягів та вартості сільськогосподарського виробництва в Латинській Америці та Карибському басейні**

| Показник | 2011–2013 | 2021–2023 (база) | 2033 (прогноз) | Зміна, % (база / 2033) | Середній темп зростання, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2014–2023 | 2024–2033 |
| Виробництво (млрд дол. США, 2014–2016) | | | | | | |
| Сукупна вартість с/г і рибальства | 321,7 | 385,7 | 442,2 | +14,65 | 2,02 | 1,06 |
| - рослинництво | 139,1 | 183,8 | 210,3 | +14,42 | 2,53 | 1,10 |
| - тваринництво | 137,4 | 152,9 | 171,4 | +12,13 | 1,06 | 1,18 |
| - рибна продукція | 45,2 | 49,0 | 60,4 | +23,42 | 3,33 | 0,56 |
| Фізичні обсяги виробництва (тис. т) | | | | | | |
| Зернові | 210 669 | 297 982 | 360 204 | +20,88 | 3,51 | 1,76 |
| Бобові | 7 485 | 7 766 | 9 024 | +16,20 | 0,37 | 1,34 |
| Коренеплоди та бульбоплоди | 14 545 | 14 577 | 16 406 | +12,54 | 0,53 | 1,07 |
| Олійні культури | 145 187 | 208 926 | 243 967 | +16,77 | 2,27 | 0,81 |
| М’ясо | 48 132 | 57 394 | 65 501 | +14,12 | 1,81 | 1,25 |
| Молочна продукція | 9 630 | 10 940 | 12 043 | +10,08 | 0,87 | 0,98 |
| Риба | 16 032 | 16 993 | 18 687 | +9,97 | 2,91 | 0,61 |
| Цукор | 57 692 | 58 635 | 66 688 | +13,73 | 0,69 | 0,98 |
| Рослинні олії | 21 163 | 28 895 | 33 157 | +14,75 | 1,64 | 1,00 |

*Джерело: [2-3]*

У грошовому вираженні сукупна вартість сільського господарства та рибальства зросла з 321,7 млрд дол. США у 2011–2013 рр. до 385,7 млрд у базовому періоді (2021–2023 рр.) і прогнозовано досягне 442,2 млрд дол. США до 2033 р., що становить приріст на 14,65%. Найвищі темпи розвитку спостерігаються у рибній галузі (+23,42%), тоді як рослинництво (+14,42%) і тваринництво (+12,13%) демонструють більш помірне, проте стабільне зростання. У середньому щорічний темп приросту валової вартості аграрного виробництва зменшується з 2,02% у 2014–2023 рр. до 1,06% у 2024–2033 рр., що відображає тенденцію до насичення ринків і підвищення ефективності виробництва.

У структурі фізичних обсягів виробництва ключовими драйверами зростання виступають зернові культури (+20,9%), олійні (+16,8%) та м’ясо (+14,1%), що формують основу експортного потенціалу регіону. Зростання виробництва бобових (+16,2%) і коренеплодів (+12,5%) свідчить про

розширення асортименту продовольчих культур, тоді як динаміка молочної продукції (+10,1%) та риби (+9,97%) є свідченням поступового переходу до більш диверсифікованої моделі споживання.

Загалом, рослинний сектор залишається домінуючим – його вартісна частка перевищує 48% загального аграрного виробництва, тоді як тваринництво формує близько 39%, а рибна галузь – 13–14%. Висока динаміка рибної продукції зумовлена розширенням аквакультури та розвитком експортних ринків морепродуктів, що підтверджує посилення ролі регіону як одного з ключових постачальників білкової продукції у світі.

У більшості секторів простежується поступове уповільнення темпів зростання у другій декаді прогнозу. Наприклад, темпи приросту зернових знижуються з 3,51% до 1,76%, олійних – з 2,27% до 0,81%, а риби – з 2,91% до 0,61%, що відображає перехід до інтенсивної моделі розвитку, базованої на підвищенні врожайності, технологічній модернізації та ефективнішому використанні ресурсів.

Загалом результати статистичного аналізу засвідчують, що сільське господарство Латинської Америки та Карибського басейну демонструє стабільне економічне зростання, технологічну адаптацію та нарощення виробничого потенціалу, особливо у сегментах з високою доданою вартістю (олійні, рибна продукція, м’ясо). Ці тенденції визначають роль регіону як стратегічного гравця на світових продовольчих ринках і можуть слугувати аналітичним орієнтиром для країн, що формують власні стратегії аграрного відновлення – зокрема України у повоєнний період.

Сільське господарство Латинської Америки та Карибського басейну залишається ключовим стабілізатором світових аграрних ринків, але водночас вразливим до кліматичних, логістичних і геополітичних ризиків. Зростання сектору до 2033 року характеризуватиметься зміщенням акцентів із розширення площ на підвищення продуктивності, а також посиленням ролі інновацій, цифровізації та ресурсоефективності.

Для України, яка перебуває у процесі воєнного та повоєнного відновлення, досвід ЛАК є показовим прикладом поєднання експортної орієнтації з політикою продовольчої безпеки, адаптації до кліматичних викликів і структурної підтримки малих виробників. Урахування цих тенденцій у національній аграрній стратегії може сприяти формуванню стійкої, конкурентоспроможної та інклюзивної аграрної економіки в Україні.

## Список використаних джерел

1. OECD/FAO (2019), OECD-FAO Agricultural Outlook 2019-2028, OECD Publishing, Paris/Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. DOI: 10.1787/agr_outlook-2019-en.

2. OECD/FAO (2024), OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033, Paris and Rome. DOI: 10.1787/4c5d2cfb-en.

3. FAO (2024). FAOSTAT Food Balance Sheets and trade indices databases. URL: http://www.fao.org/faostat/en/#data;

4. OECD/FAO (2024), "OECD-FAO Agricultural Outlook", OECD Agriculture statistics (database). DOI: 10.1787/agr-outl-data-en.

***Саліхов Михайло Михайлович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Харківський національний університет радіоелектроніки*

## РОЗВИТОК СТАТИСТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЄВРОСТАТУ ДЛЯ АНАЛІЗУ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ І РОБОТОТЕХНІКИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕКТОРІ ЄС

Штучний інтелект (ШІ) та робототехніка стають ключовими рушійними силами цифрової трансформації підприємницького сектору та виробничих систем, зокрема у високотехнологічному машинобудуванні [1]. Їх інтеграція забезпечує не лише підвищення ефективності технологічних процесів, а й створює передумови для формування інтелектуальних, адаптивних і самонавчальних виробничих систем нового покоління.

Останніми роками виокремилися кілька провідних тенденцій застосування ШІ та робототехніки у різних індустріях: інтелектуальна автоматизація виробництва товарів і послуг, підвищення адаптивності систем, розвиток автономних роботизованих комплексів та впровадження інтелектуального контролю якості. Роботи, оснащені алгоритмами ШІ, інтегруються у виробничі лінії для виконання складних технологічних операцій із високою точністю. Вони здатні працювати безперервно, мінімізуючи вплив людського фактора та забезпечуючи стабільну якість продукції навіть за зміни виробничих параметрів. Інтелектуальні системи контролю якості дедалі частіше застосовуються для автоматичного виявлення дефектів і підвищення стабільності виробничих процесів. У промисловості активно впроваджуються частково та повністю автономні роботизовані комплекси, здатні самостійно оптимізувати параметри зварювання, фарбування чи складання відповідно до змін у режимах роботи. Робототехніка дозволяє автоматизувати збірку, навігацію та контроль рухів роботів і маніпуляторів на виробництві. Хоча робототехніка фактично є однією з ключових складових машинобудування, особливо в сучасних промислових процесах (вона забезпечує створення, програмування й експлуатацію роботизованих систем, які автоматизують виробничі операції індустрії), у контексті аналізу впровадження ШІ-систем робототехніку виділяють як окрему категорію, де існують специфічні технології та задачі (наприклад, автономні роботи, маніпулятори), що підкреслює особливості «втіленого інтелекту» [2].

Швидке поширення цих технологій формує нову парадигму розвитку підприємництва, де цифровізація, автоматизація та інтелектуальні системи стають базою для підвищення продуктивності й конкурентоспроможності бізнесу.

Зазначені тенденції перебувають у фокусі політики Європейського Союзу. Цифрова трансформація промисловості, зокрема розвиток ШІ та робототехніки, визначена серед ключових стратегічних пріоритетів ЄС на період 2019 – 2024 рр. Це підкреслює значення технологічної інтеграції як основи конкурентоспроможності європейського машинобудування та підприємницького сектору загалом.

Нове бачення Європейської Комісії, сформульоване у програмі голови Комісії Урсули фон дер Ляєн, передбачає розвиток «Європи, готової до цифрової епохи» [3]. Така трансформація ґрунтується на розумінні того, що цифрові технології мають не лише відкривати нові можливості для бізнесу, а й сприяти побудові відкритого, демократичного та стійкого суспільства, заснованого на інноваціях і довірі [4].

У 2020 році Європейська Комісія представила Білу книгу з питань ШІ – «Європейський підхід до досконалості та довіри» (COM(2020) 65 final) [5], яка визначила стратегічні напрями розвитку ШІ в межах ЄС. У 2021 році ініціатива «Цифровий компас для цифрового десятиліття ЄС» (COM(2021) 118 final) окреслила чотири головні напрями цифрового розвитку до 2030 року: розвиток цифрових навичок, цифрову трансформацію підприємств, створення надійної та сталої цифрової інфраструктури, а також цифровізацію державних послуг [6].

Динамічний розвиток цифрових технологій, зокрема поширення ШІ, робототехніки та автоматизованих виробничих систем, посилює потребу у системному моніторингу процесів цифровізації. У цьому контексті ухвалення стратегічних документів ЄС стало не лише політичним кроком, а й реакцією на глибинні технологічні зрушення, що відбуваються в економіці. Це, своєю чергою, обґрунтувало необхідність формування надійної статистичної бази для оцінювання рівня впровадження ШІ, автоматизації та використання робототехніки у виробництві й сфері послуг, а також для відстеження їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств.З метою моніторингу темпів і масштабів цифрової трансформації Євростат запровадив опитування на основі модельної анкети *«ICT Usage and E-commerce in Enterprises»*. Збір даних здійснюється щорічно національними статистичними інститутами держав-членів Європейського Союзу.

У березні 2025 року було представлено оновлену версію анкети ICT-ENT 2024 – Model Questionnaire V 1.5, яка розширює охоплення цифрових технологій та містить більше запитань щодо використання робототехніки порівняно з попередніми версіями. Зокрема, у версії 1.5 вдосконалено понятійний апарат, що дозволяє точніше класифікувати й аналізувати впровадження різних видів робототехнічних систем у підприємницькому секторі [7].

У попередній версії анкети (V1.4) 2024 р. містилося лише одне визначення, пов'язане з робототехнікою: автоматизація бізнес-процесів на основі роботизованих процесів із застосуванням технологій ШІ – програмне забезпечення, призначене для автоматизації робочих потоків. Натомість у версії 1.5 наведено детальніші та структуровані визначення ключових категорій, що дозволяє більш чітко розмежовувати різновиди робототехнічних і цифрових систем.

*Роботи – робототехніка (Robots – Robotics).* Залежно від призначення, роботи поділяються на промислові та сервісні. Промисловий робот – автоматично керований, переналаштовуваний багатофункціональний маніпулятор, який програмується у трьох або більше осях руху. Він може бути стаціонарним або мобільним і використовується для автоматизації виробничих процесів у промисловості. Сервісний робот – машина з певним рівнем автономності, здатна працювати у складному та динамічному середовищі, що може вимагати взаємодії з людьми, об'єктами або іншими пристроями. Такі роботи не призначені для промислової автоматизації, а застосовуються в інших сферах діяльності (логістиці, медицині, побуті, сфері послуг тощо).

*Роботизована автоматизація процесів на основі ШІ (Robotic process automation (Artificial Intelligence based)* визначається як програмне забезпечення, яке автоматизує бізнес-процеси (наприклад, управління робочими потоками) із використанням технологій ШІ.

Крім того, у версії 1.5 розширено коло питань щодо використання технологій ШІ, у тому числі роботів, що міститься в окремому модулі E: «Штучний інтелект». Загалом опитування в цьому модулі зосереджене на зборі інформації про застосування систем ШІ підприємствами для обробки даних з метою прогнозування, формування рекомендацій і прийняття рішень із різним рівнем автономності.

Для цілей анкетування ШІ визначається як системи, що використовують такі технології, як: аналіз тексту (*text mining*), комп'ютерний зір (*computer vision*), розпізнавання мови (*speech recognition*), генерація природної мови (*natural language generation*), машинне навчання (*machine learning*) та глибоке навчання (*deep learning*). Ці технології застосовуються для збору, обробки, аналізу або створення даних з метою автоматичного чи напівавтоматичного виконання завдань.

Форми систем ШІ у межах опитування поділяються на дві основні категорії.

1. Програмні системи, зокрема генеративний ШІ, що створює текстовий, графічний чи відеоконтент; чат-боти та віртуальні асистенти; системи розпізнавання облич, мови й зображень; аналітичні платформи на основі машинного навчання.

2. Вбудовані системи, які представлені автономними роботами для автоматизації складів і виробничих процесів, а також дронами, що виконують спостереження або обробку вантажів.

Модуль Е містить п’ять блоків питань, спрямованих на вимірювання різних аспектів використання технологій ШІ у підприємницькому секторі.

*Питання Е1. Використання конкретних технологій ШІ.* Підприємство має зазначити, чи застосовує воно одну або кілька із таких технологій:

− аналіз письмової мови (текстовий майнінг);

− перетворення усної мови в машиночитний (machine-readable) формат (розпізнавання мови);

− генерація письмової або усної мови, програмних кодів (генерація природної мови, синтез мови);

− генерація зображень, відео, аудіо (генеративний ШІ);

− ідентифікація об’єктів або осіб на основі зображень чи відео (розпізнавання образів);

− машинне навчання для аналізу даних;

− автоматизація робочих процесів або підтримка прийняття рішень (роботизація процесів на базі ШІ);

− рухомі машини, що приймають автономні рішення на основі спостереження за оточенням (автономні роботи, дрони, автомобілі).

У випадку, якщо підприємство не застосовує жодної із перелічених технологій, опитування переходить до питання Е4.

*Питання Е2. Сфери використання ШІ на підприємстві.* Опитувані вказують, у яких сферах підприємство застосовує ШІ:

− маркетинг і продажі (профілювання клієнтів, оптимізація цін, персоналізовані пропозиції, аналіз ринку, чат-боти для підтримки клієнтів, автономні роботи для обробки замовлень);

− виробничі або сервісні процеси (прогнозне обслуговування, оптимізація процесів, класифікація та виявлення дефектів за допомогою комп’ютерного зору, дрони для спостереження та контролю, автономна збірка);

− організація бізнес-процесів і управління (віртуальні асистенти для підготовки документів, аналіз даних для стратегічних рішень, планування, управління персоналом);

− логістика (автономні роботи для пакування і сортування на складах, оптимізація маршрутів);

− ІКТ-безпека (розпізнавання осіб для аутентифікації, виявлення та запобігання кібератакам);

− облік, контроль та фінанси (аналіз даних для прийняття фінансових рішень, обробка рахунків, автоматизація бухгалтерії);

− дослідження і розробки (аналіз даних для інновацій, розробки нових або покращених продуктів/послуг).

*Питання E3. Джерела отримання ШІ-рішень.* Підприємство вказує, звідки отримані застосовані технології ШІ:

− розроблені власними співробітниками (включно з підрозділами материнської чи афілійованої компанії);

− модифіковані власними співробітниками комерційні або відкриті програмні продукти;

− придбані готові комерційні програмні продукти;

− замовлені розробки чи модифікації у зовнішніх постачальників.

*Питання E4 та E5 стосуються підприємств, які не використовують ШІ:* E4 – чи розглядали можливість впровадження ШІ; E5 – основні причини відмови від використання ШІ, серед яких: високі витрати, відсутність експертизи, несумісність із обладнанням чи системами, проблеми з якістю або доступністю даних, побоювання щодо конфіденційності, невизначеність правового регулювання, етичні питання, відсутність очікуваної користі для підприємства.

Як показало дослідження, розвиток статистичних інструментів Євростату для аналізу впровадження штучного інтелекту та робототехніки у підприємницькому секторі ЄС є важливим компонентом системного моніторингу цифрової трансформації, що становить ключовий елемент реалізації концепції Індустрії 4.0. Оновлене у 2025 році статистичне опитування охоплює як фізичні роботизовані системи (промислові та сервісні роботи), так і програмні рішення з автоматизації бізнес-процесів на базі ШІ. Це дає змогу комплексно оцінювати рівень інтеграції цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси, а також визначати тенденції розвитку робототехніки в різних секторах економіки. Надійна статистична база дозволяє не лише оцінити масштаби цифрової трансформації, а й виміряти вплив новітніх технологій на конкурентоспроможність підприємств та економіки загалом. Статистика Євростату має вирішальне значення для оцінки ефективності стратегічних рішень Європейського Союзу у сфері цифровізації, забезпечує можливість відстеження прогресу у досягненні поставлених цілей і своєчасного коригування політики відповідно до динаміки технологічних змін. Це сприяє підвищенню прозорості, обґрунтованості та ефективності управлінських рішень, зокрема щодо розвитку робототехніки на інноваційних засадах [8].

## Список використаних джерел

1. Саліхов М. М. Штучний інтелект в машинобудуванні: понятійний апарат. *Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти*: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 15–16 серпня 2025 р. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 86–91. URL: http://lviv-forum.inf.ua/save/2025/15-16.08/Збірник.pdf

2. Khan S. A., Chowdhury M. M. H., Nandy U. AI robotics technology: A review. *Journal of Engineering Research and Reports.* 2023. Vol. 25, № 10. P. 187– 194. DOI: 10.9734/jerr/2023/v25i101011

3. A Europe fit for the digital age. Empowering people with a new generation of technologies. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en

4. Shaping Europe's digital future. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europes-digital-future_en

5. WHITE PAPER On Artificial Intelligence – A European approach to excellence and trust. COM/2020/65 final. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52020DC0065

6. Europe’s Digital Decade: digital targets for 2030. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en

7. Statistics on ICT usage and e-commerce introduced. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_ICT_usage_and_e-commerce_introduced

8. Саліхов М. М. Механізм інноваційного розвитку робототехніки: теоретико-методологічні аспекти. *Інновації та науковий потенціал світу:* збірник наукових праць з матеріалами VII Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 10 жовтня 2025 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 15–24. URL: https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/10.10.2025/64

***Солодовник Олена Вікторівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка»;*
***науковий керівник:***
***Кущенко Олена Іванівна,***
*кандидат економічних наук (PhD),*
*доцент ЗВО кафедри статистики, обліку та аудиту;*
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОФІЦІЙНОЇ СТАТИСТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасна офіційна статистика перебуває на шляху глибинної цифрової трансформації, спричиненою стрімким розвитком технологій, зростанням обсягів цифрових даних та підвищеними вимогами суспільства до якості, швидкості та релевантності статистичної інформації. Міжнародний досвід свідчить, що національні статистичні служби, які активно впроваджують інноваційні підходи, такі як використання великих даних, штучного інтелекту та хмарних обчислень, значно підвищують ефективність своєї роботи та здатність задовольняти інформаційні потреби в умовах динамічного середовища. Для України, яка одночасно проходить складний шлях євроінтеграції та відбудови після повномасштабної війни, цифровізація статистики стає не лише технологічним імперативом, але й ключовим чинником забезпечення економічної стійкості, прозорості управління та обґрунтованості прийняття рішень на всіх рівнях.

Глобальним трендом, який визначає майбутнє статистики, є перехід від традиційних вибіркових обстежень до безперервного моніторингу та аналізу цифрових слідів. Згідно з дослідженням ОЕСР, понад 70% національних статистичних офісів вже експериментують із великими даними, використовуючи джерела, як-от дані мобільних мереж, супутникові знімки та інформацію з соціальних мереж [1]. Це дозволяє отримувати більш детальну та оперативну інформацію, таку як: про міграцію населення, економічну активність у різних регіонах або наслідки надзвичайних ситуацій. Впровадження хмарних технологій та API (Application Programming Interfaces) відкриває можливості для створення єдиних платформ обміну даними між державними органами, що усуває дублювання та підвищує узгодженість статистики. Світовий банк підкреслює, що інвестиції в цифрову інфраструктуру та навички є фундаментом для побудови спроможної статистичної системи, здатної протистояти сучасним викликам. Зокрема, країни, які збільшили інвестиції в цифрові інфраструктури на 10%, демонструють зростання ВВП на 1,5-2% за рахунок підвищення ефективності управління [2].

Для України ці виклики мають особливу актуальність на тлі наслідків російської агресії. Втрата територій, масове внутрішнє переміщення осіб, руйнування інфраструктури та зміни в економічній структурі суттєво ускладнили збір традиційних статистичних даних. За даними ООН, війна створила безпрецедентні перешкоди для збору даних, що загрожує утворенню «статистичних прогалин», які ускладнюють оцінку гуманітарних потреб та планування відбудови [3]. Оцінки вказують, що через бойові дії та окупацію близько 25% українських підприємств припинили або значно скоротили свою діяльність, що робить неможливим проведення традиційних статистичних спостережень на цих територіях [4]. У цих умовах цифровізація стає інструментом підвищення стійкості статистичної системи. Зокрема, використання адміністративних даних, як-от інформації з Дія.City, державних реєстрів та електронних публічних послуг, може частково компенсувати неможливість проведення обстежень на тимчасово окупованих територіях. Проєкт ООН з підтримки статистики України спрямований саме на посилення спроможності Державної служби статистики України (Держстату) використовувати альтернативні джерела даних та сучасні методи аналізу [3].

Пріоритетами цифрової трансформації української статистики мають стати кілька ключових напрямів. Перш за все, це модернізація інформаційно-комунікаційної інфраструктури Держстату. Згідно з профілем цифрового розвитку України Міжнародного союзу електрозв'язку, покращення якості широкосмугового інтернет-з'єднання в регіонах та забезпечення кібербезпеки є критично важливими завданнями. Наприклад, станом на 2024 рік, широкосмуговим інтернетом у містах користувалось 85% домогосподарств, тоді як у сільській місцевості цей показник становив лише 65%, що створює цифровий розрив та ускладнює збір даних [5]. По-друге, необхідно активізувати роботу з великими даними. Наприклад, аналіз даних про мобільні транзакції або електронні закупівлі через систему ProZorro може надати цінну інформацію про споживчу поведінку та діяльність малого і середнього бізнесу. Однак, за даними ОЕСР, лише 20% малих підприємств в Україні використовують ERP-системи для управління своєю діяльністю, що обмежує доступність якісних цифрових даних для аналізу [4].

Третім пріоритетом є гармонізація методології та стандартів з європейською статистичною системою, зокрема з Eurostat. Це передбачає не лише адаптацію класифікацій, але й активне впровадження сучасних принципів обміну даними (data sharing) та відкритих даних (open data). Євростат надає Україні значну методичну допомогу в цьому напрямку, що є важливою складовою процесу євроінтеграції. З початку повномасштабної війни Євростат залучив понад 5 мільйонів євро на підтримку української статистики, включаючи фінансування проектів з цифровізації та проведення навчань для співробітників Держстату [6]. Четвертий ключовий вектор – це розвиток кадрового потенціалу. Цифрова трансформація вимагає наявності у штаті статистичного відомства не

лише традиційних статистиків, але й фахівців з data science, кібербезпеки та програмування. Програми підвищення кваліфікації та залучення молодих спеціалістів мають стати невід'ємною частиною стратегії розвитку.

Отже, цифрова трансформація офіційної статистики є об'єктивною світовою тенденцією, яка для України набуває стратегічного значення у контексті подолання викликів воєнного часу та забезпечення сталого відновлення. Міжнародний досвід доводить, що інвестиції в сучасні технології, інфраструктуру та людський капітал статистичних служб повертаються у вигляді якісної, актуальної та надійної інформації, необхідної для прийняття ефективних рішень. Реалізація пріоритетів щодо цифровізації статистики в Україні вимагає консолідованих зусиль держави, міжнародної підтримки та активного діалогу з громадськістю, що дозволить побудувати статистичну систему, здатну відповідати вимогам XXI століття.

**Список використаних джерел**

1. Digital Transformation of National Statistical Offices. OECD Publishing, Paris, 2023. 78 p. URL : https://www.oecd.org/en/publications/digital-transformation-of-national-statistical-offices_ee4b1b85-en/full-report.html

2. The World Bank. Digital Development : Overview. 2024. URL : https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview

3. Reliable data for a resilient Ukraine: UN efforts to boost Ukraine’s statistics. UN Ukraine. 2024. URL: https://ukraine.un.org/en/292696-reliable-data-resilient-ukraine-un-efforts-boost-ukraine%CA%BCs-statistics?utm_source

4. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing, Paris, 2024. 45 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf

5. Ukraine Digital Development Country Profile. International Telecommunication Union, 2025. 25 p. URL : https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf

6. Eurostat. Ukraine. 2024. URL : https://ec.europa.eu/eurostat/web/ukraine

***Тесленко Ростислав Феліксович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка»;*
***науковий керівник:***
***Горобець Олена Олександрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# СТАТИСТИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СИТУАЦІЇ

В умовах глобальних екологічних трансформацій, зумовлених як природними чинниками (кліматичні коливання, стихійні лиха, втрата біорізноманіття), так і стрімким зростанням антропогенного навантаження (урбанізація, індустріалізація, інтенсивне сільське господарство, споживацький спосіб життя), особливої актуальності набуває питання формування обґрунтованої, репрезентативної та доступної інформаційної бази щодо стану довкілля. Сучасні виклики вимагають не лише оперативного реагування на окремі екологічні загрози, а й глибокого системного аналізу складних взаємозв'язків між природними процесами та людською діяльністю [1; 2].

Екологічна ситуація дедалі частіше розглядається не лише як предмет дослідження природничих і технічних наук, а і як інтегральний індикатор сталого розвитку держави, який відображає рівень екологічної безпеки, ефективність використання природного капіталу, екосистемні послуги та дотримання міжнародних екологічних зобов'язань. Стан довкілля корелює з такими макропоказниками, як тривалість життя, рівень захворюваності, соціальна стабільність, інвестиційна привабливість та економічна конкурентоспроможність.

У цьому контексті екологічна статистика набуває системоутворювальної ролі, забезпечуючи науково верифіковане кількісне вираження динаміки екологічних змін, їх просторової та часової диференціації, виявлення причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей. Вона виконує функцію як діагностики, так і прогнозування: виявляючи критичні зони деградації природного середовища, оцінюючи ефективність екологічної політики, формуючи аналітичну базу для прийняття рішень на міждисциплінарному перетині екології, економіки, демографії, урбаністики та державного управління [3].

Статистичне забезпечення досліджень у сфері довкілля відіграє ключову роль у розбудові сучасної екологічної інформаційної системи, що покликана забезпечити кількісну об'єктивацію складних природно-соціальних взаємодій.

*До основних функціональних завдань екологічної статистики належать такі:*

- Формування надійної та стандартизованої системи індикаторів екологічного стану, яка охоплює вимірювання параметрів атмосферного повітря, водних ресурсів, ґрунтового покриву, біорізноманіття та екосистемних послуг. Такі показники мають бути методологічно узгодженими на міжнародному рівні та забезпечувати як міжрегіональні зіставлення, так і динамічний аналіз у часі;
- Оцінювання рівня антропогенного навантаження на довкілля з боку ключових галузей економіки (промисловість, енергетика, транспорт, сільське господарство), зокрема шляхом розрахунку питомих індикаторів викидів, утворення відходів, споживання води та енергії на одиницю продукції або ВВП;
- Моніторинг динаміки екологічних ризиків та ідентифікація "гарячих точок" деградації природного середовища, з урахуванням просторової концентрації забруднень, ерозійних процесів, втрати біорізноманіття, зменшення лісового покриву та інших критичних змін;
- Аналітичне супроводження державної політики у сфері охорони довкілля, зокрема стратегій адаптації до зміни клімату, екологічної модернізації економіки, впровадження принципів циркулярності, декарбонізації та енергоефективності. Це передбачає використання статистичних даних для моделювання сценаріїв, оцінки результативності екополітик і визначення пріоритетних напрямів втручання;
- Інформаційне забезпечення міжнародної звітності України у межах реалізації Цілей сталого розвитку ООН, Паризької кліматичної угоди, Оргуської конвенції та інших зобов’язань, що вимагають регулярного надання гармонізованих статистичних даних відповідно до європейських та глобальних стандартів.

У контексті статистичного вивчення екологічної ситуації застосовується широкий спектр методів кількісного аналізу, який поєднує як класичні інструменти описової статистики, так і сучасні аналітичні підходи до вивчення складних міжсистемних зв’язків. Зокрема, аналіз часових рядів та індексне моделювання дозволяють простежити довготривалі тенденції змін ключових екологічних параметрів, ідентифікувати структурні зрушення та циклічні коливання у навантаженні на довкілля. У свою чергу, методи кореляційно-регресійного аналізу забезпечують кількісне оцінювання взаємозв’язків між рівнем антропогенного тиску, економічною активністю та станом природного середовища, що є основою для побудови прогнозних моделей.

Сьогодні особливого значення набуває багатовимірний статистичний аналіз, зокрема факторний і кластерний, який дає змогу проводити типологізацію регіонів за ступенем екологічної вразливості, характером забруднень або ефективністю природокористування. Просторові особливості екологічних процесів знаходять своє відображення через інструменти геоінформаційного аналізу, включаючи картографування, геостатистику та геопросторове моделювання, що дозволяє не лише візуалізувати концентрацію екологічних ризиків, а й локалізувати зони критичних змін у навколишньому середовищі.

Інтеграція показників в узагальнені індекси (зокрема, Environmental Performance Index, Ecological Footprint тощо) відбувається шляхом застосування методологій інтегрального оцінювання, що передбачає нормування, вагове агрегування та міжкраїнне ранжування. Такий підхід сприяє уніфікації оцінки стану довкілля на глобальному рівні та слугує основою для формування політик сталого розвитку, орієнтованих на досягнення екологічної рівноваги.

Комплексне статистичне вивчення екологічної ситуації виступає необхідною умовою для формування обґрунтованої, доказової та інтегрованої системи екологічного управління в умовах сучасних викликів. У міру того як вплив антропогенних факторів посилюється, а зміна клімату перетворюється на фактор глобального ризику, статистика довкілля перестає бути лише інструментом вимірювання, вона стає критично важливою інфраструктурою для прийняття політичних рішень, просторового планування, адаптаційної політики та оцінки впливу на навколишнє середовище.

Визначальною тенденцією є перехід від фрагментарних форм звітності до міждисциплінарного інтегрального підходу, що ґрунтується на поєднанні традиційних методів аналізу з цифровими технологіями (геоаналітика, супутникові дані, AI-моделювання). Екологічна статистика в цьому контексті виконує функцію як аналітичного інструменту, що дозволяє виявляти системні ризики та прогнози, так і нормативної основи, що забезпечує прозорість, підзвітність і відповідність екологічної політики міжнародним стандартам [4].

Зміцнення статистичного потенціалу є також необхідною передумовою для виконання Україною своїх міжнародних зобов’язань у сфері сталого розвитку, охорони клімату та довкілля, а також для посилення позицій у глобальних рейтингах екологічної ефективності. Подальший розвиток екологічної статистики має базуватись на принципах відкритості, достовірності, територіальної деталізації та методологічної сумісності з міжнародними системами.

**Список використаних джерел**

1. United Nations Statistics Division. (2023). *Global SDG Indicators Database*. URL: https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/

2. World Bank. (2023). *Environment Data Portal*. URL: https://datatopics.worldbank.org/environment/

3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Green Growth Indicators 2021*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/greengrowth/green-growth-indicators/

4. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (2018). *Guidelines for the Application of Environmental Indicators*. URL: https://unece.org/statistics/environment

***Устимович Сергій Олександрович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність 051 «Економіка»;*
***науковий керівник:***
***Червона Світлана Петрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# СТАТИСТИЧНА ОЦІНКА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Оптова торгівля посідає важливе місце у системі національної економіки, виконуючи роль посередника між виробниками та роздрібними торговельними мережами, закладами громадського харчування, промисловими підприємствами та іншими споживачами. Саме через оптову торгівлю формується основна маса товаропотоку від виробника до кінцевого споживача. Її ефективність визначає ритмічність виробництва, забезпечення торговельної інфраструктури та стабільність споживчого ринку.

Статистичний аналіз у сфері оптової торгівлі дозволяє кількісно оцінити динаміку та структуру товарообороту, дослідити регіональні та галузеві відмінності, виявити закономірності розвитку і прогнозувати подальші тенденції. На основі таких досліджень приймаються управлінські рішення щодо формування логістичних ланцюгів, державної підтримки підприємництва, оптимізації податкової політики тощо.

Оптова торгівля – це вид економічної діяльності, пов’язаний із закупівлею та реалізацією товарів великими партіями з метою подальшого перепродажу, переробки або професійного використання. Основною відмінністю від роздрібної торгівлі є те, що споживачем продукції виступає не кінцевий покупець, а інший суб’єкт господарювання [1].

Оптова торгівля включає операції із закупівлі продукції у виробників, її зберігання, сортування, комплектацію, транспортування та реалізацію торговельним і промисловим підприємствам. *У сучасних умовах вона виконує низку важливих функцій:*

– посередницьку, забезпечуючи зв’язок між виробниками та ринками збуту;

– інформаційну, передаючи дані про попит, ціни, асортимент;

– логістичну, оптимізуючи рух товарів і скорочуючи витрати;

– стимулюючу, сприяючи розвитку виробництва за рахунок формування попиту [1].

Для України розвиток ефективної системи оптової торгівлі є одним із ключових чинників стабільності національного ринку. Через оптові

підприємства реалізується понад половина загального обсягу товарообороту країни. Оптова торгівля забезпечує формування оптових цін, створення запасів і їх раціональне розподілення між регіонами.

Попри стратегічне значення галузі, сучасна система оптової торгівлі в Україні стикається з низкою проблем [2, 3].

1. Недостатній розвиток оптових ринків та логістичних хабів. В Україні бракує сучасних багатофункціональних оптово-розподільчих центрів, що ускладнює ефективне переміщення товарів.

2. Низький рівень цифровізації. Багато оптових підприємств не використовують сучасні інформаційні системи управління запасами, аналітичні платформи або CRM-системи.

3. Вплив воєнних дій та економічної нестабільності. Руйнування логістичної інфраструктури, скорочення попиту з боку бізнесу та зміщення акцентів на гуманітарні потреби призвели до втрати частини ринку.

4. Неврегульованість статистичного обліку. Офіційна статистика не завжди відображає повний обсяг операцій, особливо у сфері дрібнооптової торгівлі.

Для визначення впливу широкомасштабного вторгнення на зміни в структурі оптової торгівлі в Україні порівняємо обсяги оптової торгівлі у 2023 році з 2021 роком.

*Таблиця 1*

**Структура обсягів оптової торгівлі за окремими видами економічної діяльності в Україні за 2021-2023 рр.**

| **Види економічної діяльності** | **Обсяг реалізованої продукції, млрд.грн.** | | **Структура обсягів реалізованої продукції, %** | |
|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2023 | 2021 | 2023 |
| Оптова торгівля за винагороду чи на основі контракту | 89,96 | 65,07 | 2,16 | 1,62 |
| Оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами | 335,30 | 269,10 | 8,05 | 6,71 |
| Оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами | 599,40 | 777,64 | 14,39 | 19,40 |
| Оптова торгівля товарами господарського призначення | 497,18 | 503,21 | 11,94 | 12,55 |
| Оптова торгівля інформаційним і комунікаційним устаткованням | 127,55 | 153,62 | 3,06 | 3,83 |
| Оптова торгівля іншими машинами й устаткованням | 168,50 | 167,35 | 4,05 | 4,18 |

*Продовження таблиці 1*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Інші види спеціалізованої оптової торгівлі | 1518,44 | 1313,61 | 36,46 | 32,77 |
| Неспеціалізована оптова торгівля | 827,80 | 758,61 | 19,88 | 18,93 |
| Всього | 4164,13 | 4008,22 | 100,00 | 100,00 |

*Джерело: розраховано автором за* [4]

Загальний обсяг оптового товарообороту зменшився з 4,16 млрд грн у 2021 році до 4,01 млрд грн у 2023 році, тобто на 3,7%. Незважаючи на загальне скорочення, у структурі галузі відбулися певні перерозподіли між основними видами діяльності.

Найбільшу частку в обох роках займала група "інші види спеціалізованої оптової торгівлі", хоча її частка знизилася з 36,46% до 32,77%, що свідчить про деяку диверсифікацію ринку. Значне зростання спостерігається у категорії "оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами", частка якої збільшилася з 14,39% до 19,40%. Це може бути пов’язано з підвищенням попиту на товари першої необхідності та адаптацією логістичних ланцюгів у період економічної нестабільності.

Помірне зростання частки відбулося також у секторах торгівлі товарами господарського призначення (з 11,94% до 12,55%) та інформаційним і комунікаційним устаткованням (з 3,06% до 3,83%), що свідчить про поступову цифровізацію економіки й попит на технологічні товари.

Водночас скорочення частки зафіксовано у таких категоріях, як "оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами" (з 8,05% до 6,71%), "неспеціалізована оптова торгівля" (з 19,88% до 18,93%) та "оптова торгівля за винагороду чи на основі контракту" (з 2,16% до 1,62%). Це може бути наслідком зменшення експортно-орієнтованих поставок, перебоїв у виробництві та скорочення споживчого попиту в умовах воєнного стану.

У цілому структура оптової торгівлі України залишається відносно збалансованою, проте спостерігається тенденція до концентрації у сферах, пов’язаних із товарами першої необхідності та технологічною продукцією. Зміни у структурі свідчать про адаптацію підприємств до нових економічних умов і поступовий перехід до більш спеціалізованих форм оптової діяльності.

Для визначення суттєвості структурних зрушень використаємо лінійний коефіцієнт структурних зрушень:

$$\bar{l}_{d_1-d_0} = \frac{\sum_{i=1}^{k}|d_1 - d_0|}{k} = \frac{13{,}04}{8} = 1{,}6$$

Також розрахуємо індекс Рябцева

$$I_R = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{k}(d_{i1} - d_{i0})^2}{\sum_{i=1}^{k}(d_{i1} + d_{i0})^2}} = \sqrt{\frac{170{,}06}{40000}} = 0{,}065$$

Отже, порівно з 2021 роком структура оптової торгівлі у 2023 році змінилась на 1,6 в.п. Оскільки індекс Рябцева знаходиться в межах від 0,031 до 0,07, то можна стверджувати про незначні відмінності в структурі оптової торгівлі в 2023 році порівняно з 2021 роком.

Таким чином, результати структурного аналізу свідчать про поступову адаптацію галузі до політичних та економічних викликів. *Відмітимо, що для забезпечення стабільного розвитку оптової торгівлі необхідно:*

1. стимулювати створення регіональних оптово-логістичних центрів;
2. розширювати цифровізацію торговельних процесів;
3. удосконалювати систему державного моніторингу та статистичної звітності;
4. підтримувати підприємства, що забезпечують внутрішню продовольчу безпеку та експортні поставки [2].

Такі заходи допоможуть забезпечити поступовий перехід до формування ефективної системи оптової торгівлі як основи економічної стабільності та сталого розвитку України.

**Список використаних джерел**

1. Рахман М. С., Прус Д. В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. *Бізнес Інформ.* 2020. №7. С. 154-160. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-7-154-160

2. Демчук Н. І., Безугла Л. С., Ткаліч О. В. Внутрішня торгівля в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 11. С. 11- 114. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.11.111

3. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-73

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Економічна статистика. *Економічна діяльність. Діяльність підприємств.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

***Фурсік Тетяна Ігорівна,***
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка»;*
***науковий керівник:***
***Коваль Світлана Петрівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ НАРОДЖУВАНОСТІ ТА СМЕРТНОСТІ В УКРАЇНІ

Демографічна ситуація є одним з найважливіших індикаторів соціально-економічного та гуманітарного стану будь-якої країни. Для України питання динаміки народжуваності та смертності набуває критичної актуальності, оскільки країна з 1991 року перебуває в стані тривалої депопуляції [2]. Цей процес, загострений повномасштабною війною, набув характеру структурної кризи, що загрожує національній безпеці та довгостроковому розвитку. Аналіз причин і масштабів природного скорочення населення є необхідним для формування адекватної демографічної та соціальної політики.

*Метою дослідження* є проведення комплексного аналізу динаміки народжуваності та смертності в Україні за період з 1990 по 2024 роки, виявити ключові тенденції, структурні проблеми та оцінити масштаби демографічної кризи.

*Динаміка природного руху населення.* З 1991 року в Україні констатовано стійке природне зменшення населення. Найглибша демографічна криза спостерігалася на початку 2000-х років, коли коефіцієнт природного зменшення досягав -8,0 ‰ [2]. За період 1990-2022 рр. населення України скоротилося за рахунок природних втрат приблизно на 5,5 млн осіб [4].

*Народжуваність.* Україна характеризується стійкою та тривалою тенденцією до зниження народжуваності, що сягає ще пострадянського періоду.

Сумарний коефіцієнт народжуваності (СКН) впав нижче рівня простого відтворення (2,15) ще в 1990 році і ніколи не повертався до цього рівня. Станом на 2021 рік СКН становив 1,16, що є одним з найнижчих показників у Європі та свідчить про глибоке демографічне кризове становище [2]. Подальше поглиблення негативної динаміки пов'язане з наслідками повномасштабної війни, однак структурна криза сформувалася значно раніше.

*Смертність.* Рівень смертності в Україні є одним з найвищих в Європі та має стійку тенденцію до зростання. За період з 1990 по 2021 роки загальний коефіцієнт смертності зріс з 12,1‰ до 17,5‰ [1, 2].

*Ключові проблеми:*

− надмірна смертність населення працездатного віку, особливо чоловіків [1];

− структура причин смертності: понад 65% всіх смертей обумовлені хворобами системи кровообігу, близько 15% - новоутвореннями, висока питома вага зовнішніх причин (нещасні випадки, отруєння, травми) [3];

− смертність немовлят: незважаючи на позитивну тенденцію до зниження (з 12,9 ‰ у 1990 до 5,9 ‰ у 2021), показник залишається вищим за середній по ЄС [2].

*Дисбаланс між народжуваністю та смертністю*. Найбільш наочно демографічну кризу ілюструє співвідношення кількості померлих до кількості новонароджених. Якщо в 1990 році це співвідношення було приблизно 1:1, то в умовах сучасного демографічного спаду воно стало катастрофічним. У 2023-2024 роках на 1 народжену дитину в середньому припадало близько 3 померлих [1]. Це співвідношення, що становить 1:3, не лише підтверджує факт депопуляції, але й свідчить про те, що механізми природного відтворення населення практично повністю зруйновані.

Аналіз динаміки природного руху населення України засвідчив наявність глибокої та системної демографічної кризи. Починаючи з 1991 року, країна стабільно демонструє негативний природний приріст [2]. За понад три десятиліття чисельність населення скоротилася приблизно на 5,5 млн осіб через природні втрати [4].

Критично низька народжуваність. Рівень народжуваності залишається одним із найнижчих у Європі. Сумарний коефіцієнт народжуваності у 2021 році становив лише 1,16, що не забезпечує навіть простого відтворення населення (2,15) [2]. Водночас рівень смертності є надмірно високим і має тенденцію до зростання: з 12,1‰ у 1990 році до 17,5‰ у 2021 році [1, 2]. Це свідчить про глибоку структурну кризу, що сформувалася ще до повномасштабного вторгнення.

Надмірно висока смертність. Рівень смертності в Україні (17,5‰ у 2021 р.) є одним з найвищих на континенті [1]. Найбільш показовим проявом демографічної кризи є співвідношення між кількістю народжених і померлих: якщо в 1990 році воно становило приблизно 1:1, то у 2023-2024 роках – уже 1:3 [1]. Співвідношення кількості померлих до кількості народжених, є найбільш яскравим індикатором руйнації механізмів природного відтворення. Це означає, що система знаходиться в стані глибокої кризи, коли природні втрати втричі перевищують можливості відновлення.

Таким чином, демографічна криза в Україні має глибокий структурний і довгостроковий характер. Низька народжуваність, висока смертність і катастрофічне співвідношення між ними призводять до незворотних втрат демографічного потенціалу. Подолання демографічної кризи потребує цілеспрямованої державної політики, спрямованої на підвищення народжуваності, зниження передчасної смертності, покращення якості життя

населення, поліпшення здоров'я нації та створення умов для повернення мігрантів.

**Список використаних джерел**

1. Головня Н. Ю., Грищук С. М. Рівень смертності як визначальний фактор демографічної кризи в Україні, 2025. URL: https://eprints.zu.edu.ua/44228/1/1.pdf

2. Демографічний щорічник України «Населення України 2022». Київ : Держстат України, 2023. URL: http://ukrstat.gov.ua/

3. мертність в Україні 2018-2020. Український центр суспільних даних, 2021. URL: https://socialdata.org.ua/projects/mortality

4. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2021 року. Київ : Держстат України, 2021. URL: http://ukrstat.gov.ua/

***Червона Світлана Петрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАТИСТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА РУХУ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Інформаційне забезпечення дослідження чисельності та руху населення України в умовах повномасштабної агресії та воєнного стану зіткнулося з безпрецедентними викликами: втрата даних, масштабна міграція, зменшення можливостей перепису, методологічні обмеження [1]. Тому традиційні методи збору, обробки та поширення демографічних даних виявилися частково неефективними або недоступними. Це вимагає від наукової спільноти та державних органів пошуку нових, адаптованих до кризи джерел інформації та методологічних підходів.

Війна унеможливила проведення Державною службою статистики України низки державних статистичних спостережень, зокрема й щодо чисельності та руху населення [2].

В цих умовах для компенсації втрат традиційних джерел інформації про чисельність та рух населення необхідно використовувати альтернативні та адміністративні дані (таблиця 1).

*Таблиця 1*

**Джерела статистичної інформації про чисельність та рух населення**

| Джерело інформації | Роль у дослідженні | Переваги та обмеження |
|---|---|---|
| Адміністративні реєстри (Реєстр ВПО) | Облік ВПО та внутрішньої міграції. | Фіксує легалізований статус, але не фіксує тих, хто переміствився, але не зареєструвався, або тих, хто повернувся. |
| Прикордонна служба | Оцінка зовнішньої міграції та сальдо. | Фіксує перетини кордону (в'їзд/виїзд). Недоліком є те, що особа, яка виїхала, може в'їхати і виїхати багато разів. Ключовий індикатор: наявність (залишок) громадян за кордоном. |
| Міжнародні джерела:<br>- UNHCR / Operational Data Portal [3]<br>- IOM (Міжнародна організація з міграції) [4]<br>- Європейські статистичні сервіси [5] | Оцінка українських біженців у світі:<br>- дані про внутрішньо переміщених осіб, біженців, тенденції переміщень;<br>- інформація щодо внутрішньої міграції, переміщень у межах країни;<br>- статистика тимчасового захисту українців у країнах ЄС. | Ці дані є найбільш достовірною оцінкою зовнішнього міграційного відтоку. |

*Продовження таблиці 1*

| | | |
|---|---|---|
| Облік органів РАЦС | Облік народжень та смертей. | На підконтрольній території є надійним. На окупованих територіях – дані втрачені або збираються з великим запізненням, потребують верифікації. |
| Мобільні оператори (Big Data) | Оцінка внутрішніх переміщень, зокрема "маятникової" міграції. | Дають інформацію про фактичне розташування мобільних пристроїв. Обмеження: не враховує віковий склад, не використовується на окупованих територіях, потребує деперсоналізації. |
| Аналітичні та експертні джерела (Проєкт MaNA [6]) | Моніторинг мобільності та потреб населення | Надає оцінки чисельності населення з дезагрегацією за віком і статтю на рівні громад, а також моніторинг населених пунктів у прифронтових територіях |

Ці джерела дозволяють доповнювати прогалини у даних Державної служби статистики України.

*Інформаційне забезпечення дослідження чисельності та руху населення України в умовах війни вимагає комплексного, мультиджерельного підходу:*

1. Максимального використання адміністративних та міжнародних реєстрів для оцінки міграційного сальдо.
2. Розробки методів статистичного моделювання для оцінки чисельності населення на територіях, де збір даних неможливий.
3. Гармонізації даних між Держстатом, прикордонними службами та міжнародними організаціями.

Адже жодне єдине джерело не є достатньо надійним.

## Список використаних джерел

1. Червона С.П. Проблеми інформаційного забезпечення дослідження демографічних процесів в Україні в умовах війни. *Актуальні аспекти сучасної статистичної науки і практики : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті проф. А.З. Підгорного (Одеса, 6 червня 2025 р.)*. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2025. С. 197–198. URL: https://drive.google.com/drive/folders/13MVZGblJj9F0M0hoPnAlgSb4XirhAEPZ

2. Статистична інформація. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https:// ukrstat.gov.ua

3. UNHCR. Ukraine Situation – Operational Data Portal. Женева: UNHCR, 2025. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

4. IOM. Crisis in Ukraine. Женева : IOM, 2025. URL: https://www.iom.int/crisis-ukraine

5. Європейська Комісія. Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. Брюссель: ЄС, 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-

explained/index.php/Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics

6. Проєкт MaNA (моніторинг мобільності населення). Monitoring Mobility and Needs Assessment (MaNA) Ukraine. Київ : IOM, 2024. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/Frontline%20brief_UKR.pdf

***Чечулін Марк Сергійович,***
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка»;*
***науковий керівник:***
***Горобець Олена Олександрівна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри статистики та математичних методів в економіці;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ТРАНСПОРТНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ У ФОКУСІ СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ

У сучасних умовах трансформацій української економіки, спричинених як глобальними викликами (зміна логістичних ланцюгів, цифровізація, декарбонізація), так і наслідками повномасштабної збройної агресії російської федерації, особливої актуальності набуває статистичне дослідження функціонування та розвитку транспортної галузі.

Транспортна система відіграє ключову роль у забезпеченні просторової мобільності населення, підтриманні внутрішньоекономічних зв'язків та інтеграції України в європейський і глобальний економічний простір.

Водночас, стан інфраструктури, високий рівень зносу транспортних засобів, обмеженість логістичних маршрутів, а також значні пошкодження критичних об'єктів унаслідок війни зумовлюють нагальну потребу в комплексному статистичному моніторингу галузі. Такий моніторинг є передумовою для формування обґрунтованої транспортної політики, ефективного стратегічного планування, забезпечення безпеки перевезень та залучення інвестицій.

*У цьому контексті першочерговими завданнями виступають:*

- вдосконалення методології статистичного обліку;
- адаптація до вимог та стандартів Європейського Союзу;
- впровадження сучасних методів аналізу транспортних потоків, ефективності перевезень та стійкості інфраструктури.

Особливої уваги вимагає оцінка втрат, спричинених збройним конфліктом, визначення пріоритетних напрямів відновлення, а також вивчення потенціалу цифрової трансформації транспортної системи.

Вагомість транспортного сектора для української економіки підтверджується макроекономічними показниками. Так, у структурі ВВП України частка сектору «транспорт, зберігання та зв'язок» у 2023 році становила 12,2 % [1]. За інформацією Trading Economics, у 4-му кварталі 2024 року ВВП транспортного сектору (в національній валюті) досягнув максимуму – 88 315 млн грн [2].

Ці статистичні дані окреслюють масштаб і значення транспортної індустрії в національній економічній структурі. Проте інтерпретація цих показників є неповною без врахування зовнішніх шоків, що суттєво трансформували транспортну інфраструктуру країни упродовж останніх років.

Внаслідок повномасштабного вторгнення росії, транспортна система України зазнала масштабної руйнації. Було пошкоджено або повністю зруйновано понад 25 000 км автомобільних доріг та 344 мости й шляхопроводи [3]. Масштабні руйнування не лише порушили логістичну цілісність країни, але й виявили обмеженість чинної статистичної системи у фіксації динаміки та наслідків кризових змін. Це зумовлює потребу в переосмисленні методологічних основ статистичного супроводу галузі.

Уніфікація методик сприятиме забезпеченню міжнародної порівнюваності даних, підвищенню достовірності аналітики та якості транспортної політики, що формується на основі цих даних. Такий підхід дозволить перейти від суто описової статистики до прогностичного аналітичного інструментарію – особливо важливого в умовах тривалої агресії та підготовки до післявоєнної реконструкції транспортної інфраструктури.

Методологічна модернізація статистичного забезпечення відкриває перспективи впровадження сучасних статистичних моделей прогнозування, просторового аналізу та інтегрованого планування. Її реалізація повинна відбуватися у відповідності до візії розвитку, закладеної в національних стратегічних документах, зокрема в Стратегії «Drive Ukraine 2030». Цей документ передбачає масштабну інфраструктурну модернізацію – будівництво аеропортів, розвиток транспортних коридорів, цифровізацію логістичних процесів, а також інноваційні рішення. У межах статистичного забезпечення реалізації цієї стратегії ключову роль відіграють індексні моделі, інтегральні показники ефективності інфраструктурних інвестицій, що дозволяють оцінити як економічну, так і соціальну доцільність проєктів [4].

Відтак, статистичне вивчення транспортної галузі України не може розглядатися поза контекстом реконструкції, модернізації та інтеграції у європейський простір. Воно має виконувати роль не лише інструменту контролю, а й активного елементу ухвалення управлінських рішень, стратегічного планування та оцінювання ефективності політик. Тільки

поєднання класичних методів статистики з інноваційними інструментами просторового аналізу та цифрового моделювання забезпечить не лише моніторинг втрат і викликів воєнного часу, а й ефективну підготовку до комплексного відновлення та розвитку транспортної галузі після завершення бойових дій.

**Список використаних джерел**

1. ReportLinker. (2025). Ukraine GDP composition by sector. URL: https://www.reportlinker.com/dataset/ebb838928f247f4f8fc5c52dc34ffef6cfae3d4c?utm

2. Trading Economics. (2025). GDP from Transport in Ukraine. URL: https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-from-transport

3. Global Highways. (2024, July 26). Ukraine’s shattered highways. URL: https://www.globalhighways.com/feature/ukraines-shattered-highways?utm

4. Міністерство інфраструктури України. Drive Ukraine 2030. URL: https://mtu.gov.ua/files/projects/str.html

***Шиманська Тетяна Сергіївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Садово-паркове господарство»;*
***Макарчук Оксана Григорівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри статистики та економічного аналізу;*
*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

# ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СФЕРІ ЗБОРУ ТА ОБРОБКИ СТАТИСТИЧНИХ ДАНИХ

У сучасних умовах цифрова трансформація охоплює практично всі сфери суспільного життя, зокрема й статистику, яка є ключовим інструментом для ухвалення управлінських рішень на державному та міжнародному рівнях [1].

Цифровізація процесів збору, обробки та поширення статистичної інформації відкриває нові можливості для підвищення оперативності та точності даних, однак водночас створює низку викликів, які потребують системного вирішення [2]. Цифрові технології є одночасно великий ринок та індустрія, а також платформа ефективності і конкурентоспроможності всіх інших ринків та індустрій [7].

Традиційні методи збору інформації (опитування, паперові анкети, телефонні інтерв'ю) поступово поступаються місцем цифровим технологіям. Використання онлайн-опитувальників, мобільних застосунків, адміністративних реєстрів та соціальних мереж значно розширює можливості отримання інформації. Водночас виникають і проблеми, зокрема: нерівномірний доступ респондентів до цифрових технологій; ризики спотворення даних внаслідок неякісного заповнення онлайн-форм; потреба уніфікації джерел даних для забезпечення їхньої порівнянності.

Зростання обсягів інформації зумовлює необхідність використання методів Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання для аналітичної обробки статистичних даних [4]. Це дозволяє швидше виявляти закономірності та прогнозувати соціально-економічні процеси. Проте виникають такі виклики як: складність перевірки достовірності великих масивів даних; технічні проблеми інтеграції інформації з різних джерел; обмежений доступ до високопродуктивних обчислювальних ресурсів у державних статистичних органах [3].

Організація економічного співробітництва та розвитку визначає, що основний потенціал даних для зростання та добробуту залежить від підвищеної відкритості даних: чим більше даних можна використовувати та повторно використовувати, тим більше вони можуть стимулювати зростання та добробут. Однак, збільшення доступу та їх обміну може створювати ризики, зокрема занепокоєння, пов'язані з порушенням прав на конфіденційність та захист

персональних даних, прав інтелектуальної власності, а також ризики цифрової безпеки [3].

У цифровому середовищі зростає ризик отримання даних із неперевірених джерел або з прихованими похибками. Тому особливого значення набуває забезпечення: по перше, методологічної узгодженості статистичних показників; системи контролю якості даних у режимі реального часу; прозорості методів збору та обробки інформації.

Підвищення рівня статистичних систем для адекватного та безперервного відстеження процесів впровадження цифрових технологій та їх соціально-економічних наслідків у динаміці, з радикальним удосконаленням статистичного спостереження на мікрорівні (підприємства, домогосподарства, фізичні особи – підприємці) [6].

Подальша цифровізація статистики має спиратися на такі напрями: впровадження єдиних міжнародних стандартів обробки даних; активніше використання відкритих даних у наукових дослідженнях, бізнесі та державному управлінні; розробка національних стратегій цифрової трансформації офіційної статистики з урахуванням світових практик [5].

Цифровізація у сфері збору та обробки статистичних даних створює передумови для якісно нового рівня розвитку офіційної статистики [6]. Водночас ключовими викликами залишаються забезпечення достовірності інформації, захист персональних даних, інтеграція різнорідних джерел та підготовка кадрів із сучасними цифровими компетенціями. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та міжнародне співробітництво.

**Список використаних джерел**

1. Eurostat. Innovating statistics, 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/about-us/innovating-statistics

2. Lovelace R. The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences, 2016. DOI:10.1111/jors.12293

3. OECD. Going Digital to Advance Data Governance for Growth and Well-being, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/going-digital-to-advance-data-governance-for-growth-and-well-being_246d8cab/e3d783b0-en.pdf

4. United Nations Statistics Division (UNSD). Handbook on Statistical Organization, 2025. URL: https://unstats.un.org/capacity-development/handbook/index.cshtml

5. Державна служба статистики України. Програма розвитку офіційної статистики до 2028 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/989-2023-%D0%BF#Text

6. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А., Підлісний Р. О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 131 – 135.

## СЕКЦІЯ 6

## СУЧАСНІ ТРЕНДИ В ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ ТА КОМП'ЮТЕРНІЙ ІНЖЕНЕРІЇ

***Ахметова Анастасія Олексіївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Комп'ютерні науки»;*
***науковий керівник:***
***Ставицький Олександр Вікторович,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*в. о. завідувача кафедри інформаційних технологій;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ЗАХИСТ БІОМЕТРИЧНИХ ДАНИХ У МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКАХ, ЗАГРОЗИ ТА СПОСОБИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

В умовах стрімкої цифровізації, мобільні застосунки посідають важливе місце у щоденній діяльності людей – від онлайн-банкінгу та електронної комерції до медичних сервісів і соціальних мереж. Для швидкої та зручної авторизації розробники дедалі частіше застосовують біометричні технології, такі як розпізнавання обличчя, сканування відбитків пальців або аналіз голосу.

Біометрична ідентифікація стає все більш поширеним рішенням для підтвердження особистості – з огляду на те, що фізіологічні та поведінкові характеристики людини важко підробити, а їх застосування значно спрощує доступ до сервісів без необхідності пароля чи кодів [1].

Водночас унікальність біометричних характеристик робить їх особливо вразливими, на відміну від паролів, які можна змінити у разі витоку, біометричні дані залишаються незмінними протягом життя. Це створює стратегічну необхідність у їхньому надійному захисті, адже безпека даних впливає не лише на користувачів, а й на репутацію та функціонування компаній, що їх обробляють.

Біометричні дані – це унікальні фізіологічні або поведінкові характеристики людини, які дозволяють точно ідентифікувати особу. Серед них: відбитки пальців, риси обличчя, структура райдужної оболонки ока, зразки голосу, манера набору тексту чи характер рухів. Завдяки неповторності біометрія стала надійним інструментом автентифікації, оскільки підробити такі дані складніше, ніж зламати пароль чи перехопити SMS-код.

Технології розпізнавання обличчя ґрунтуються на аналізі стійких геометричних характеристик – взаємного розташування очей, носа, рота та інших ключових точок. Висока інформативність цих ознак забезпечує надійну

ідентифікацію навіть за змін умов освітлення або незначних мімічних відхилень, що робить метод ефективним у системах безпеки та мобільних застосунках [2].

Банківські додатки, медичні сервіси та соціальні мережі активно впроваджують біометрію для швидкої та безпечної авторизації. У низці країн біометричні дані використовують також у державних сервісах, наприклад для електронного підпису або підтвердження особистості при поданні документів онлайн. В Україні прикладом є застосунок «Дія», який для входу та підтвердження особи застосовує технології розпізнавання обличчя та багаторівневу перевірку, поєднуючи біометрію з криптографічними методами й локальним зберіганням даних. Це дозволяє зменшити ризик витоків і водночас забезпечити зручність користувачів.

Попри високий рівень точності, біометричні системи залишаються вразливими до різних кіберзагроз. Найбільшу небезпеку становить несанкціонований доступ до шаблонів, що зберігаються на серверах чи в хмарних сховищах.

Біометричні системи автентифікації створюють ілюзію абсолютної надійності, проте насправді вони є вразливими до низки атак, включаючи підробку зразків та несанкціонований доступ до баз даних. Надійний захист вимагає комплексного підходу, який поєднує криптографічні методи, багаторівневу перевірку та безпечне зберігання шаблонів [3].

Додатково небезпеку становить перехоплення даних під час передачі між пристроєм користувача та сервером, особливо якщо не застосовується сучасне шифрування. Поширеною атакою є спуфінг – підробка зразків (3D-маски, відбитки, записи голосу) для обходу системи розпізнавання. Також ризик виникає з боку самих розробників або компаній через недостатнє шифрування, помилки в коді чи використання сторонніх бібліотек можуть призвести до витоків.

Особливо складно, що біометричні дані неможливо «замінити», на відміну від пароля. Тому компрометація таких даних має довгострокові наслідки, що робить безпеку біометрії критично важливою.

Ефективний захист передбачає комплекс технічних, організаційних та правових заходів. Ключовим є впровадження багатофакторної автентифікації, яка поєднує біометрію з одноразовими паролями, PIN-кодами або SMS-підтвердженням. Шифрування і локальне зберігання шаблонів на пристрої користувача (наприклад, у Secure Enclave або Trusted Execution Environment) зменшують ризик масових витоків. Регулярне оновлення ПЗ, аудит коду та впровадження міжнародних стандартів безпеки, таких як ISO/IEC 30107, а також дотримання GDPR, допомагають усунути уразливості до того, як ними скористаються зловмисники.

Міжнародні організації, такі як ISO, розробляють стандарти безпечного використання біометрії (ISO/IEC 30107). Україна поступово інтегрує європейські норми у закон «Про захист персональних даних», а державні сервіси, як-от «Дія»,

застосовують багатофакторну автентифікацію та локальне зберігання даних, що наближає національну практику до вимог ЄС.

Головним викликом є баланс між зручністю та безпекою, користувачі хочуть швидкий доступ, але складні системи автентифікації сприймають як перешкоду. Технічні обмеження смартфонів і нестача кваліфікованих фахівців також уповільнюють впровадження. Додатково, різні національні правила та суспільна недовіра до технологій створюють бар'єри. У цьому контексті «Дія» відіграє важливу роль у формуванні довіри до державних цифрових рішень в Україні, адже її успішне використання біометрії демонструє можливість поєднання зручності та безпеки.

Як висновок, можна зазначити, що біометричні технології забезпечують швидку та зручну авторизацію, але створюють високі ризики витоку даних. Ефективний захист можливий лише за умови комплексного підходу, поєднання технічних, організаційних і правових механізмів, освіти користувачів та дотримання міжнародних стандартів. Український досвід, зокрема впровадження біометрії у застосунку «Дія», показує, що держава може стати прикладом відповідального використання цифрових технологій, де безпека та довіра користувачів стають пріоритетом.

**Список використаних джерел**

1. Enhancing Security and Privacy in Biometrics-Based Authentication Systems" by N. K. Ratha, J. H. Connell, R. M. Bolle. 22 c, 2001.

2. Біометрична ідентифікація. 2019. URL: https://security.com/blog/ biometriya.html

3. Мироненко Є.В., Сєвєрінов О.В. Біометрична ідентифікація і автентифікація особи за геометрією обличчя. Харків : НТУ «ХПІ», 2020

***Бороденко Тетяна Миколаївна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова;*
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

## ЕКОНОМІКА УВАГИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ

У сучасних умовах стрімкого зростання інформаційних потоків особливого значення набуває поняття уваги як обмеженого ресурсу. Традиційно економічна наука виходила з тріади продуктивних факторів – земля, праця та капітал. Згодом до них додалися інновації, людський капітал та інформація. Однак новітні дослідження [1] пропонують включити увагу до переліку базових економічних ресурсів, адже вона визначає ефективність як виробництва, так і споживання.

Увага розглядається як вибірковий розподіл обмеженого когнітивного ресурсу для обробки певної інформації на шкоду іншій. Вона має властивості, подібні до класичних факторів виробництва: є рідкісною, конкуруючою у використанні та пов'язаною з альтернативними витратами. На відміну від матеріальних ресурсів, увага є нематеріальною й водночас фундаментальною умовою функціонування людського капіталу та технологій.

Сучасна економіка дедалі більше залежить від залучення когнітивних ресурсів. Моделі поведінкової економіки пояснюють численні відхилення від «раціонального» вибору через обмеженість уваги. Увага виступає не лише фактором індивідуальних рішень, а й базою формування ринкових відносин у сфері цифрових технологій. Цифрові платформи, соціальні мережі та рекламні бізнес-моделі побудовані на принципі комерціалізації уваги [2].

Теоретичні дослідження уваги у психології та економіці мають більш ніж столітню історію. Від класичних підходів, що трактували увагу як «вузьке горлечко»[3], до сучасних моделей раціональної неуважності (rational inattention), увага послідовно розглядалася як ключовий когнітивний обмежувач. Канеман [4] підкреслював, що увага є гнучким ресурсом, який можна перерозподіляти залежно від контексту. У свою чергу, поведінкова економіка довела, що увага безпосередньо впливає на ухвалення економічних рішень, особливо в умовах інформаційного перевантаження.

Найяскравішим прикладом економіки уваги є цифрові платформи: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube. Вони конкурують за увагу користувачів, використовуючи алгоритми персоналізації, push-сповіщення, гейміфікацію та психологічні механізми винагороди. Реклама в інтернеті побудована на принципі купівлі та продажу уваги. Так, бізнес-моделі Google та Meta базуються переважно на доходах від реклами, що робить увагу основним «валютним еквівалентом» цифрової економіки.

В Україні також активно розвивається цифрова економіка, зокрема у сфері маркетингу та електронної комерції. Компанії інвестують значні ресурси у контент-маркетинг, таргетовану рекламу та SMM, аби залучити увагу споживачів. Водночас, зростає і суспільний запит на регулювання цифрової реклами та захист користувачів від маніпулятивних практик.

*Таблиця 1*

**Економічні виміри уваги**

| Сфера застосування | Характер прояву уваги | Економічні наслідки |
|---|---|---|
| **Реклама** | Фокус користувача на бренді чи товарі | Зростання продажів, ринкова влада компаній |
| **Фінанси** | Обмежена увага інвесторів | Виникнення “ефекту страуса”, поведінкові аномалії |
| **Освіта** | Залучення уваги учнів до навчальних матеріалів | Якість засвоєння знань, розвиток людського капіталу |
| **Праця** | Фокус працівників на завданнях | Продуктивність праці, ефективність компанії |

*Джерело: побудовано автором за [5-7]*

За оцінками, сучасна економіка уваги формується у вартості, що вимірюється трильйонами доларів, і демонструє тенденцію до зростання. Так, у 2024 році Meta Platforms (Facebook, Instagram, WhatsApp) отримала сукупні доходи в обсязі близько 164,5 млрд дол. США, що на 22 % перевищує показники 2023 року. Чистий прибуток компанії за цей період склав понад 62,3 млрд дол. США, а щоденна активна аудиторія її сервісів у грудні 2024 року становила приблизно 3,3–3,35 млрд користувачів. Лише за четвертий квартал 2024 року виручка компанії сягнула 48,39 млрд дол. США, що на 21 % більше, ніж у відповідному кварталі 2023 року.

Подібну динаміку демонструють й інші технологічні корпорації. Зокрема, Google у другому кварталі 2024 року зафіксувала доходи на рівні 84,7 млрд дол. США, що на 14 % більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Значна частка цих надходжень сформована за рахунок рекламних послуг (Google Search, YouTube), а також стрімкого розвитку хмарних технологій.

Загалом, світовий ринок цифрової реклами у 2024 році підтвердив свою провідну роль у формуванні економіки уваги. Так, лише в США загальний обсяг доходів від інтернет-реклами склав 258,6 млрд дол. США, що на 15 % більше, ніж роком раніше. Це свідчить про постійне розширення індустрії комерціалізації уваги, де людський час і концентрація перетворюються на один із ключових економічних ресурсів.

Значення економіки уваги простежується не лише у фінансових показниках корпорацій. На глобальному рівні цей феномен уже розглядається як потенційний драйвер економічного зростання. Аналітичні прогнози свідчать, що у найближчі десятиліття економіка уваги може забезпечити додатковий внесок у світовий ВВП на рівні 10–15 трильйонів дол. США**.**

Утім, концентрація впливу в руках кількох транснаціональних гігантів створює небезпеку посилення монополізації цифрових ринків. Компанії Meta, Google, Amazon, Microsoft та Apple контролюють значну частину глобального інформаційного простору, впливаючи не лише на економічні процеси, а й на політичні інститути, демократичні практики та доступ суспільства до інформації. Це ставить під загрозу принципи рівності, справедливості й забезпечення демократичних прав, формуючи необхідність посилення регуляторних механізмів.

*Серед головних викликів економіки уваги варто виокремити:*

1) інформаційне перевантаження, яке ускладнює раціональний вибір;

2) формування залежності від цифрових платформ, що шкодить продуктивності та психічному здоров’ю;

3) маніпулятивні практики у сфері реклами;

4) ризик витіснення людської уваги штучним інтелектом у сфері праці.

Значущість економіки уваги виходить далеко за межі цифрових технологій і безпосередньо стосується концепції сталого розвитку. Сучасна модель функціонування цифрових платформ залишається нестійкою, оскільки орієнтована переважно на максимізацію прибутку, часто ігноруючи суспільне благо та індивідуальні потреби. Така система призводить до посилення соціальної нерівності, поляризації суспільства та поширення дезінформації.

У зв’язку з цим постає потреба у формуванні нової моделі цифрової економіки, яку в документах ООН позначають як «усвідомлену економіку уваги». Йдеться про зміну парадигми з комерціалізації уваги на розвиток проектів, що враховують баланс між економічними інтересами та гуманітарними цінностями. Замість стимулювання залежності користувачів від алгоритмів і маніпулятивного контенту, цифрові платформи повинні сприяти соціальному прогресу, зокрема підвищенню якості життя та суспільного добробуту.

Ключовим завданням такої моделі є створення технологій, орієнтованих на людину: повага до приватності, забезпечення права на контроль власного часу, мінімізація ризиків залежності та психологічної дестабілізації. «Усвідомлена економіка уваги» здатна не лише знизити негативні ефекти цифрових технологій, але й посилити їх позитивний вплив – від розвитку екологічної культури до підтримки соціальної відповідальності та підвищення громадянської обізнаності.

Для реалізації цього підходу необхідно вжити низку глобальних заходів. Передусім, посилити регулювання цифрових платформ з боку державних органів та міжнародних інституцій. Йдеться про забезпечення прозорості алгоритмів, створення правових механізмів контролю користувачів над власними даними, а також запровадження етичних стандартів застосування штучного інтелекту.

Не менш важливим напрямом є підвищення рівня цифрової грамотності населення. Користувачі повинні усвідомлювати, як функціонує економіка уваги, розуміти ризики маніпуляцій та вміти ідентифікувати дезінформацію. Освіта у

цій сфері допоможе зменшити залежність від соціальних мереж та сприятиме відповідальному ставленню до власних цифрових даних.

Окрему роль відіграють альтернативні бізнес-моделі цифрових платформ. Вони мають ґрунтуватися не на експлуатації уваги, а на заохоченні якісної взаємодії з користувачами. Пріоритетність якісного контенту над кількістю дозволить сформувати більш збалансовану цифрову екосистему, що орієнтується не лише на прибутки корпорацій, а й на інтереси суспільства.

Таким чином, економіка уваги є складним і багаторівневим явищем, що потребує комплексного аналізу та нових регуляторних підходів. Технологічний прогрес створює величезні можливості, але водночас ставить перед суспільством виклики, пов’язані з маніпуляцією увагою, порушенням права на приватність та негативним впливом на психічне здоров’я. Лише за умови формування прозорих та етично обґрунтованих механізмів управління даними можливо побудувати цифрову економіку, яка служитиме суспільному благу та захищатиме права людини.

Отже, економіка уваги є міждисциплінарною сферою досліджень, що поєднує економіку, психологію, нейронауку та інформаційні технології. Її розвиток визначається викликами цифрової доби, а також необхідністю формування етичних і правових механізмів регулювання ринку уваги. У майбутньому увага набуде ще більшої цінності, адже вона виступає обмеженим ресурсом у світі надлишкової інформації. Таким чином, вивчення економіки уваги є необхідною передумовою для підвищення ефективності економічної політики, розвитку бізнесу та захисту прав користувачів у цифровому суспільстві.

Увага виступає стратегічним ресурсом у сучасній економіці, що визначає конкурентоспроможність компаній і добробут суспільства. Інтеграція когнітивних обмежень у моделі економічного аналізу дозволяє краще пояснити відхилення від класичних теорій та дає підґрунтя для формування ефективної політики у цифрову добу.

Подальші дослідження економіки уваги мають бути спрямовані на: розробку нових моделей розподілу уваги в умовах цифрової економіки; визначення економічної вартості уваги як ресурсу; створення механізмів її справедливого розподілу. Перспективним напрямом є вивчення ролі штучного інтелекту у моделюванні та перерозподілі уваги, а також пошук балансів між економічною вигодою та суспільними цінностями.

**Список використаних джерел**

1. Loewenstein G., Wojtowicz Z. The Economics of Attention. CESifo Working Paper. № 10712. Munich : CESifo, 2023. 112 p. URL: https://hdl.handle.net/10419/282400.

2. Bhargava, Vikram R, and Manuel Velasquez. 2021. “Ethics of the attention economy : The problem of social media addiction.” Business Ethics Quarterly, 31(3). P. 321–359.

3. Broadbent, D. E. *Perception and communication.* Pergamon Press. 1958. DOI: 10.1037/10037-000

4. Kahneman, D. Attention and Effort. The American Journal of Psychology. Vol. 88, № 2 (Jun., 1975). P. 339-340

5. Bordalo P., Gennaioli N., Shleifer A. Salience and Consumer Choice. Journal of Political Economy. 2013. Vol. 121(5). P. 803–843.

6. Loewenstein, George F. and Wojtowicz, Zachary, The Economics of Attention (October 20, 2024). URL: https://ssrn.com/abstract=4368304; DOI: 10.2139/ssrn.4368304

7. Evans, David S., The Economics of Attention Markets (April 15, 2020). URL: https://ssrn.com/abstract=3044858; DOI: 10.2139/ssrn.3044858

***Ваховська Аліса Андріївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
***науковий керівник:***
***Береславська Олена Іванівна,***
*доктор економічних наук,*
*професор, кафедри фінансових ринків та технологій;*
*Державний податковий університет*

## NEUROFINTECH І НЕЙРОТЕХНОЛОГІЇ У БАНКІВСЬКОМУ МАРКЕТИНГУ

NeuroFinTech – це новий напрямок на стику нейронаук і фінансових технологій, що вивчає, як емоційні реакції, когнітивні упередження та нейронна активність впливають на рішення клієнтів у фінансовій сфері[1]. Інтеграція нейротехнологій у банківський маркетинг, інструментом якого є просування банківських продуктів та послуг на ринок шляхом рекламних компаній, передбачає збір і аналіз нейробіометричних даних клієнтів (наприклад, через датчики ЕЕГ, сканування мозку, реакції серця, міміку обличчя, голос тощо) з метою виявлення їхніх емоційних станів і мотивів. На основі таких даних банки та фінтех-компанії можуть персоналізувати рекламу та пропозиції, підвищувати залученість клієнтів і прогнозувати їхню поведінку. Нейротехнології також застосовують для тестування рекламних повідомлень і інтерфейсів: завдяки відстеженню активності мозку та уваги під час перегляду роликів чи сайтів, фахівці отримують дані, які важко або неможливо одержати традиційними методами опитувань [3].

Емоційне таргетування клієнтів ґрунтується на нейроаналітиці – вимірюванні фізіологічних реакцій людини на інформацію.

Біометричні сенсори відстежують серцебиття, тонус судин, потовиділення, дихання тощо. Наприклад, під час тестування реклами помилково вважають, що людина керується раціо, але насправді «8–9 з 10 рішень про покупку банківського продукту або послуги, приймаються підсвідомо під впливом почуттів». Біометрія дозволяє виявити підсвідомий емоційний відгук, що не завжди виражається словами.

Сканування мозку (ЕЕГ, fMRI, fNIRS) визначають активність різних зон мозку. Наприклад, ЕЕГфіксує миттєві нейронні імпульси при прийнятті рішення. Такі дані допомагають розпізнати рівень уваги чи емоційного збудження від реклами ще до свідомих висловлювань клієнта.

Аналіз обличчя і очей камерами фіксують мікровирази, рухи очей та ширину зіниці. Нові алгоритми можуть виявляти емоції, навіть якщо вони не явно виражені, наприклад по виразу обличчя або голосовим відтінкам.

Вимірювання руху очей (eye-tracking) показує, на що в рекламі клієнт дивиться довше і що привертає увагу, а аналіз міміки (фейс-кодинг) визначає радість, злість, здивування тощо.

Голосові технології дозволяють аналізувати тон голосу та інтонації. Сучасні AI-додатки розпізнають емоції по голосу з високою точністю: «сучасні AI-системи для телефонії можуть виявляти емоції клієнта по його інтонації та при необхідності ескалювати складні випадки до людини». Наприклад, аналіз голосу банківських контакт-центрів може автоматично позначати, коли клієнт схвильований або засмучений, і підказувати менеджеру адаптувати поведінку (як у випадку програмного забезпечення Cogito в компанії MetLife).

Сучасні смартфони та браслети збирають дані про рухи, швидкість ходьби, якість сну, тонус тіла тощо. Збігаючи їх з фінансовою активністю, можна визначити стресовий стан клієнта (наприклад, коли він шукає житло і відчуває перевантаження). Такий багатоканальний підхід («дружній фінансовий помічник» з FintechFutures) дозволяє банкам надсилати клієнтам потрібні повідомлення саме тоді, коли це найбільше необхідно [4].

Усі ці методи створюють комплексний «емоційний профіль» клієнта. Наприклад, FinTech-застосунки можуть враховувати рівень стресу по біометрії, тон голосу при дзвінку, усмішку на селфі, щоб пропонувати найбільш релевантні продукти «під душу» користувачеві.

Нейротехнології в фінансовому маркетингу перебувають на стадії випробувань, але вже є приклади використання, зокрема:

J.P. Morgan запроваджує AI-інструменти для сентимент-аналізу фінансових новин і даних інвесторів, аналізуючи їхні емоційні упередження. Компанія експериментує з моделями поведінкових фінансів, які враховують біометричні сигнали та активність мозку, щоб прогнозувати ринкові рухи [1].

Технологічний гігант Alibaba розробив відкриту модель ШІ R1-Omni, що розпізнає людські емоції по візуальному й аудіо вхідним даним. Хоча це загальна модель, її принципи можуть бути застосовані в цифрових фінансових сервісах Китаю для аналізу реакції клієнтів на контент та пропозиції.

Британські компанії теж досліджують емоційний AI. Так, Realeyes (Лондон) пропонує технології аналізу виразу обличчя для оцінки ефективності реклами, а фахівці в Оксфорді і Сассексі проводять дослідження нейромаркетингу в контексті продуктового дизайну. Хоча відомих комерційних кейсів банків Великобританії з нейротехнологіями мало, науковий інтерес у Європі великий[13]. За оцінками аналітиків, Північна Америка наразі лідирує за обсягом ринку нейромаркетингу, Європа є науковим центром (наприклад, Іспанія та Італія в авангарді досліджень), а Азіатсько-Тихоокеанський регіон (Китай, Індія) показує найшвидший темп зростання [1].

Ці приклади демонструють, що великі банки і фінтех-компанії проявляють зацікавленість у емоційному маркетингу. Однак зазвичай це поки що

експериментальні проекти, де технології тестуються в дослідних центрах або пілотних програмах (особливо в США та Китаї).

В Україні використання NeuroFinTech у банківському маркетингу перебуває на ранній стадії. Офіційна стратегія НБУ з розвитку фінтеху (2020–2025) спрямована на створення санбоксів і базових інфраструктур (відкритий банкінг, дистанційна ідентифікація, цифрова гривня), але не згадує про нейроаналітику чи емоційний AI. Українські банки поки що не повідомляють про серйозні проекти з нейротехнологіями в маркетингу. Великий акцент робиться на поширенні мобільного банкінгу, розвитку кібербезпеки і простоті сервісів, а не на складних дослідженнях мозку [2].

Окремі наукові розробки вказують на інтерес до теми: наприклад, науковці вивчали ПриватБанк як потенційний об’єкт для нейромаркетингових інструментів, аналізуючи можливі переваги персоналізації та налагодження зв’язків з аудиторією. Проте про реальні продукти чи сервіси, що базуються на вимірюванні емоцій клієнтів, наразі не відомо. Можливі причини: високі витрати на обладнання (EEG, камери, AI), брак фахівців з нейронаук та інженерії даних, а також побоювання з приводу порушення приватності. В умовах війни й економічної нестабільності українські банки та стартапи наразі більше фокусуються на критично важливій цифровізації, а не на інноваціях класу NeuroFinTech [2].

Перевагами можна вважати, що за рахунок нейроаналітики банки отримують розуміння справжніх емоційних уподобань клієнтів. Це дозволяє розробляти більш релевантні рекламні повідомлення і продукти, адаптовані до психологічного портрету кожного користувача. Персоналізований підхід підвищує залученість клієнтів і зміцнює їхню лояльність. Нейромаркетинг дозволяє відсіювати неефективні елементи ще на стадії розробки, що зменшує витрати на невдалі рекламні кампанії. Аналіз уваги й емоцій показує, які меседжі привертають увагу, а які викликають «перевантаження рекламою». Відповідно, зосередження на найважливішому значно знижує витрати на масові розсилки та банерну рекламу. Цілеспрямовані емоційні стимули (наприклад, своєчасні заохочення у застосунку) можуть поліпшити відчуття клієнта щодо банку. «Персоналізовані досвіди, побудовані на нейронаукових інсайтах, допомагають брендам по-справжньому встановити зв’язок з аудиторією». Завдяки таким підходам зростає задоволення користувачів і довгострокова прихильність до фінансового сервісу [1, 3].

Навіть через велику кількість переваг, можна виділити також недоліки, наприклад те, що дослідження з використанням ЕЕГ, fMRI, біометрії та AI-систем вимагають значних інвестицій у обладнання і експертів. Невеликі банки не можуть дозволити собі власні лабораторії. Хоча ШІ-платформи знижують частину витрат, загальна ціна інструментів нейротехнологій залишається суттєво вищою, ніж традиційні методи опитувань. Використання даних про емоції клієнтів піднімає питання приватності та згоди. Вимірювання нейросигналів та

біометрії може сприйматися як вторгнення у внутрішній простір людини. Без жорсткого регулювання існує ризик неправомірного використання цих даних (зокрема, для маніпуляції чи агресивного маркетингу). Навіть у США і ЄС ведуться дискусії про класифікацію «нейроправ», що може заборонити збирання таких чутливих даних без особливих дозволів. Банківська діяльність жорстко регулюється. Використання інновацій з нейромаркетингу потенційно підпадає під закони про захист персональних даних (GDPR) та біометричних даних, що може сповільнити впровадження таких інструментів. Дані нейротехнологій є «низькорівневими» (мозкові хвилі, пікові артери, мікровирази) і потребують спеціалізованого аналізу. Маркетологи без досвіду в нейронауках можуть неправильно інтерпретувати результати. Без кваліфікованих фахівців є ризик отримати некоректні висновки [2, 3].

NeuroFinTech обіцяє зробити фінансові сервіси більш «людяними» й персоналізованими, спираючись на реальні емоції клієнтів. Використання нейроаналітики в маркетингу банків може призвести до кращих показників залучення та лояльності клієнтів, а також до економії на рекламі за рахунок точного таргетування. Наразі світові лідери (США, Китай, Європа) проводять досліди й розробляють технології; готовність великих корпорацій вкладати в ці рішення зростає.

В Україні ж це перспективний, але ще експериментальний напрям. Поки наші банки зосереджені на базовій цифровізації, повномасштабне впровадження NeuroFinTech відстрочене. Проте зі зростанням конкуренції та підвищенням технічних можливостей, українські гравці можуть зацікавитися такими технологіями. На користь цьому – існуючий національний фокус на інноваціях та диджитал, а також інтерес академії до нейромаркетингу. Якщо розв'язати етичні та регуляторні питання (захист персональних даних, етика AI), NeuroFinTech у банківському секторі України може стати ключовим кроком до глибшої персоналізації послуг і зміцнення зв'язків з клієнтами.

**Список використаних джерел**

1. Приходько Б., Павловський Д. Цифрова трансформація глобального фінансового бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 320, № 4. С. 360–366. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-320-4-53

2. Розвиток банківських інновацій в умовах глобалізації / П. Бечко та ін. *Věda a perspektivy*. 2024. № 2(33). DOI: 10.52058/2695-1592-2024-2(33)-44-55

3. Borysova T., Protsyshyn Y., Krupnyk A. The impact of digital marketing on enterprises competition strategy. *Galician economic journal*. 2025. Т. 94, № 3. С. 129–138. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.129

4. Karkovska V., Lukashevska U. Creation of finfech product infrastructure: factors, risks. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2021. No. 9. P. 119. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.119

***Голиш Софія Сергіївна,***
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
***Рубаха Марія Володимирівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту;*
*Львівський національний університет імені Івана Франка*

# ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки креативні індустрії відіграють усе більшу роль у міжнародній торгівлі, стаючи ключовим чинником економічного розвитку. Вони сприяють зростанню експорту та залученню іноземних інвестицій, що дозволяє країнам посилювати свою глобальну конкурентоспроможність. Завдяки активному розвитку цифрових технологій українські компанії отримують нові можливості для просування своїх продуктів та послуг на світовому ринку.

У сучасній літературі з'являється все більше наукових робіт, пов'язаних з розвитком креативних індустрій. Серед українських авторів варто відзначити таких: Н. Василик, Д. Крикуненко, М. Проскуріна, Т. Розова, Н. Савіцька, та ін.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених вивченню креативних індустрій та їх впливу на економіку, існує потреба в подальшому дослідженні даного поняття, адже на кожному етапі вона має нові особливості та елементи впливу.

Діджиталізація значно спрощує вихід українських компаній на зовнішні ринки, розширюючи можливості експорту креативних товарів і послуг. Сучасні технології, зокрема онлайн-платформи, маркетплейси та цифровий маркетинг, дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін глобальної економіки та знаходити клієнтів за кордоном. Крім того, розвиток fintech-рішень та blockchain-технологій сприяє безпечному та ефективному здійсненню міжнародних операцій.

Водночас зростання імпорту креативної продукції в Україну свідчить про вплив міжнародних трендів на внутрішній ринок. Це вимагає від вітчизняних виробників підвищення рівня конкурентоспроможності, інноваційності та якості продукції. Впровадження передових технологій, покращення дизайну, а також адаптація до світових стандартів можуть сприяти зміцненню позицій українських компаній у глобальному конкурентному середовищі (рис.1).

Значну частину експорту креативних індустрій в Україні складають інформаційні технології (ІТ), і за останні роки спостерігається тенденція до

збільшення експорту відносно імпорту. Це свідчить про стійкий розвиток цієї галузі та високу конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

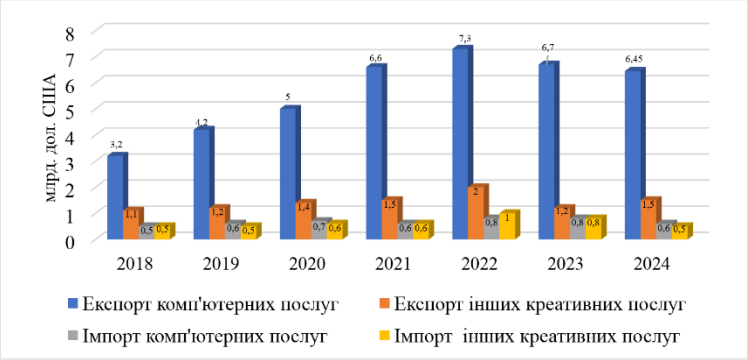



**Рис. 1. Експорт та імпорт послуг КІ України, млрд. дол. США**

*Джерело: сформовано автором на основі даних [3].*

*Експорт IT-послуг:*

У 2018 році експорт IT-послуг становив 1,3 млрд доларів США.

У 2024 році ця сума зросла до 4,2 млрд доларів США.

Це значне збільшення експорту підкреслює швидкий розвиток IT-індустрії в Україні, яка стає важливим гравцем на глобальному ринку. Високий попит на українські IT-послуги також свідчить про їх високу якість та інноваційність.

У 2018 році експорт інших креативних послуг (у різних сферах, окрім IT) становив 1,0 млрд доларів США. У 2024 році він збільшився до 1,2 млрд доларів США. Темпи зростання експорту цих послуг є помітно повільнішими, ніж у випадку з IT, що може свідчити про більші труднощі в розвитку інших секторів креативних індустрій або про те, що IT продовжує залишатися основним драйвером цієї сфери.

*Імпорт комп'ютерних послуг:*

У 2018 році імпорт комп'ютерних послуг становив 0,4 млрд доларів США.

У 2024 році ця сума зросла до 0,5 млрд доларів США.

Імпорт комп'ютерних послуг залишався на відносно стабільному рівні, що вказує на те, що Україна активно експортує IT-послуги, але потребує їх в обмеженій кількості. Це підтверджує високий рівень внутрішнього розвитку IT-сектору.

*Імпорт інших креативних послуг:*

Україна значно збільшила експорт креативних послуг, зокрема в IT-сфері. Це стало основним фактором зростання експорту в креативних індустріях (рис. 2).

Значну частку експорту креативного сектору України становить IT-галузь, що свідчить про її стрімкий розвиток та стабільно високий попит на міжнародному ринку. Вітчизняні IT-компанії успішно конкурують на глобальному рівні, надаючи послуги з розробки програмного забезпечення, кібербезпеки, аналітики даних та інших напрямків цифрових технологій.

Водночас інші сектори креативної економіки, зокрема реклама, архітектура та наукові дослідження, також мають значний потенціал для зростання. Однак для їхнього повноцінного розвитку необхідні додаткові інвестиції, державна підтримка та створення сприятливих умов для інтеграції у світовий ринок.

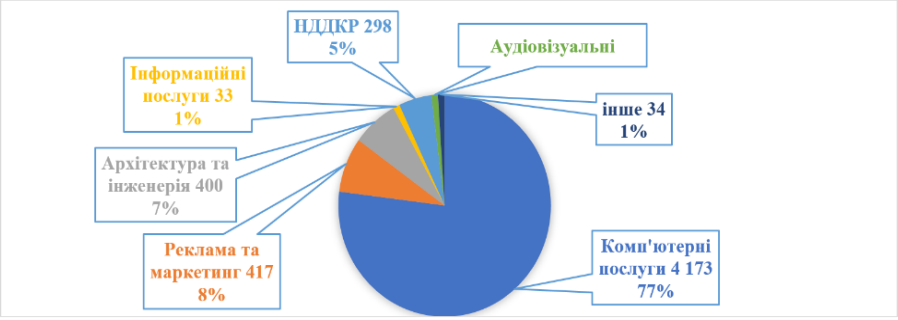



**Рис. 2. Структура експорту послуг КІ України 2024 року, млн, дол, США**
*Джерело: сформовано автором на основі даних [6].*

Імпорт цих послуг залишався на відносно низькому рівні, що підкреслює високу конкурентоспроможність українських компаній у цифрових технологіях (рис. 3).

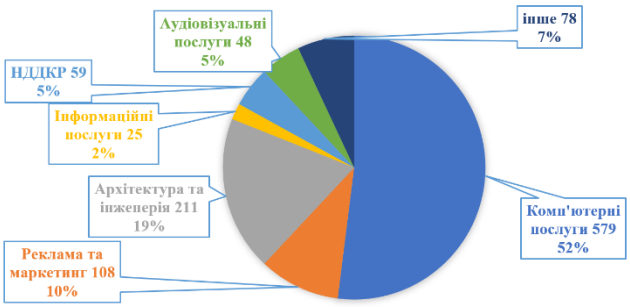



**Рис. 3. Структура імпорту послуг КІ України 2024 року, млн, дол, США**
*Джерело: сформовано автором на основі даних [6].*

Імпорт послуг креативних індустрій України у 2024 році відображає співвідношення окремих галузь до загального експорту України.

Незважаючи на глобальні виклики, такі як економічна криза, пандемія COVID-19 та війна в Україні, IT-сектор зберіг свою конкурентоспроможність та продовжив розвиток. Українські компанії адаптувалися до змін, що підтверджує їх стійкість та здатність до інновацій навіть в умовах воєнного часу. В умовах повномасштабного вторгнення росії саме ця сфера економіки є однією з основних експортних галузей, забезпечує стабільне надходження валюти і продовжує бути драйвером економіки, не зважаючи на складні зовнішні загрози.

*Окрім IT-сфери, активно розвиваються й інші сегменти креативного експорту [2, с. 245]:*

- аудіовізуальна продукція – виробництво кінофільмів, серіалів, анімації та відеоігор. Українські анімаційні студії дедалі частіше беруть участь у міжнародних проєктах, а вітчизняні відеоігри отримують світове визнання.
- дизайн та мода – українські бренди, що спеціалізуються на одязі, аксесуарах та інтер’єрному дизайні, успішно виходять на ринки Європи та США, представляючи автентичний стиль із високою якістю продукції.
- архітектура та мистецтво – попит на українських художників, ілюстраторів, дизайнерів інтер'єрів та архітекторів зростає завдяки їхній креативності та глибокому культурному бекграунду.

Попри зростання експорту, Україна також є значним імпортером іноземного креативного контенту, що створює як можливості, так і виклики для національної економіки.

Високий рівень імпорту креативних товарів і послуг створює конкурентний тиск на українських виробників, змушуючи їх підвищувати якість, впроваджувати інновації та відповідати міжнародним стандартам. Іноземні компанії, маючи більше ресурсів і досвіду, активно займають ринок, пропонуючи технологічно розвинені продукти.

Щоб конкурувати, українські виробники повинні використовувати передові технології, такі як штучний інтелект, автоматизація, VR і AR, а також орієнтуватися на глобальні тренди. Важливим є також маркетинговий аналіз і персоналізація контенту для залучення споживачів.

Таким чином, імпорт не лише посилює конкуренцію, а й стимулює український креативний сектор до розвитку, вдосконалення продуктів і виходу на міжнародні ринки.

Розвиток експортного потенціалу українських креативних індустрій супроводжується низкою викликів, які стримують їхню міжнародну конкурентоспроможність.

Діджиталізація відкриває нові можливості для розвитку креативного експорту України, дозволяючи підприємствам виходити на міжнародний рівень без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Водночас для ефективної інтеграції у світову креативну економіку необхідно покращувати правове регулювання цифрового бізнесу, розширювати фінансові механізми підтримки експортерів та сприяти інноваційним рішенням у сфері цифрового маркетингу та аналітики.

**Список використаних джерел**

1. Свінцицька О.М, Ткачук В.О. Креативна економіка та креативні індустрії : навч. посіб. Житомир, 2020. 218 с.
2. Скавронська І.В, Масна О.А. Оцінювання експортно-імпортного потенціалу креативних індустрій. *Молодий вчений.* 2019. № 1. С. 242–246.

3. Орлюк О. Експорт креативних індустрій – запорука розвитку української економіки. *Mind.ua.* URL: https://mind.ua/openmind/20262509-eksport-kreativnih-industrij-zaporuka-rozvitku-ukrayinskoyi-ekonomiki

4. Актуальні проблеми реалізації державної політики у сфері розвитку креативних і культурних індустрій. *Національний інститут стратегічних досліджень* : веб-сайт. URL: http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/111AZ_Walevskiy_-07092018-0b9aa.pdf

5. Кукса І., Пєтухова Т. Обґрунтування державного втручання у сфери креативних індустрій. *Економіка та управління національним господарством.* 2018. № 6. С. 44–52.

6. Ніколаєва О., Онопрієнко А., Таран С. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. 2021. 111с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf

7. Рубаха М., Ткачук Л., Приймак І. Factor Analysis Of Financial Performance And Formation Of Strategic Resilience In Ukrainian It Companies Under The Challenges Of War. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2024. № 54. С. 260-281.

***Дячук Аліна Валеріївна,***
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
***науковий керівник:***
***Паславська Роксолана Юріївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту;*
*Львівський національний університет ім. Івана Франка*

## СУЧАСНІ ТРЕНДИ ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМИ ТА ХТО ЇХ ЗАДАЄ

Фінансова сфера стрімко розвивається, враховуючи еволюцію інформаційних технологій, комп'ютерної інженерії та появою штучного інтелекту. Все це включає в себе збільшення швидкості обробки даних, зростання безпеки у кіберпросторі, створення нових фінтех-рішень, що оптимізовують роботу фінансових установ.

*Серед основних трендів 2025 року можна виділити наступні:*

1. Штучний інтелект. На даний момент його використовують для процесів автоматизації, прогнозування, оцінки, розпізнавання та багатьох інших. Це відбувається як на загальному рівні розвитку всієї фінансової сфери так і персоналізовано.

2. Хмарні технології та інфраструктура. Збільшення об'єму даних, надійніший їх захист, можливість повного відновлення у разі втрати або збою системи та мобільність створюють попит на розвиток цього аспекту.

3. Блокчейн та криптовалюти. Стрімка популярність за останні роки спонукає до удосконалення. Саме тому здійснюється безперервна робота над підвищенням прозорості та надійності фінансових операцій, етапів ідентифікації, цифрової ідентичності клієнтів та захисті персональних даних.

4. Кібербезпека у сфері фінансів. Завжди в тренді, так як з розвитком технологій та відкриттям нових можливостей, виникає потреба в більшому захисті від шахраїв чи помилок. Покращуються системи захисту, багаторівнева перевірка, моніторинг можливих загроз.

Інтеграція ШІ у фінансову сферу Європи відбувається під суворим контролем регуляторів. ЄС завершує ухвалення AI Act, який встановить високі вимоги до «ризикових» систем, зокрема кредитного скорингу. Це змусить банки та FinTech-компанії перевіряти свої ШІ-інструменти на прозорість і неупередженість.

Попри це, фінансові установи активно впроваджують ШІ: наприклад, в Іспанії CaixaBank створив у 2024 році внутрішню платформу GalaxIA для розвитку ШІ-сервісів. Основні напрями – покращення клієнтського досвіду (через чат-боти) і виявлення шахрайства у мережах платежів SEPA [3].

FinTech на Близькому Сході переживає фазу активного росту. Країни Перської затоки – зокрема ОАЕта Саудівська Аравія – інвестують у цифрові фінанси в межах програм економічної модернізації. *З'являються нові цифрові банки та платіжні стартапи:*

– Careemy Дубаї додала цифрові платежі та Visa-карту,

– у Бахрейні підтримують крипто- та openbanking-проєкти,

– ZandBank (ОАЕ) співпрацює з AntGroup і AlibabaCloud для впровадження генеративного ШІ.

Уряди регіону одночасно стимулюють FinTechі впроваджують регуляції. Саудівська Аравія запустила політику відкритого банкінгу, а зони ADGM і DIFC в ОАЕ створили інноваційні нормативні рамки [3].

FinTech-рішення все частіше інтегрують ШІ-функції – від арабомовнихроботизованих консультантів до інструментів для оптимізації переказів.

FinTech в Африці став ключовим рушієм фінансової інклюзії та економічної активності. Континент швидко адаптує мобільні гроші – зокрема M-Pesa в Кенії, через яку у 2023 році проходило 59% ВВП країни. У Західній Африці стартапи Flutterwave та Paystack розвивають онлайн-платежі, підтримуючи електронну комерцію [1].

Завдяки FinTech мільйони африканців отримали доступ до фінансових послуг через телефони, а малі бізнеси – можливість працювати без дорогих банківських систем. Швидко зростає сегмент мікрокредитування, де сервіси Tala і Branch застосовують ШІ для оцінки ризик**в** за даними смартфонів.

Африканський ШІ-екосистема адаптована до місцевих умов: офлайн-чат-боти, моделі для низької якості зв'язку, і прості системи, доступні навіть через SMS. Великі банки – наприклад, Nedbank і FirstBank – також використовують ШІ-помічників для розширення цифрових сервісів.

Регулювання FinTech поступово модернізується: Нігерія ввела ліцензії для мобільного банкінгу, Кенія – нові правила для цифрових кредитів, а Східна Африка створює механізми взаємодії мобільних грошей між країнами.

Інвестиції в африканський FinTech зростають у межах регіону EMEA, який у 2024 році залучив $20,3 млрд (20% світового обсягу). Попри загальне уповільнення, Африка й Близький Схід залишаються центрами інновацій та інтересу інвесторів[2].

Споживчий FinTech стає основною частиною фінансової системи у Великій Британії, APAC та EMEA. Незважаючи на регіональні відмінності в темпах впровадження та підходах до регулювання, загальна траєкторія є універсальною: фінанси стають більш цифровими, інтелектуальними та інклюзивними. У Великій Британії та Європі відкритий банкінг і інтенсивна конкуренція в FinTech надають споживачам безпрецедентний вибір, при цьому регулятори забезпечують, щоб інновації не випереджали захист прав споживачів. У APAC величезні популяції користуються перевагами FinTech, де ШІ допомагає

налаштовувати послуги під місцеві потреби і масштабувати їх до величезних користувацьких баз. На Близькому Сході та в Африці FinTech є ключовим рушієм модернізації та інклюзії, впроваджуючи мільйони людей у формальну фінансову екосистему вперше.

**Список використаних джерел**

1. APAC FintechHiring&RetentionTrendstoWatchin 2025. EC1 Partners. URL: https://ec1partners.com/blog/apac-fintech-hiring-insights-for-2025/

2. FinTech-тренди 2025: Споживчі фінанси зустрічаються з ШІ по всьому світу – IT UkraineAssociation. IT UkraineAssociation. URL: https://itukraine.org.ua/fintech-trendi-2025-spozhivchi-finansi-zustrichayutsya-z-shi-po-vsomu-svitu/

3. TrendsandPredictions 2025. RFI Global. URL: https://rfi.global/trends-and-predictions-2025/

***Загородня Ольга Феліксівна,***
*кандидат філологічних наук,*
*асистент кафедри іноземних мов,*
*математичних факультетів;*
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

# ІНТЕГРАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У ПРОЦЕС ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ МАЙБУТНІМ ФАХІВЦЯМ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасні фахівці ІТ-сектору реалізують проєкти з розробки штучного інтелекту, програмних систем, машинного навчання, тощо на міжнародному рівні, віддалено і з чітко розподіленими ролями. Такий контекст роботи потребує від спеціалістів умінь працювати в команді, організовувати завдання, погоджувати рішення, спілкуватися англійською мовою.

Викладання англійської мови майбутнім фахівцям у сфері інформаційних технологій має враховувати специфічні риси професії та інтегрувати групові форми роботи, проєктну діяльність, взаємне оцінювання, обговорення технічних текстів, що є розвитком не тільки професійних навичок (hard skills), але й гнучких навичок (soft skills).

Необхідність розвитку гнучких навичок здобувачів вищої освіти висвітлено в низці робіт. Так, дослідники О.Г. Глазунова, В.І. Корольчук, Т.В. Волошина та інші, детально розглянувши перелік soft skills, необхідних фахівцям ІТ-сфери, доводять необхідність інтегрувати у викладання проєктну роботу для розвитку навичок командної співпраці [1]. У дослідженні висвітлено 5 категорій навичок командної роботи, такі, як персональна ефективність, управлінські навички, навички стратегічного планування, інформаційного менеджменту, навички комунікації; представлено 30 гнучких навичок ефективного ІТ-спеціаліста з чітко викладеними критеріями, з яких 18 стосуються безпосередньо здатності працювати в команді. Т.А. Купцова, І.А. Колієва детально розглядають розвиток soft skills в умовах дистанційного навчання на онлайн-платформах [3].

Розвиток гнучких навичок, а саме навички ефективної групової взаємодії в команді, може бути реалізований за допомогою впровадження у процес навчання різних методів. Л.В. Копчак, Г.А. Мудренко, О.М. Алісеєнко акцентують, що, окрім популярного сьогодні методу проєктів, необхідно застосовувати у викладанні англійської мови проблемне навчання та різні види тренінгів для підвищення рівня мовленнєвої компетенції студентів [2]. Таким чином, комунікативні навички, з огляду на міжнародний рівень розробки ІТ-технологій, потребують від майбутніх ІТ-спеціалістів розвиненого володіння іншомовними компетенціями, а іншомовні компетенції мають бути реалізованими і відточеними в ситуації командної співпраці. Інтеграція командної роботи у

процес викладання англійської мови здобувачам вищої освіти ІТ-сфери є невід'ємним компонентом якісної освіти.

При плануванні командної роботи викладачеві необхідно врахувати такі фактори, як підбір іншомовного матеріалу для роботи групи, формування ефективних команд з врахуванням мовних навичок студентів, підбір практичних вправ, що допоможуть учасникам команд реалізувати іншомовну взаємодію, розподіл ролей серед учасників групи, акцентування на очікуваному результаті командної роботи, ефективне взаємне оцінювання колективної роботи. Здобувачам вищої освіти ІТ-сфери слід давати не просто лексичні і граматичні вправи, а створювати спільні завдання, наприклад, колективний аналіз технічної статті/тексту, розробка короткого проєкту англійською мовою, рольові обговорення рішень веб-дизайну, перегляд програмного коду і його оцінка, складання технічної документації для програмного продукту, тощо.

Ефективними для здобувачів вищої освіти ІТ-сфери стають такі практичні завдання, як обговорення англомовних професійних кейсів та вироблення спільних рішень в групі, дискусії з проблемних питань, надання коментарів на написані фрагменти технічної документації, рольові дискусії щодо технічних або бізнес-рішень.

Реалізація командної роботи передбачає також певні особливості оцінювання досягнутого результату, оскільки спільний результат команди є цілим комплексом вкладу кожного учасника. Таким чином, в оцінювання слід включати рубрики за певними критеріями: вклад кожного учасника в групову роботу, якість англійської мови, ефективність комунікації і взаємодії, спільний результат команди як цілого. Можливо комбінувати індивідуальне оцінювання з груповим, тобто частина оцінки залежатиме від особистого внеску учасника, частина — від фінального групового продукту. У разі проєктної роботи гарним рішенням є проміжна звітність групи, що унеможливить прокрастинацію та перенавантаження кожного учасника і передбачає вчасне ситуативне корегування взаємодії в команді. Командна робота зі студентами ІТ-сфери може складатися з описів в групах певного технічного пристрою, системи чи мови програмування, який залучає збір додаткової інформації, складання проблемних питань, обговорення результатів пошуку з іншими командами-учасниками. Досвід викладання англійської мови студентам ІТ-сфери доводить, що здобувачі вищої освіти цієї категорії потребують розвитку і тренування у них не тільки логічного, але й творчого мислення, здатності до візуалізації образів, створення дизайнерських рішень. Отже, командна робота може реалізовуватись на завданнях, що спонукають студентів генерувати зображення, працювати з кольорами, створювати тематичні постери з подальшим обговоренням процесу і результату, тощо. Такі завдання підвищують зацікавленість студентів, їх мотивацію, залученість до вивчення тематичного лексичного матеріалу, підвищує рівень мовленнєвої компетенції.

Інтеграція командної взаємодії у викладання англійської мови майбутнім фахівціям ІТ-сфери є невід'ємним елементом навчального процесу, здатна не тільки підвищити рівень мовленнєвої компетенції, але й розвинути інші гнучкі навички, дотичні до поставлених завдань в навчальних ситуаціях. Розуміння принципів ефективної командної взаємодії готує студентів до роботи на міжнародному рівні. Викладачу необхідно ставити групову задачу як педагогічну мету, планувати і організовувати процес командної взаємодії, підбирати відповідні завдання і вносити додаткові аспекти в оцінювання. Ретельний підхід до планування і реалізації командної роботи на заняттях англійської мови є основою ефективного функціонування іншомовної комунікації у студентів ІТ-сфери.

**Список використаних джерел**

1. Glazunova O.G., Korolchuk V.I., Voloshyna T.V., Vakaliuk T.A.Development of Soft Skills in Computer Science Bachelors in the Project Learning Process. Information Technologies and Learning Tools. 2022. Vol 92. №6. P.111 – 123. DOI: 10.33407/itlt.v92i6.5076

2. Копчак Л.В., Мудренко Г.А., Алісеєнко О.М. Особливості формування мовленнєвої компетенції студентів на заняттях англійської мови. Закарпатські філологічні студії. Ужгородський нац. ун-т: Гельветика, 2022. Вип. 23. Т. 2. С. 173 – 177. URL: http://zfs-journal.uzhnu.uz.ua/archive/23/part_2/34.pdf

3. Купцова Т.А., Колієва І.А. Особливості розвитку soft skills у процесі вивчення іноземної мови в умовах глобальних викликів століття. Закарпатські філологічні студії. Ужгородський нац. ун-т: Гельветика, 2022. Вип. 24. Т. 1. С. 149 – 154. URL: http://zfs-journal.uzhnu.uz.ua/archive/24/part_1/29.pdf

***Ковальова Ірина Олексіївна,***
*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,*
*спеціальність «Статистика цифрової економіки»;*
***науковий керівник:***
***Ставицький Олександр Вікторович,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*в. о. завідувача кафедри інформаційних технологій;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАТИСТИКИ В УКРАЇНІ

Сучасна статистика – ключовий інструмент для формування ефективної державної політики, економічного відновлення та розбудови інституцій після масштабних криз. В Україні потреба в сучасній, оперативній і достовірній статистиці стала особливо очевидною в умовах послідовних викликів: пандемії COVID-19, економічних шоків та повномасштабної війни. Розвиток національної статистичної системи вимагає одночасно модернізації методологій, цифровізації процесів та посилення інституційної незалежності.

Аналіз сучасного стану показує кілька системних проблем. *По-перше*, існує необхідність узгодження національних методик із міжнародними стандартами та рекомендаціями (Євростат, ОЕСР), що вимагає навчання кадрів і оновлення нормативно-правової бази. *По-друге*, статистична інфраструктура іноді виявляє слабку технічну оснащеність та недостатню інтеграцію електронних джерел даних, що уповільнює збір і публікацію оперативної інформації. *По-третє*, у суспільстві й науковому середовищі зберігаються питання щодо прозорості, доступності та довіри до частини статистичних публікацій – особливо коли дані мають високу політичну чи економічну вагу [1].

*Основні напрями перспективного розвитку:*

1. гаромонізація методологій із міжнародними стандартами. Поглиблена адаптація стандартів ЄС та рекомендацій ОЕСР має стати пріоритетом, це підвищить сумісність української статистики з міжнародними базами, полегшить участь у порівняльних дослідженнях і програмні міжнародні ініціативи. Практична реалізація включає оновлення методичних положень, уніфікацію класифікацій та упровадження сучасних стандартів якості даних;

2. цифровізація та інтеграція адміністративних даних. Заміна або доповнення традиційних форм збору даних електронними реєстрами та адміністративними джерелами дозволить отримувати оперативні й менш затратні показники. Побудова національної архітектури обміну статистичними метаданими й інтеграція з державними інформаційними системами (реєстром платників, демографічними реєстрами тощо) скоротить навантаження на респондентів і прискорить публікацію результатів. Разом з тим це ставить

завдання щодо захисту персональних даних та забезпечення інформаційної безпеки;

3. розвиток людського капіталу й методологічні інновації. Підвищення кваліфікації статистів у частині сучасних методів вибіркового обстеження, обробки великих даних (Big Data), машинного навчання та валідації метрик критично важливе. Співпраця з університетами, короткі курси з сучасних статистичних підходів і зовнішні експертні програми (включно з міжнародними партнерами) допоможуть модернізувати кадрові компетенції [2];

4. підвищення прозорості, відкритих даних і взаємодії з користувачами. Для зміцнення довіри до статистики потрібна відкрита політика публікацій, метадані, опис методик, доступні набори мікроданих (з анонімізацією) для науковців та громадськості. Розвиток інтерактивних порталів, візуалізацій і довідкових сервісів підвищить корисність статистики для уряду, бізнесу та громадян;

5. гнучкість в умовах кризи, оперативна статистика та сценарні підрахунки. В умовах війни та швидких демографічних змін Україна потребує оперативної статистики – швидких оцінок населення, міграції, втрат інфраструктури, зайнятості. Розробка процедур «швидкого реагування», методів корекції вибірок і тимчасових інструментів оцінки дозволить краще підтримувати політику відновлення та гуманітарні програми [3].

Перспективи розвитку статистики в Україні залежать від поєднання трьох компонентів: адаптації методологій до міжнародних стандартів, прискореної цифровізації та розвитку людського капіталу. У коротко – й середньостроковій перспективі це дозволить підвищити якість, оперативність і довіру до статистичних даних – а відтак ефективність державної політики під час відновлення й трансформації країни. Запровадження цих змін вимагає координації між урядовими інституціями, міжнародними партнерами й академічною спільнотою.

## Список використаних джерел

1. OECD. Improving Statistics Development in Ukraine 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications /reports/2022/01/improving-statistics-development-in-ukraine-2021_1a232001 /54cfc692-en.pdf

2. Шестерняк М. М. Статистика в Україні: основні етапи розвитку, стан, тенденції та перспективи. Науково-виробничий журнал «БІЗНЕС-НАВІГАТОР», ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права». Випуск 4 (53). 2019. м. Херсон, 2019 URL: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/35758

3. Korniichuk O *Статистика XXI століття: нові виклики, нові можливості*. 2021. С. 36–39. URL: https://www.researchgate.net/publication/ 366696375_Statistika_HHI_stolitta _novi_vikliki_novi_mozlivosti

***Куніцин Максим Володимирович,***
*кандидат технологічних наук, доцент,*
*заступник директора інституту,*
*доцент кафедри інтегровани технологій управління;*
*Національний університет «Одеська політехніка»*

# СТАТИСТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СЕРЕД ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ

Прогностичне моделювання та ключові фактори. Статистичне моделювання, таке як множинна лінійна регресія та моделювання структурних рівнянь (SEM), широко використовується для виявлення та прогнозування факторів, що впливають на цифрову компетентність викладачів університетів. Ці моделі показують, що такі змінні, як вік, стать та самооцінка цифрової компетентності, значно впливають на набуття цифрових навичок, тоді як рівень освіти часто не має такого впливу [1-3]. Масштабні регресійні аналізи з використанням міжнародних наборів даних (наприклад, PIAAC, TALIS) ще більше підкреслюють вплив демографічних та контекстуальних факторів на цифрову компетентність, показуючи значні відмінності в навичках та знаннях серед різних груп населення [2].

Оптимізація за допомогою інформаційних технологій. Інформаційні технології, включаючи цифрові платформи (наприклад, Moodle), інструменти оцінки на основі штучного інтелекту та перевірені шкали цифрової компетентності, дозволяють проводити постійну оцінку та цілеспрямовані втручання. Рамки цифрової компетентності (наприклад, DigCompEdu, TPACK) та перевірені інструменти оцінки (наприклад, DCS-UT, CDES) підтримують систематичне вимірювання та розвиток цифрових навичок [3-5]. Ці інструменти допомагають виявляти прогалини, персоналізувати навчання та контролювати прогрес, що дозволяє установам розробляти більш ефективні, засновані на даних програми професійного розвитку [3-7].

*Таблиця 1*

**Порівняння інструментів до прогнозування та оптимізації цифрової компетентності**

| Підхід / Інструмент | Мета | Приклад Методу / Технології |
|---|---|---|
| Статистичне моделювання | Прогнозування ключових факторів впливу | Регресія, SEM |
| Цифрові компетентнісні рамки | Структурування та оцінка компетентностей | DigCompEdu, TPACK, DCS-UT |

*Продовження таблиці 1*

| | | |
|---|---|---|
| Інформаційні технології | Проведення, відстеження та персоналізація навчання | Moodle, інструменти оцінки на основі штучного інтелекту |

Отже, статистичне моделювання визначає предиктори цифрової компетентності, тоді як інформаційні технології та перевірені рамки дозволяють здійснювати постійну оцінку та цільову оптимізацію. Інтеграція цих підходів дозволяє університетам ефективно.

**Список використаних джерел**

1. Guillén-Gámez F.D., Mayorga-Fernández M.J., Bravo-Agapito J., Escribano-Ortiz D. Analysis of Teachers' Pedagogical Digital Competence: Identification of Factors Predicting Their Acquisition. *Technology, Knowledge and Learning*. 2021. Vol. 26, № 3. P. 481–498. DOI: 10.1007/s10758-019-09432-7.

2. Hämäläinen R., Nissinen K., Mannonen J., Lämsä J., Leino K., Taajamo M. Understanding teaching professionals' digital competence: What do PIAAC and TALIS reveal about technology-related skills, attitudes, and knowledge? *Computers in Human Behavior*. 2021. Vol. 117. P. 106672. DOI: 10.1016/j.chb.2020.106672.

3. Moreira-Choez J.S., Gómez Barzola K.E., Lamus De Rodríguez T.M., Sabando-García A.R., Cruz Mendoza J.C., Cedeño Barcia L.A. Assessment of Digital Competencies in Higher Education Faculty: A Multimodal Approach within the Framework of Artificial Intelligence. *Frontiers in Education*. 2024. Vol. 9. P. 1425487. DOI: 10.3389/feduc.2024.1425487.

4. Ličen S., Prosen M. Strengthening Sustainable Higher Education with Digital Technologies: Development and Validation of a Digital Competence Scale for University Teachers (DCS-UT). *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 22. P. 9937. DOI: 10.3390/su16229937.

5. Gümüş M.M., Kukul V. Developing a digital competence scale for teachers: validity and reliability study. *Education and Information Technologies*. 2023. Vol. 28, № 3. P. 2747–2765. DOI: 10.1007/s10639-022-11213-2.

6. Basilotta-Gómez-Pablos V., Matarranz M., Casado-Aranda L.-A., Otto A. Teachers' digital competencies in higher education: a systematic literature review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2022. Vol. 19, № 1. P. 8. DOI: 10.1186/s41239-021-00312-8.

7. Moreira-Choez J.S., Lamus De Rodríguez T.M., Arias-Iturralde M.C., Vega-Intriago J.O., Mendoza-Fernández V.M., Zambrano-Acosta J.M., Cardenas-Hinojosa R.D. Influence of Gender and Academic Level on the Development of Digital Competencies in University Teachers: A Multidisciplinary Comparative Analysis. *Frontiers in Education*. 2024. Vol. 9. P. 1436368. DOI: 10.3389/feduc.2024.1436368.

***Куцик Петро Олексійович,***
*доктор економічних наук, професор, ректор;*
***Туліка Назарій Мирославович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Львівський торговельно-економічний університет*

# РОЗВИТОК СФЕРИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ-СЕКТОРА

У даній роботі розглянуто сучасний стан розвитку сфери штучного інтелекту (ШІ) в Україні та її вплив на конкурентоспроможність національного ІТ-сектора. Проаналізовано динаміку формування ШІ-екосистеми, кадровий потенціал, інституційні й інфраструктурні чинники розвитку галузі. Окреслено роль державної політики, зокрема ініціативи WINWIN AI Center of Excellence та правового режиму «Дія City», у стимулюванні інноваційної активності. Визначено основні виклики – інвестиційний дефіцит, відтік кадрів, нестачу відкритих даних і необхідність гармонізації законодавства з європейським AI Act. Запропоновано напрями подальшого розвитку: створення національної стратегії ШІ, підтримка освіти, інфраструктури даних і міжнародної інтеграції України у глобальну цифрову економіку.

Розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) відкриває нові можливості для зростання продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності національних економік. Для України, де ІТ-сектор є провідним експортоорієнтованим напрямом, інтеграція ШІ у бізнес-процеси може стати ключовим чинником підвищення ефективності галузі. Водночас спостерігається інвестиційний дефіцит, відтік кадрів і відсутність цілісної державної стратегії розвитку ШІ, що створює ризик втрати технологічних позицій на глобальному ринку. Наукова проблема полягає у визначенні того, якою мірою розвиток сфери ШІ здатний підсилити конкурентоспроможність українського ІТ-сектора та які економічні, інституційні й політичні механізми необхідні для реалізації цього потенціалу.

Мета дослідження – проаналізувати сучасний стан розвитку сфери штучного інтелекту в Україні та оцінити її вплив на конкурентоспроможність національного ІТ-сектора. *Для досягнення мети поставлено такі завдання:*

– дослідити основні тенденції та чинники розвитку ШІ в Україні;
– оцінити роль ШІ у структурній трансформації ІТ-галузі;
– визначити ключові проблеми та бар'єри розвитку ШІ;
– обґрунтувати напрями державної політики та міжнародної інтеграції для підвищення конкурентоспроможності ІТ-сектора.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблематика розвитку сфери штучного інтелекту в Україні висвітлюється у низці сучасних аналітичних і галузевих досліджень. Звіт AI House / Roosh окреслює стан ШІ-екосистеми,

кількість компаній та освітніх програм [1]. Lviv IT Cluster у своєму дослідженні наголошує на ролі ІТ-індустрії у формуванні ВВП та збереженні стійкості в умовах війни [2]. Міністерство цифрової трансформації України презентує ініціативу WINWIN AI Center of Excellence як основу державної політики у сфері ШІ [3]. Аналітика Forbes.ua демонструє високі темпи впровадження ШІ у бізнес-практики українських компаній [4]. У міжнародних звітах UNIDO та OECD визначено стратегічне значення ШІ для підвищення продуктивності, розвитку інновацій та інтеграції України у європейський цифровий простір [5; 6].

Сфера штучного інтелекту (ШІ) перетворюється на стратегічний напрям цифрової економіки України. Згідно з аналітикою AI House / Roosh, станом на 2024 рік в Україні функціонувало 243 компанії, що займаються розробкою або впровадженням технологій ШІ, а загальна кількість спеціалістів у сфері AI/ML перевищила 5,2 тис. осіб [1]. Україна посідає друге місце у Центрально-Східній Європі за кількістю компаній і демонструє темпи зростання, порівнянні з Польщею та Чехією. Формування ШІ-екосистеми відбувається на тлі стійкості ІТ-сектора, який у 2023 р. забезпечив близько 5 % ВВП та понад 38 % експорту послуг [2]. Це свідчить про трансформацію ІТ у високотехнологічну галузь із потенціалом інноваційного прориву.

*Макроекономічні передумови та роль ШІ у структурі ІТ-ринку.* Після 2022 року українська ІТ-індустрія змінила модель розвитку від сервісно-аутсорсингової до продуктової. За даними IT Research Ukraine 2024, частка продуктових компаній зросла до 43 %, тоді як суто сервісних скоротилася до 57 % [2]. Цей процес відображає структурну еволюцію галузі: компанії переходять від надання послуг до створення власних продуктів на базі машинного навчання, генеративного ШІ та аналітики даних.

За дослідженням Forbes.ua, 76 % українських ІТ-компаній уже інтегрували щонайменше одне рішення на основі ШІ у свої бізнес-процеси, а 55 % співробітників регулярно застосовують ШІ-інструменти в роботі [4]. Це дозволяє підвищити продуктивність праці на 20–25 %, скоротити час виконання завдань і підвищити якість управлінських рішень. Найпоширенішими напрямами використання є обробка даних, прогнозування продажів, кібербезпека, автоматизація документообігу та клієнтська підтримка.

Зростання сфери ШІ сприяє зміцненню позицій України на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу. Клієнти з США (36 %) та ЄС (28 %) залишаються ключовими, однак зростає частка замовників із Близького Сходу, де попит на ШІ-рішення швидко зростає [5]. Це дозволяє диверсифікувати ринки збуту і зменшити залежність від економічних коливань у традиційних регіонах.

*Кадрові, інституційні та інфраструктурні фактори.* Ключовою конкурентною перевагою України залишається людський капітал. Високий рівень математичної освіти, розвиток інженерних спеціальностей та зростаюча кількість університетських програм у сфері ШІ створюють базу для сталого

розвитку галузі. Станом на 2024 рік в Україні діяло понад 280 освітніх програм у 42 університетах, що у 12 разів більше, ніж десять років тому [1].

Попри це, зберігається ризик відтоку кваліфікованих фахівців: близько 20 % IT-спеціалістів працюють за межами України, а частина стартапів відкрили юридичні адреси в ЄС або США [2]. Для збереження кадрового потенціалу держава повинна запровадити гнучкі механізми бронювання фахівців, програми підтримки PhD-досліджень і гранти на створення ШІ-продуктів.

Інфраструктурно галузь обмежена дефіцитом потужностей для навчання великих моделей і браком відкритих даних. Переважна більшість компаній використовує іноземні хмарні сервіси (AWS, Azure, Google Cloud), що підвищує витрати [3; 6]. Відсутність єдиного національного дата-центру ускладнює масштабування ШІ-рішень та створення україномовних моделей. У зв'язку з цим необхідним кроком є формування державної хмарної платформи відкритих даних із дотриманням стандартів безпеки та захисту персональної інформації.

*Державна політика та регулювання.* Держава поступово формує політику підтримки розвитку ШІ. У 2024 році Міністерство цифрової трансформації запустило WINWIN AI Center of Excellence – національний координаційний центр для інтеграції ШІ у пріоритетні галузі економіки [3]. Програма передбачає створення дорожньої карти до 2030 року, розвиток компетенцій і впровадження регуляторних «пісочниць» (sandbox) для тестування технологій без ризику штрафних санкцій.

Важливу роль відіграє режим «Дія City», який запроваджує гнучку систему оподаткування для IT-компаній: 5 % ПДФО і 9 % податку на виведений капітал [2]. Це стимулює інвестиції у R&D, знижує навантаження на бізнес і сприяє формуванню технологічних кластерів. Проте Україна ще не має комплексного законодавства у сфері ШІ. Країни ЄС уже ухвалили AI Act, який визначає рівні ризику, правила етичного використання й відповідальність за помилки алгоритмів [5]. Гармонізація українського законодавства з європейським є необхідною умовою для інтеграції в єдиний цифровий простір ЄС.

*Економічний ефект і міжнародна інтеграція.* Впровадження технологій штучного інтелекту створює значний мультиплікативний ефект для економіки. За оцінками UNIDO, підвищення продуктивності праці завдяки ШІ становить 10–15 % у сфері послуг і до 20 % у виробничих секторах [5]. У 2023 році експорт IT-послуг, пов'язаних із ШІ, оцінювався у $850 млн, або близько 13 % від загального IT-експорту [2].

Особливо перспективним напрямом є DefenceTech, який поєднує ШІ-технології з військовими розробками: обробкою розвідувальних даних, навігацією безпілотників, системами розпізнавання зображень. Ці інновації мають подвійне призначення – військове та цивільне, і після війни можуть бути масштабовані для застосування у логістиці, транспорті та безпеці.

Міжнародна інтеграція стає основним вектором розвитку. За оцінками OECD, участь України в програмах Horizon Europe та Digital Europe може збільшити ВВП на 5–7 % у середньостроковій перспективі [6]. Українські компанії вже беруть участь у спільних наукових проєктах і партнерствах із європейськими університетами, що сприяє трансферу знань і залученню інвестицій. Для зміцнення позицій на світовому ринку Україні доцільно формувати бренд «Digital Ukraine», який підкреслює технологічну стійкість і інноваційність.

*Виклики розвитку.* Попри досягнення, сфера ШІ стикається з низкою системних проблем. Основні серед них:

– інвестиційний дефіцит, обсяг венчурного фінансування українських ШІ-стартапів у 2023 р. становив лише $10,8 млн, тоді як у Польщі – понад $150 млн [5].

– кадровий відтік, мобілізація частини спеціалістів і релокація компаній за кордон зменшують кадровий потенціал.

– відсутність національної стратегії ШІ, потрібне затвердження комплексного плану розвитку до 2030 року з визначенням пріоритетів і механізмів фінансування [3].

– недостатня кількість відкритих даних, більшість державних реєстрів не мають API-доступу, що ускладнює навчання моделей [6].

Подолання цих бар’єрів потребує скоординованих дій держави, бізнесу та наукової спільноти. Розвиток людського капіталу, венчурного фінансування, інфраструктури даних і міжнародного партнерства має стати базисом для довгострокового зростання.

*Висновки.* Україна сформувала передумови для розвитку конкурентоспроможного ринку штучного інтелекту. ШІ стає рушійною силою інноваційної модернізації ІТ-сектора, зміцнюючи позиції країни у світовому цифровому просторі. Для сталого зростання у 2025 році та надалі необхідно:

– ухвалити національну стратегію розвитку ШІ;
– розвивати освітні програми та програми повернення спеціалістів;
– створити національну платформу відкритих даних;
– запровадити стимули для венчурних інвестицій;
– забезпечити гармонізацію законодавства з AI Act.

Реалізація цих кроків сприятиме формуванню інноваційної економіки та інтеграції України в глобальну екосистему штучного інтелекту.

**Список використаних джерел**

1. AI House; Roosh. Research of the AI Ecosystem of Ukraine: Talent, Companies, Education. 2024. URL: https://aihouse.org.ua/en/research/ШІ-ecosystem-of-ukraine-talent-companies-education

2. Lviv IT Cluster. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність. 27.11.2024. URL:

https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist

3. Міністерство цифрової трансформації України. Мінцифра представила аналітику секторального напряму ШІ в межах WINWIN. 23.04.2024. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifra-predstavila-analitiku-sektoralnogo-napryamu-shi-v-mezhakh-winwin

4. Forbes.ua. Без ШІ важко буде конкурувати. 240 українських компаній розповіли, як вони використовують штучний інтелект – аналіз можливостей. 27.05.2025. URL: https://forbes.ua/company/bez-vprovadzhennya-shi-bude-skladno-konkuruvati-240-ukrainskikh-kompaniy-rozpovili-yak-voni-vikoristovuyut-shtuchniy-intelekt-analiz-trendu-vid-andriya-bilousa-27052025-30066

5. UNIDO; CEPS. Mapping the Use of Artificial Intelligence in Priority Sectors and the Competitiveness of Ukraine. 2024. URL: https://www.ceps.eu/ceps-publications/mapping-the-use-of-artificial-intelligence-in-priority-sectors-and-the-competitiveness-of-ukraine

6. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. 22.05.2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

***Павлюк Ірина Ігорівна,***
*головний менеджер з ризиків;*
*ТОВ «ЛОМБАРД «ДІМ МІКРОФІНАНС»*

# УПРАВЛЯННЯ КІБЕРРИЗИКАМИ В НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ ПРИ ВИКОРИСТАННІ ХМАРНИХ ПОСЛУГ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Незважаючи на воєнну агресію та пов'язану з нею невизначеність, небанківський фінансовий сектор України поступово нарощує свою присутність у цифровому середовищі. Одним із ключових чинників такого зростання стала активна інтеграція хмарних послуг та штучного інтелекту (ШІ) у операційну діяльність фінансових установ, що дозволяє оптимізувати витрати, масштабувати послуги, розміщувати критичну інфраструктуру у безпечних регіонах і забезпечувати її безперервну роботу, а також підвищувати гнучкість ІТ-інфраструктури та загальну стійкість до загроз воєнного часу.

У контексті цифровізації та враховуючи зростаючу роль нових фінансових технологій, фінансові установи адаптують свої бізнес-моделі для впровадження таких інновацій. Тож, аутсорсинг стає способом отримати відносно легкий доступ до нових технологій та досягти економії за рахунок масштабування діяльності, а відтак питання управління ризиками у небанківських фінансових установах набуває особливої актуальності та потребує удосконалення.

Переміщення критичних функцій у хмару зміщує центр ризику з фізичної інфраструктури на кіберпростір. Відтак, неспроможність фінансових установ належним чином управляти кіберризиками може призвести до порушення конфіденційності даних клієнтів, втрати або модифікації інформації і значних фінансових втрат, що, як наслідок, підірве їхню репутацію та фінансову стійкість.

Ефективне функціонування суб'єктів господарювання в умовах невизначеності та мінливості світової економіки вимагає формування дієвої системи ризик-менеджменту. Ризик є невід'ємним атрибутом підприємництва, і його вплив на результати господарської діяльності є особливо відчутним в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури та зростання системних ризиків. Для бізнесу, ризик означає потенційні загрози, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства та його фінансовий стан [1, с.2].

У цьому контексті управління ризиками набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку та фінансової стійкості небанківської фінансової установи (НБФУ).

Сутність управління ризиками полягає у визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів та у керуванні цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та

виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій [3, с. 1].

У сучасному ризик-менеджменті поняття фінансової стійкості нерозривно пов'язане з операційною стабільністю – здатністю забезпечувати безперервність критично важливих бізнес-функцій та діяльності установи в цілому. В умовах прискореної цифровізації процесів небанківської фінансової установи, кіберризик стає домінуючою складовою операційного ризику. Неспроможність протистояти кіберзагрозам створює прямі передумови для фінансових втрат через порушення цілісності, конфіденційності або доступності даних, що, в кінцевому підсумку, загрожує загальній стабільності НБФУ.

*Таблиця 1*

**Інтеграція хмарних рішень створює чотири домінуючі групи кіберризиків**

| Група ризику | Опис причин ризику | Наслідки |
|---|---|---|
| Комплаєнс-ризик, як наслідок порушень | Недотримання вимог Національного банку України, міжнародних регламентів та стандартів інформаційної безпеки, зокрема GDPR та ISO 27001 через неможливість прямого контролю над інфраструктурою провайдера. | Штрафи, відкликання ліцензії, судові позови, що прямо впливають на прибуток та репутацію |
| Ризик концентрації хмарних провайдерів | Полягає в надмірній залежності від одного надавача хмарних послуг, що може вплинути на безперервність діяльності НБФУ у разі якщо цей провайдер зіткнеться з фінансовими чи операційними проблемами. | Порушення операційної безперервності, регуляторні санкції та штрафи |
| Ризик транскордонної передачі даних | Може призвести до неможливості повного контролю над даними через неоднорідність регуляторних вимог у юрисдикціях, а також можливість зміни провайдером місцезнаходження даних без згоди установи | Порушення законодавства про захист персональних даних, штрафи |
| Ризик конфігураційних помилок | Помилки у налаштуваннях хмарних ресурсів, контролів доступу та шифрування, що можуть призвести до несанкціонованого доступу даних | Прямі фінансові втрати від інцидентів, репутаційні збитки, втрата клієнтів. |

Визнання перелічених ризиків на глобальному рівні змусило регуляторів, зокрема і Національний банк України, розробити уніфіковані вимоги до хмарних технологій при наданні фінансових послуг.

Як в країнах Європейського Союзу, так і в Україні, управління кіберризиками стає ключовим пріоритетом. Основою регулювання цього питання в країнах ЄС є два ключових документа: Guidelines on Outsourcing Arrangements, яка зобов'язує фінансові установи, що використовують хмару для критичних функцій, забезпечити право на аудит та інспекцію провайдера, а

також вимагає розробити чіткий, план виходу (Exit strategy), що гарантує можливість швидкого переходу до іншого провайдера або повернення функцій у власну інфраструктуру та мінімізує ризик концентрації; та Digital operational resilience act (DORA), що посилює вимоги до фінансових установ в частині управління ризиками, зокрема говорить про необхідність здійсннення управління ризиками третіх сторін (хмарних провайдерів) на рівні, еквівалентному внутрішньому контролю.

Ці настанови, водночас, використовуються і як методологічний базис для визначення внутрішніх регуляторних вимог щодо управління кіберризиками, які розробляє Національний банк України для небанківського фінансового сектору.

Зважаючи на геополітичну ситуацію та воєнний стан, регуляторні акти Національного банку України щодо управління ризиками при використанні хмарних послуг, поруч із вимогами щодо наявності чітко регламентованих процедур для виявлення, моніторингу та мінімізації загроз, а також забезпечення оперативного відновлення діяльності після кіберінцидентів, запроваджує додаткові обмеження щодо користування хмарними сервісами, що походять з країни-агресора.

Підходи до управління кіберризиками при наданні фінансових послуг ґрунтуються на загальних принципах, що викладених в міжнародних стандартах (ISO 31000:2018, ISO 31004:2018, COSO Enterprise Risk Management, ISO 27001:2015 та інші).

*Процес управління кіберризиками при наданні фінансових послуг із застосуванням хмарних рішень є аналогічним до загальних засад ризик-менеджменту і включає виконання таких послідовних функцій:*

- виявлення (ідентифікація) ризику;
- вимірювання (оцінка) ризику;
- визначення підходів і методів управління ризиком, а також перелік заходів щодо зниження ризику;
- визначення лімітів та інших обмежень рівня ризику, а також контрольних значень, при досягненні яких необхідна реалізація заходів щодо зниження рівня ризику;
- контроль обсягів прийнятого ризику, ескалація порушень встановлених лімітів/ обмежень ризику;
- формування звітності про рівень прийнятого ризику та результати оцінки ефективності застосовуваних методів управління ризиком;
- моніторинг та перегляд ризиків.

Однак, при використанні хмарних технологій процес виявлення та управління ризиками є складнішим, у зв’язку зі зміщенням центру ризику із фізичного середовища у цифрове.

З огляду на це, застосування перелічених функцій до хмарних кіберризиків вимагає інтеграції сучасних цифрових інструментів. Саме на етапах

вимірювання, контролю та моніторингу технологічні рішення (ШІ, автоматизація) набувають стратегічного значення.

Так, для перетворення хмарних кіберризиків на контрольовані елементи стратегії фінансово стійкості, можуть бути застосовані механізми диверсифікації, контрактного ризик-менеджменту, модель нульової довіри та управління безпекою хмарних середовищ.

Ефективне управління ризиками концентрації постачальника хмарних послуг та транскордонної передачі даних досягається шляхом комплексного застосування двох підходів: застосування диверсифікаційних моделей, таких як мультихмарні та гібридні стратегії, що дозволяє знизити залежність від єдиного провайдера, та інструментів контрактного ризик-менеджменту, як-от чітке визначення вимог до геолокації даних та закріплення права на аудит, що забезпечує необхідний рівень контролю та прозорості.

Для мінімізації ризику конфігураційних помилок застосовується стратегія нульової довіри (Zero Trust), яка передбачає відсутність довіри до будь-чого або будь-кого за замовчуванням. Імплементація даної моделі у хмарних середовищах реалізується через такі механізми, як мікросегментація, визначення чітких метрик безпеки та рівнів обслуговування, багатофакторну автентифікацію та контроль доступу.

Додатково, для посилення режиму безпеки використовуються інструменти управління станом безпеки хмарних середовищ (Cloud Security Posture Management). Їх функціонал дозволяє здійснювати безперервний моніторинг інфраструктури з метою виявлення відхилень від внутрішніх політик безпеки та порушень регуляторних вимог.

Для оптимізації процесів вимірювання та оцінки ризиків доцільно застосовувати штучний інтелект та машинне навчання (ML), що дозволяє аналізувати великі масиви неструктурованих даних, та забезпечує точнішу оцінку ймовірності та впливу кіберінцидентів.

Тож, ефективне управління кіберризиками при використанні хмарних послуг є критичним елементом стратегії фінансової стійкості, знижує ймовірність фінансових та репутаційних втрат від кіберінцидентів, забезпечує безперервність надання послуг та підтримує довіру клієнтів і регулятора.

При цьому, управління кіберризиками при використанні хмарних послуг повинно розглядатися не як окрема функція, а як невід'ємна частина корпоративного управління та стратегічного планування фінансової стійкості НБФУ.

## Список використаних джерел

1. Балдинюк В.М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-1

2. Прокопенко Ж.В. Особливості управління ризиками діяльності небанківських фінансових установ. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.87.

3. Скибінська З.М., Іщук Е.В. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-123.

4. Овендер Н.Л. Огляд міжнародних і українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. Економіка та суспільство. 2021. № 27. Електронний ресурс DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-26.

5. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С. 70–79. DOI: 10.32750/2019-0106.

6. Національний банк України. Методичні рекомендації щодо управління операційним ризиком (у тому числі кіберризиком та безперервністю діяльності) та забезпечення зберігання інформації про клієнтів об’єктами платіжної інфраструктури. Режим доступу URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article

7. Національний банк України. Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту надавачами фінансових послуг (Проєкт постанови). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/proekt_2025-03-10.pdf.

8. Про затвердження Положення про порядок застосування технології хмарних обчислень та внесення зміни до Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України: Постанова правління від 25.08.2025 № 99. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0099500-25#Text.

9. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT) [чинний від 01.01.2019]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 23 с.

10. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA) URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj.

***Садовнича Анастасія Ігорівна,***
*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,*
*спеціальність «Статистика цифрової економіки»;*
***науковий керівник:***
***Ставицький Олександр Вікторович,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*в. о. завідувача кафедри інформаційних технологій;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ У СТАТИСТИЦІ, ВІД КЛАСИЧНИХ МЕТОДІВ ДО МАШИННОГО НАВЧАННЯ

Статистика завжди була важливим інструментом для аналізу даних, проте її можливості значно розширилися завдяки сучасним ІТ-технологіям [1]. Класична статистика базувалася на ручних розрахунках і застосуванні стандартних формул для порівняно невеликих вибірок, що обмежувало обсяг та швидкість обробки інформації. Наприклад, «обробка 100–200 даних вручну займала години».

*Подальший розвиток статистики став можливим завдяки появі різноманітного інструментарію:*

– створення та впорядкування баз даних дало змогу накопичувати значні обсяги інформації;

– поява та розвиток Big Data відкрили доступ до аналізу мільйонів і навіть мільярдів спостережень [2];

– удосконалення комп'ютерної техніки пришвидшило обчислення та дозволило обробляти великі масиви даних у реальному часі;

– хмарні технології зробили можливим зберігання й обробку даних без обмеження локальними ресурсами;

– сучасні методи візуалізації дали змогу представляти складні результати у наочній і доступній формі;

– програмне забезпечення для роботи зі статистичними даними (SPSS, R, Python, Stata тощо) розширило коло доступних методів та спростило роботу аналітиків.

Ці технології створили підґрунтя для ще більшого стрибка – застосування машинного навчання, яке дозволяє не лише аналізувати наявні дані, а й прогнозувати майбутні тенденції, знаходити приховані закономірності та автоматизувати процеси прийняття рішень [3].

А сучасні підходи дозволяють використовувати комп'ютерні програми, та мови програмування для статистичного аналізу, автоматизовані системи та роботу з великими масивами даних (тисячі і мільйони записів). Це значно підвищує ефективність аналізу та точність результатів.

Одним із ключових напрямів розвитку є застосування машинного навчання, яке дає змогу знаходити приховані закономірності, робити прогнози та автоматизувати процес обробки інформації. *Наприклад:*

– медицина – алгоритми машинного навчання аналізують десятки тисяч пацієнтських карток, виявляючи фактори ризику хвороб [3], які могли б залишитися непоміченими при ручному аналізі. Це дозволяє лікарям своєчасно прогнозувати ймовірність розвитку хвороб та підвищує точність діагностики на 10–20%;

– економіка – статистичні моделі допомагають прогнозувати попит на товари та послуги [3], оптимізуючи виробництво та зменшуючи втрати. Наприклад, аналізуючи історичні дані про продажі за останні 5 років, компанії можуть передбачити майбутні тенденції та коригувати стратегії, що дозволяє підвищити прибуток на 5–15%;

– соціальні мережі – ІТ-технології дозволяють аналізувати поведінку користувачів і автоматично підбирати для них релевантний контент, що підтверджує практичну ефективність цих методів. Це підвищує персоналізацію досвіду та залученість користувачів, збільшуючи час взаємодії на 20–30%.

Таким чином, поєднання класичної статистики, сучасних ІТ-технологій та машинного навчання забезпечує швидкий та точний аналіз даних, підвищує обґрунтованість рішень і дозволяє застосовувати результати статистики у реальних задачах науки, бізнесу та повсякденного життя. Цей підхід відкриває нові горизонти для прогнозування, автоматизації та оптимізації процесів у різних сферах, доводячи, що сучасна статистика є не просто теоретичною дисципліною, а практичним інструментом для прийняття ефективних рішень.

**Список використаних джерел**

1. Жуковський Д., Лозовська Л. Аналіз використання методів машинного навчання в аналітиці даних. Економічний розвиток і інновації.. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ. 2023. Т. 47, вип. 2. С. 65–69. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-47-9.

2. Wikipedia. Машинне навчання. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B5_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F

3. Ямненко Р. Математична статистика, машинне навчання та datascience – сучасні та перспективні напрямки професійного розвитку. Кафедра теорії ймовірностей, статистики та актуарної математики. 27.07.2023. URL: https://probability.knu.ua/2023/07/28/statistics_machine_learning_data_science/

***Ставицький Олександр Вікторович,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*в. о. завідувача кафедри інформаційних технологій;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ПРОБЛЕМАТИКА СТВОРЕННЯ ШТУЧНИХ ДАТАСЕТІВ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

У сучасній науковій практиці якісні датасети є основою для проведення достовірних досліджень, особливо в галузях, що активно використовують методи машинного навчання, штучного інтелекту, статистичного аналізу та моделювання. Проте, створення датасетів – це не лише технічне завдання, а й методологічний виклик. Особливої уваги потребує питання використання штучно згенерованих даних на противагу реальним емпіричним даним, що мають природне походження.

*Наведемо визначення та класифікацію датасетів:*

- реальні датасети – це набори даних, отримані в результаті спостережень, експериментів, вимірювань або збору інформації з природного середовища (медичні записи, соціологічні опитування, сенсорні дані тощо);
- штучні датасети – створюються за допомогою алгоритмів генерації, симуляцій, синтетичних моделей або ручного конструювання. Вони можуть бути корисними для тестування гіпотез, моделювання граничних випадків або навчання моделей у ситуаціях браку реальних даних.

Проблематика використання як реальних, так і штучних датасетів у наукових дослідженнях дедалі частіше стає предметом критичного аналізу. Як зазначають Geirhos та ін., моделі глибокого навчання мають схильність до так званого *shortcut learning* – використання спрощених патернів, які не відображають справжню складність реального світу, що обмежує їхню здатність до узагальнення [3]. У цьому контексті Barocas, Hardt і Narayanan звертають увагу на те, що навіть штучно згенеровані дані можуть містити приховані соціальні упередження, якщо вони ґрунтуються на історичних або некритично зібраних джерелах [1]. Водночас, як демонструють Koenecke та ін., реальні дані також не позбавлені проблем – зокрема, вони можуть бути нерепрезентативними, якщо не охоплюють достатньої різноманітності, наприклад, мовних або етнічних груп [4]. Bender та ін. попереджають про небезпеку використання великих штучних корпусів без належної перевірки їх змісту, що може призвести до відтворення шкідливих стереотипів або дезінформації [2]. Нарешті, Suresh і Guttag підкреслюють, що незалежно від походження даних – реального чи штучного – їх якість має вирішальне значення, оскільки саме вона визначає потенційні наслідки застосування моделей у практиці [5].

*Розглянемо проблеми, пов'язані зі штучними датасетами:*

– втрата автентичності – штучні дані часто не відображають складність реального світу. Вони можуть бути надто "чистими", позбавленими шуму, помилок, неоднозначностей, які притаманні реальним даним;

– обмежена варіативність – генерація даних за заздалегідь визначеними правилами або моделями може призвести до одноманітності, що обмежує здатність моделі узагальнювати;

– ризик переобучення – моделі, натреновані на штучних даних, часто демонструють високу точність на тестових наборах, але не здатні адаптуватися до реальних сценаріїв, що призводить до зниження ефективності в практичному застосуванні;

– етичні та соціальні виклики – штучні дані можуть не враховувати соціальні, культурні, гендерні або поведінкові аспекти, що призводить до викривлення результатів досліджень, особливо в гуманітарних та соціальних науках.

*Доречно навести приклади з різних галузей де якість та достовірність датасетів критично важлива:*

– медицина – симуляція медичних показників не здатна повністю відтворити індивідуальні особливості пацієнтів, що критично для діагностики та прогнозування;

– освіта – штучні моделі навчальної поведінки не враховують мотиваційні, психологічні та соціальні фактори, що впливають на успішність;

– економіка – моделювання ринкових процесів без реальних даних може призвести до хибних висновків щодо поведінки споживачів або інвесторів.

*Виділимо переваги та обмеження штучних датасетів:*

– до переваг можна віднести: можливість контролювати параметри та структуру даних, відсутність проблем з конфіденційністю та персональними даними, та швидке створення великих обсягів даних для тестування;

– до обмежень включимо: низьку екологічну валідність, ризик некоректного узагальнення результатів, та потребу в додатковій валідації на реальних даних.

Таким чином, можна надати рекомендації, щодо використання штучних датасетів: це комбінування штучних і реальних даних для підвищення достовірності моделей, виконання процесу калібрування штучних даних на основі статистичних характеристик реальних вибірок, проведення валідації моделей на незалежних реальних датасетах, та обов'язкове документування процесу генерації даних для забезпечення прозорості дослідження.

Штучні датасети є важливим інструментом у наукових дослідженнях, особливо в умовах обмеженого доступу до реальних даних. Проте їх використання повинно бути обґрунтованим, методологічно виваженим та супроводжуватись ретельною перевіркою результатів. Реальні дані залишаються незамінними джерелом знань про світ, і саме на їх основі слід будувати наукові моделі, які претендують на практичну застосовність.

**Список використаних джерел**

1. Barocas, S., Hardt, M., Narayanan, A. Fairness and Machine Learning : книга. 2019. URL: https://fairmlbook.org/

2. Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., Shmitchell, S. On the Dangers of Stochastic Parrots: Can Language Models Be Too Big? *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*. 2021. P. 610–623. DOI: 10.1145/3442188.3445922

3. Geirhos, R., Jacobsen, J.-H., Michaelis, C., et al. Shortcut Learning in Deep Neural Networks. *arXiv preprint*. 2020. URL: https://arxiv.org/abs/2004.07780

4. Koenecke, A., Nam, A., Lake, E., et al. Racial disparities in automated speech recognition. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2020. Vol. 117, № 14. P. 7684–7689. DOI: 10.1073/pnas.1915768117

5. Suresh, H., Guttag, J. V. A Framework for Understanding Unintended Consequences of Machine Learning. *Communications of the ACM*. 2019. Vol. 62, № 11. P. 62–71. DOI: 10.1145/3287560.3287598

***Супруненко Світлана Анатоліївна,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри менеджменту,*
*маркетингу та публічного управління,*
*проректор з науково-педагогічної та виховної роботи;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ КІБЕРБЕЗПЕКИ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ (2022–2024 РР.)

Трансфер технологій, як процес передачі знань, методів та інноваційних рішень від розробників до кінцевих користувачів, є ключовим чинником інноваційного розвитку та економічного зростання країн. У світлі стрімких технологічних змін, зокрема у цифровій сфері, та з огляду на виклики, пов'язані з інформаційною безпекою, трансфер технологій набуває особливого значення. В Україні, на тлі військової агресії та глибоких структурних трансформацій, питання ефективного впровадження новітніх технологій стають надзвичайно актуальними.

Метою дослідження є комплексний аналіз стану трансферу технологій у світі та в Україні у період 2022–2024 років із фокусом на інформаційну безпеку.

У 2022–2024 роках глобальний трансфер технологій характеризувався інтенсифікацією цифрової трансформації та активним розвитком технологій штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей (IoT) [1]. Ці технології стали фундаментальними для модернізації секторів охорони здоров'я, енергетики, транспорту та кібербезпеки [2].

Геополітична напруга, зокрема торговельні обмеження між США і Китаєм та військовий конфлікт в Україні, зумовили часткову локалізацію технологічних ланцюгів постачання й ускладнили міжнародний трансфер технологій [4]. Значну увагу було приділено захисту інтелектуальної власності, кібербезпеці та регуляторним нормам, зокрема GDPR в ЄС, що водночас ускладнило і систематизувало процеси трансферу [3].

Війна 2022 року стала каталізатором для активізації трансферу технологій в Україні, особливо у військовій сфері, кібербезпеці та критичній інфраструктурі. Відбувається імпорт і адаптація передових технологій, зокрема безпілотних літальних апаратів та систем розвідки від партнерів НАТО [6]. Одночасно державні органи та бізнес-сектор активно інвестують у цифрові платформи, точне землеробство, ІТ-рішення, що підтримуються міжнародними фінансовими інституціями [2; 5].

Законодавча база України зазнала суттєвих змін: ухвалено низку нормативно-правових актів, спрямованих на захист інтелектуальної власності та кібербезпеку [7]. Водночас рівень інтеграції українських наукових розробок у

світові інноваційні екосистеми залишається недостатнім, що створює бар'єри для комерціалізації інновацій.

Світові лідери у сфері кібербезпеки впроваджують інноваційні рішення на основі ШІ для виявлення та реагування на кіберзагрози (IBM Security, CrowdStrike). Концепція Zero Trust Architecture, що передбачає мінімізацію прав доступу та багатофакторну аутентифікацію, стала стандартом у США та ЄС (Microsoft, Google) [3]. Хмарна безпека підсилюється через використання технологій Cloud Access Security Broker (CASB) [3].

У США Міністерство енергетики впровадило інноваційну платформу для захисту критичної інфраструктури на основі ШІ, яка забезпечує моніторинг і реагування на кібератаки в реальному часі [11]. У ЄС реалізується ініціатива Cybersecurity Competence Network, що об'єднує академічні, державні та бізнес-структури для впровадження передових рішень і стандартизації процесів кіберзахисту [3].

В Україні запроваджуються сучасні системи Endpoint Detection and Response (EDR) та Extended Detection and Response (XDR), зокрема CrowdStrike Falcon, для захисту державних інформаційних ресурсів та критичної інфраструктури [8]. Український Центр реагування на інциденти кібербезпеки (CSIRT) функціонує за міжнародними стандартами та співпрацює з партнерами НАТО й ЄС, що забезпечує ефективний обмін кіберрозвідкою і координацію реагування [9].

Важливим елементом є розвиток людського капіталу: навчальні програми з етичного хакінгу, аналізу кіберзагроз та управління інцидентами, створені за підтримки Cisco Networking Academy, Deloitte та інших міжнародних організацій, сприяють підготовці висококваліфікованих фахівців [10].

Отже, у 2022–2024 роках трансфер технологій, особливо у сфері кібербезпеки, став стратегічним пріоритетом для України. Для подальшого розвитку необхідна комплексна стратегія, що включатиме посилення міжнародного співробітництва, модернізацію нормативної бази, розвиток інноваційної інфраструктури та систем кіберзахисту, а також інвестиції у кадровий потенціал.

**Список використаних джерел**

1. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.

2. World Bank. Global Innovation Index Report 2023. Washington, D.C. : World Bank, 2023.

3. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). ENISA Threat Landscape Report 2023. URL: https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2023

4. UNCTAD. Technology and Innovation Report 2024. New York : United Nations, 2024.

5. Міністерство цифрової трансформації України. Річний звіт за 2023 рік. URL: https://thedigital.gov.ua/annual-report-2023

6. USAID. Ukraine Technology Sector Assessment 2023. Washington, D.C. : USAID, 2023.

7. Закон України «Про кібербезпеку» від 2023 р. № 2163-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-20

8. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Звіт про кіберінциденти за 2023 рік. URL: https://dsszzi.gov.ua/reports

9. NIST. Cybersecurity Framework 2022. URL: https://www.nist.gov/cyberframework

10. Cisco Networking Academy Ukraine. Офіційний сайт. URL: https://www.netacad.com/ukraine

11. U.S. Department of Energy. Cybersecurity Initiative 2023. URL: https://www.energy.gov/cybersecurity

***Щербак Поліна Юріївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Комп'ютерні науки»;*
***науковий керівник:***
***Ставицький Олександр Вікторович,***
*кандидат економічних наук,*
*в. о. завідувача кафедри інформаційних технологій;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ОБРОБКА ПРИРОДНОЇ ТА ФОРМАЛЬНОЇ МОВИ, ОСНОВИ NLP І ПРОМПТ-ІНЖЕНІРИНГУ

Сучасна комп'ютерна інженерія охоплює не лише створення систем штучного інтелекту, а й ефективну взаємодію з ним. Одним із ключових аспектів цієї взаємодії є написання правильних промптів.

Промпт (англ. prompt) – це текстовий запит або інструкція, яку користувач надає штучному інтелекту (наприклад ChatGPT, Midjourney, DALLE), щоб отримати бажану відповідь, результат чи дію. Простіше кажучи, промпт – це «питання» або «завдання», яке ми ставимо системі ШІ [1].

Промпт можна вважати завершеним якщо відповідь моделі на цей промпт не містить некоректної інформації, а в цілому відповідає очікуваному результату [2].

Існують дві основні групи мов: природні, якими користуються люди для спілкування, та формальні, призначені для точного виконання інструкцій і не допускають двозначності.

Природна мова – створена людьми, а не штучно сконструйована система, яка постійно змінюється й розвивається під впливом людського досвіду. Хоча люди легко сприймають динамічність мови, для комп'ютера вона стає викликом у правильній обробці та передачі смислового контексту.

Обробка природної мови (Natural language processing, надалі – NLP) – це галузь штучного інтелекту та комп'ютерної лінгвістики, яка спрямована на аналіз і розуміння людської мови в її природній формі. Природні мови відзначаються неоднозначністю, одне й те саме слово може мати кілька значень, у мовленні люди часто вживають помилки, скорочення та емоційні вирази. Крім того, поширеними є синоніми, метафори та інші стилістичні засоби, що ускладнюють однозначне трактування тексту.

NLP галузь можна розділити на дві підмножини: розуміння природної мови та генерація природної мови (Natural Language Generation, надалі – NLG).

Генерація природної мови – це процес автоматичного створення зрозумілого для людини тексту на основі структурованих даних або формальних представлень інформації. Система перетворює дані у природну мову таким чином, щоб користувач міг легко їх сприймати та інтерпретувати. Наприклад,

замість технічного повідомлення “Error 404” система може сформулювати більш зрозуміле пояснення: “Сторінку не знайдено, перевірте адресу”. Інший приклад – генерація SQL-запитів, користувач пише: “Знайди всі замовлення за вересень”, а система автоматично створює правильний SQL-код. Завдяки NLG взаємодія людини з комп’ютерними системами стає більш природною і зрозумілою.

Розпізнавання мовлення (speech recognition) – технологія, яка перетворює голос у текст, який комп’ютер може читати і аналізувати. Вона використовується у голосових асистентах (Siri, Google асистент, Google Gemini) та системах автоматичних відповідей (у кол-центрах або в чат-ботах).

Формальні мови мають чітко визначені правила і створені для точного опису програмування, математичної логіки та SQL-запитів. Їхній синтаксис дуже строгий, і навіть невелика помилка, наприклад, в одній літері може порушити роботу всієї програми. Через це будь-яка неточність в коді може призвести до того, що програма не запуститься або працюватиме некоректно.

На відміну від природних мов, формальні мови строго визначені і не допускають двозначності. Один і той же код завжди інтерпретується однаково.

Різниця у сприйнятті ШІ, природна мова для штучного інтелекту є неоднозначною, система часто змушена робити припущення і інтерпретувати, що саме мав на увазі користувач, оскільки значення слів і фраз значною мірою залежить від контексту.

Натомість у формальних мовах ШІ не потребує домислів і чітко виконує інструкції, оскільки всі правила вже визначені та однозначні.

Виклики та можливості промпт-інженірингу: перш за все, промпт має бути чітким та однозначним. Використання розпливчастих або багатозначних формулювань може призвести до некоректних результатів. Так само суттєве значення має контекст – вказівка на тему, сферу застосування чи очікувану форму подання інформації допомагає системі краще інтерпретувати завдання.

Важливо, щоб запит був максимально конкретним. Чим точніше сформульоване питання, тим кориснішою та більш відповідною буде відповідь системи. Наприклад, замість загального: “Розкажи про штучний інтелект” краще написати: “Поясни принцип роботи нейронних мереж на прикладі розпізнавання зображень”.

Структурованість запиту теж має велике значення. Якщо формулювати завдання послідовно або розбивати його на окремі пункти, можна уникнути пропуску важливих деталей.

Крім того, важливим аспектом є адаптація промпту під конкретну задачу або сферу застосування. Наприклад, запити для генерації тексту відрізняються від запитів для аналізу даних чи створення зображень. Врахування специфіки завдання допомагає системі краще інтерпретувати інструкції та видавати більш точні результати.

Спробуйте різні підходи промт-інжинірингу, адже тільки удосконалюючи ваші запити ви зможете вийти на задовільне рішення [3].

Отже, правильно сформульований запит дає швидкий і корисніший результат.

Вміння працювати з промптами стає важливою навичкою як для навчання, так і для професійної діяльності.

Отже, обробка природньої та формальної мов, що становить основу NLP і промпт–інжинірингу, становить головну відмінність у способах взаємодії людини і комп’ютера. Таким чином, природна мова є складнішою для опрацювання через залежність від контексту, а формальна – забезпечує однозначність і точність. Саме ця різниця визначає способи їх застосування у програмуванні та штучному інтелекті.

**Список використаних джерел**

1. Що таке промпт і як створити ефективний запит? Бібліотека БДПУ. URL: https://library.bdpu.org.ua/ai-for-education-and-research/prompt/

2. Vaswani A. et al. Attention Is All You Need // Adv Neural Inf Process Syst. Neural information processing systems foundation, 2017. Vol. 2017-December. P. 5999–6009.

3. Промпт-інжиніринг: як ефективно спілкуватися з ШІ. dou.ua. 14.02.2025. URL: https://dou.ua/forums/topic/52465/

## СЕКЦІЯ 7

## СОЦІОГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

***Cherusheva Galyna,***
*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,*
*Associate Professor of the Department of Philosophy, Law and Social and Humanitarian Disciplines, Head of the Career Guidance Department;*
***Pylypenko Oleksii,***
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,*
*Dean of the Faculty of Accounting;*
*National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*

### CREATIVE INTERACTION BETWEEN THE HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION AND THE LABOR MARKET AS A FACTOR IN IMPROVING THE QUALITY OF MANAGEMENT PERSONNELTRAINING

The key factor in the economic development of society and the successful operation of its social institutions is the level of preparedness of its management personnel. Today, in the digital world, leadership qualities and interactive competencies, such as the ability to successfully cooperate and communicate with other people and to work in a team, ensure effective management of an organization's staff to achieve its goals. The development of creative initiative, the quality and effectiveness of the work of each employee in the team depend on the socio-psychological foundations of management activities. The current generation of managers with the appropriate level of professionalism and psychological readiness is a prerequisite for overcoming today's challenges and effective business management. The formation of the professional and psychological readiness of the new generation of managers goes beyond the scope of higher education. Students and representatives of enterprises can continue their professional growth through various forms of advanced training and informal education.

According to S. Kryshtaichnyk, "the market transformation of the Ukrainian economy has changed the paradigm of higher education development, leading to changes in the strategy for training specialists. Stakeholders have a significant influence on these changes." (1, p. 95) We should agree with the author that it is the interaction between higher education institutions and the labor market that largely ensures the improvement of the quality of professional training of future specialists.

In today's conditions, certain trends can be observed in the development of the higher education system, in particular dynamic integration processes into the global educational space; enrichment of forms of business communication and partnership in

an open social and professional environment; creative interaction with various social systems (social institutions, organizations, consumers of educational services, etc.).

Today, a characteristic feature of higher education institutions is their creative relationships with institutions, organizations, and enterprises that, in accordance with their common professional interests, cooperate in creating a unified educational and professional environment and can set the direction for the development of a new type of specialist training. The key role of such interaction is to assist higher education institutions in providing quality educational services in line with labor market requirements. Most experts, employers, and active participants in the discussion of educational programs are involved in determining the priority areas for the development of higher professional education. In the accreditation process, they act as experts on the quality of professional training.

Potential employers, as customers of human resources, view higher education institutions as "high-quality generators of educational services" that provide the labor market with qualified, competitive specialists. They are interested in employees who are capable of showing initiative, have a modern vision in solving professional tasks, and at the same time are responsible and honest in their duties. In their opinion, there is an urgent need and necessity to develop qualities such as creativity, creative thinking, emotional intelligence, willingness to cooperate, and solve current production problems in the younger generation. Employers are putting forward requirements for higher education institutions to train specialists who possess not only the "hard skills" (professional competencies) necessary to perform their job functions, but also "soft skills".

Today, various forms of business partnerships, internships and practical training at organizations and enterprises, invitations to classes for stakeholders and leading industry experts are widely practiced. Thanks to the combined creative efforts of higher education institutions and enterprises, the quality of practical training and the mobility of economics graduates in the labor market are ensured.

Fedotova I. V., Kholodkov E. M., Arkhipov O. V. emphasize that rapid technological changes and economic globalization create a need to strengthen partnerships between universities and businesses. Higher education institutions must meet the needs of the modern labor market by preparing higher education seekers for the challenges and opportunities that exist in a highly competitive environment [2]. When analyzing the prospects for cooperation between higher education institutions and employers, the authors focus on such forms of cooperation as joint projects and research, the use of dual education mechanisms in the higher education system, mentoring, and consulting.

An analysis of literature and experience of cooperation between educational institutions and employers indicates a well-developed system of interrelationships. See Fig. 1.

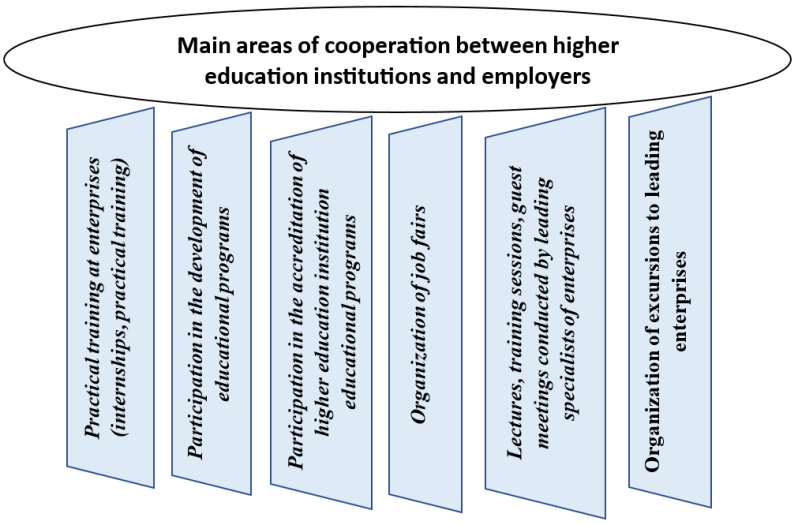



**Fig. 1. System of interrelations between higher education institutions and employers**

The National Academy of Statistics, Accounting, and Auditing (NASAA) cooperates with employers in many ways. This includes meetings with representatives of leading business partners and organizations, as well as lectures, training sessions, and master classes. For example, the HR business partner of JSC CB PrivatBank gave a guest lecture on "Development opportunities for young people in the banking sector." A meeting with a stakeholder of JSC Idea Bank, the head of the Payment Operations Monitoring and Security Department, was a unique opportunity for the Academy's students to gain practical experience, learn about cybersecurity challenges in the modern world, and understand how to get involved in cutting-edge processes in the banking sector.

Students of the educational program "Computer Science and Information Technology" underwent industrial training at the Ukrainian Language and Information Fund of the National Academy of Sciences of Ukraine, which has been a stakeholder and scientific partner of the academy for many years.

Students pursuing a second (master's) degree in Applied Statistics and Business Analytics completed their pre-diploma internships at Raiffeisen Bank, Privatbank, Alfa Trading Ukraine, and Kredobank. In addition, the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine, and the Main Department of Statistics in Kyiv serve as internship bases for master's students. Students gained practical experience in the Directorate of Strategic Planning and European Integration of the Ministry of Finance of Ukraine.

Every year, students of the academy go on an excursion to the National Bank of Ukraine, where senior students undergo practical training and, upon completion of their studies, participate in a competition for vacant positions. NASAA students visit the Banknote and Coin Mint of the National Bank, the State Gemological Center of Ukraine, and other companies.

Representatives of the Law educational program and members of the academy's legal clinic took part in a course on organizational development and human rights for organizations and initiatives – "Capable of Action 2." The training opened up new opportunities and provided a better understanding of how to develop advocacy campaigns and build dialogue with the authorities and the community; apply practical tools for monitoring and evaluating the results of initiatives; work on financing and establishing long-term relationships with donors; improve internal management and communication processes within the team; and form a vision for the sustainable development of the organization.

Participation in the JOB EXPO career festival was an excellent platform for internships and career opportunities. Panel discussions and training sessions led by experienced speakers contributed to the professional development of students. Such festivals and career fairs provide an opportunity to communicate with top managers, business leaders, stakeholders, and partners of the academy.

All this demonstrates the interest of educational institutions in close cooperation with employers and their active involvement in the educational process in order to update the professional training of specialists to meet the challenges of the labor market.

## References

1. Kryshtanovich S. (2023) The influence of stakeholders on the quality of training specialists in higher education institutions//SOCIO-ECONOMIC RELATIONS IN THE DIGITAL SOCIETY. Volume 2 (48), 2023. DOI: 10.55643/ser.2.48.2023.505 101

2. Fedotova, I. V., Kholodkov E. M., Arkhipov O. V. The role and prospects of cooperation between higher education institutions and employers. Higher education according to new standards : challenges in the context of digitalization and integration into the international educational space : materials of the III International Scientific and Methodological Conference. April 4. 2024. Kharkiv National Automobile and Highway University. Kharkiv, 2024. P. 220–223. URI: https://dspace2.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/22810

***Koval Svitlana,***
*Ph.D in Economical Sciences, Senior Researcher,*
*Associate Professor of the Department of Statistics*
*and Mathematical Methods in Economics;*
*National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*

## LABOR MARKET OF UKRAINE: PROBLEMS OF THE MILITARY TODAY AND PROSPECTS FOR THE FUTURE

*Introduction.* During the Great War, Ukrainian society demonstrated cohesive resilience and the ability to adapt to a wide range of problems: from destroyed logistics chains to energy terror. Therefore, it is not surprising that in the reports of state authorities there are common statements that the economy has adapted to the war and is gradually recovering, that we are waiting for rapid progress.

However, there is a new challenge on the way to this recovery: the lack of labor supply. And there are three significant objective reasons for this, primarily related to the natural processes of the decrease in the population of Ukraine, and significantly increased as a result of Russia's military aggression against Ukraine: migration, loss of military personnel and civilians, mobilization. As a result, employers complain about difficulties in finding employees, and data from job search sites show a decrease in the number of active job seekers, which occurs simultaneously with an increase in the number of vacancies.

*Presenting main material.* In the summer of 2023, the Ministry of Economy of Ukraine announced the need for millions of workers, which the country will feel on the way to post-war recovery. After the war, the need for workers will grow even stronger, and that is why the government says that in the coming years, Ukraine will experience a shortage of millions of workers, and with the beginning of post-war reconstruction, this need will only grow. Over the next ten years, Ukraine will have to attract an additional 4.5 million employees to the labor market. As the country approaches the post-war reconstruction era, labor needs will only increase to meet the demands of economic recovery [1].

Such information is fully justified, since the labor market in Ukraine in recent years has been under the influence of a reduction in both the total population and the number of economically active and employed citizens (Figs. 1, 2, 3), and after the beginning of the great war, it really decreased significantly. During the full-scale invasion of Russia, Ukraine lost a considerable share of its population: people went abroad to escape the horrors of the war, and this number is approximately 6 million people (according to UN estimates, 6.2 million Ukrainians left the country) – mostly women of working age, 70% of who have higher education, and children; more than 4 million Ukrainians were under occupation; unfortunately, the number of dead has increased, and not only among soldiers of working age, but also among the civilian population. More than 1 million citizens (the exact figure is classified) came to protect

the country and do not take an active part in economic activity. All these data make it possible to assert that the supply of labor on the Ukrainian labor market has significantly decreased, and at the same time, the demand for it has undergone significant changes and reductions [1, 2].

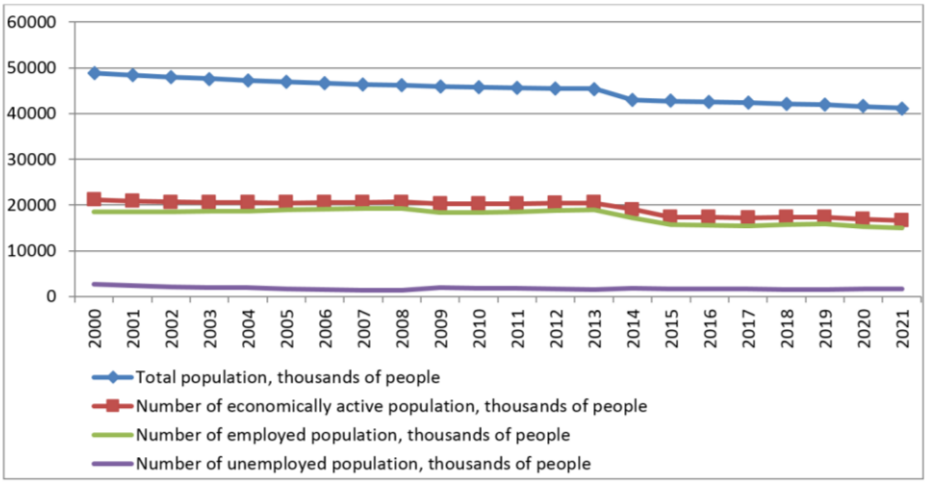



**Fig. 1. The labor market of Ukraine in 2000-2021 [3]**

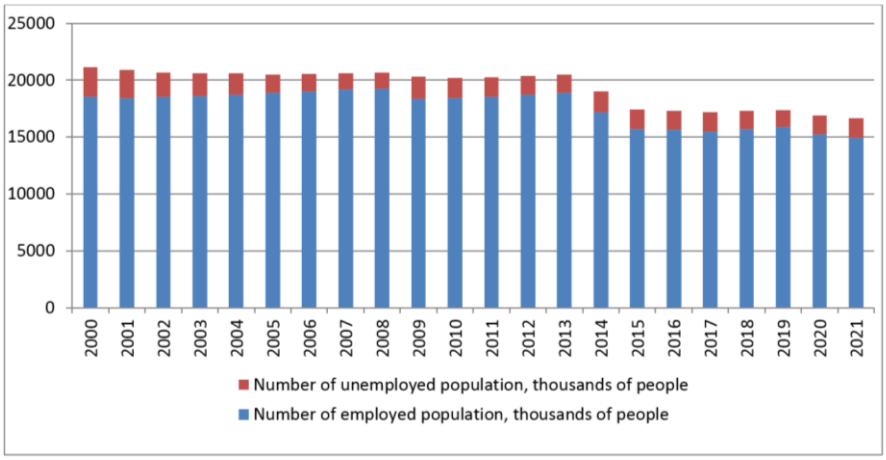



**Fig. 2. Distribution of the number of employed and unemployed in Ukraine in 2000-2021 [3]**

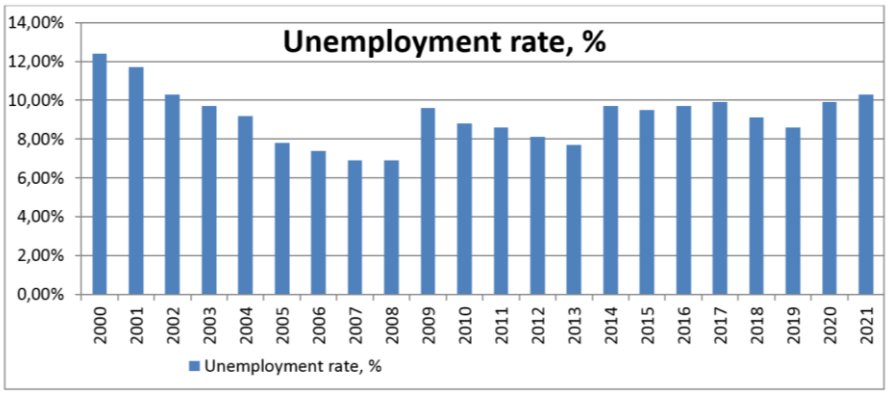



**Fig. 3. Unemployment rate in Ukraine in 2000-2021, % [3]**

According to the National Bank of Ukraine, currently Ukraine is among the ten countries with the highest unemployment rates - 21.1% of the country's unemployed population, which is the maximum since 2000. At the end of 2023, the National Bank expects unemployment to reach 19%. This will primarily be facilitated by the recovery of economic activity. However, unemployment will remain higher than before a full-scale invasion, due to the persistence of significant disparities in the labor market. This, in particular, is explained by the uneven economic recovery in sectors and regions due to the consequences of the war [4].

As of October 1, 2023, 2.6 thousand unemployed people were registered in the Kyiv City Employment Center. Meanwhile, in the database of the capital's employment service, there were more than 8,000 job offers received from Kyiv employers [5].

According to data from the job search aggregator Work.ua, the number of active job seekers in Ukraine has been gradually decreasing recently. At the same time, the number of new vacancies is increasing. The business, which has adapted to the conditions of the war and increases production volumes, begins to create more jobs. However, due to the reduction in the number of job seekers, these positions are more difficult to fill. As a result, the competition for the workplace is constantly decreasing. Compared to the peak of job demand in the first months of the Great War, competition for one job in September 2023 has fallen more than eightfold.

The fact that the time employers are forced to spend looking for employees has also increased indicates a certain shortage of labor force. The search for narrow-profile specialists can take weeks or even months, especially in the defense industry, where there is a shortage of specialists. The lack of personnel in this field not only slows down the pace of production, but also threatens the country's defense capabilities.

However, the problem of personnel hunger is not as global as it may seem at first glance. The situation differs depending on the region and field of activity. According to Work.ua, the most new vacancies appear in the western regions. For example, in Zacarpathia, their number in September 2023 is twice as large as on the eve of the great war. On the other hand, the recovery of jobs in the frontline areas is sluggish. Only 19% of vacancies compared to the pre-war rate were recorded in Donetsk region, 11% in Kherson region. The labor market has not yet recovered in Kyiv and the Kyiv region.

In addition, the structure of the economy in Ukraine has changed somewhat due to the fact that many companies are now either not working, or destroyed, or found themselves in temporarily occupied territory, and therefore do not have the opportunity to employ citizens.

Accordingly, this creates an imbalance in the labor market, since the specialization of existing specialists often does not meet the needs of relocated enterprises in new territories. Therefore, due to the structural distortions in the labor market caused by the full-scale war, employers often cannot find a suitable specialist for an open vacancy. And although the general situation may indicate a labor shortage, in some industries there is a surplus of personnel in September 2023 (tables 1, 2).

*Table 1*

**Top-5 types of activities with the greatest competition of job applicants [1]**

| Type of activity | Average number of reviews per vacancy |
|---|---|
| Mass media, publishing, printing | 32,3 |
| Information technologies, computers, the Internet | 27,0 |
| Secretariat, record keeping | 21,1 |
| Culture, music, show business | 20,5 |
| Marketing, advertising, PR | 19,4 |

*Table 2*

**Top-5 types of activities with the least competition for job applicants [1]**

| Type of activity | Average number of reviews per vacancy |
|---|---|
| Work specialties, production | 2,9 |
| Construction, architecture | 4,0 |
| Agriculture, agribusiness | 4,1 |
| Hotel and restaurant business, tourism | 4,8 |
| Service sector | 5,2 |

In particular, there is high competition in the IT sector, because in addition to the war, the demand for workers there has been shaken by the crisis in the industry, which began in late 2022 with massive layoffs by global corporations. This crisis also reached Ukraine. Therefore, the number of new jobs in the industry is almost not growing, although there are many people willing to work.

According to the Kyiv City Employment Center, employers are in demand for trade and service workers (21%), including food vendors, sales consultants, cooks, security guards, social workers, teacher assistants, and hairdressers. Riflemen and patrol officers remain in demand. Skilled workers with tools (almost 17%) are also needed: electricians, locksmiths of various specialties, seamstresses, installers, electric and gas welders, workers in complex maintenance of buildings, painters. As always, there are vacancies for specialists, including educators, pharmacists, engineers, doctors, psychologists, teachers, music directors, economists. Representatives of the simplest professions are also in demand (13%): complex house cleaning workers, cleaners of office premises, janitors, auxiliary workers, cleaners of territories, loaders, stackers-packers) and specialists with work experience: nurses and brothers, accountants, educators, teacher assistants, electromechanics, district electricians, physical education instructors). There is a demand for technical employees [5].

Drivers of motor vehicles, tractor drivers, turners, and millers are in demand among the workers involved in the maintenance, operation, and control of the operation of technological equipment.

The imbalance in the labor market is also evidenced by the data of the National Bank of Ukraine, according to which labor professions, logistics, sales and procurement prevail among new vacancies. At the same time, there is a low demand for workers in humanitarian-cultural and administrative-management areas, as well as

in the field of IT, while the number of job seekers in these areas remains quite significant. As a result, employment is growing slowly and the unemployment rate remains high.

In other words, the needs of employers do not match the level of education, specialties and skills of potential employees. As a result, in some areas that were less resistant to martial law, the need for workers is reduced, and therefore it is more difficult for specialists with the appropriate skills to find work under such conditions.

Speaking about the prospects of the labor market of Ukraine, it should be noted that until the end of the war, the number of jobs is unlikely to increase dramatically. After all, due to the decrease in the number of actual residents on the territory of Ukraine as a result of migration, the aggregate demand of the working population, which the business is trying to satisfy, also decreased. And entrepreneurs, as a rule, do not plan to expand significantly and hire new people.

According to the Gradus survey, only 26% of companies are operating at 100% or more, while 52% are operating at only half capacity. 24% of surveyed businesses reported a shortage of personnel. According to the European Business Association, the majority of its member companies (60%) in 2024 will not change the number of employees or will reduce them slightly [1].

Business surveys conducted by the National Bank of Ukraine also testify to the heterogeneity of the labor market situation. There they found that only trade enterprises will minimally increase the number of employees, while companies working in industry and the service sector want to reduce employees. The number of workers in the construction industry will not change.

Of course, after the end of the war, the return of Ukraine's access to full-fledged maritime logistics and the beginning of the reconstruction of the industry, the demand for working hands will increase significantly. However, even in this case, the country will not experience an acute shortage of workers for some time.

The fact is that the country has a significant personnel reserve that can be quickly recruited. In particular, these are people who are currently in the Armed Forces of Ukraine and will return to civilian life after the war. We are talking about more than 1 million people [1].

According to the estimates of the Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, there are currently 1.3-1.5 million unemployed people in the country, who can also get a job if suitable vacancies appear. Moreover, we are talking about the unemployed in the definition of the International Labor Organization, that is, about people who do not have a job, but are actively looking for it. There are still about a million people who do not enter the labor market, although they are of working age. In general, the labor force reserve in Ukraine can number 3-3.5 million people [1].

In particular, according to Work.ua, employers are adapting to the needs of job seekers: the number of vacancies with the possibility of remote work is increasing,

companies agree to hire people without experience and students, and they are more actively employing people with disabilities.

And although Ukraine has a significant labor reserve and does not experience an acute shortage of workers, after the war the issue of labor resources will still arise.

First of all, in the case of attracting hundreds of billions of dollars of investments in the reconstruction of the economy, the country may not have people to develop them. Why rebuild a factory where there is no one to work? Why rebuild a city where there is no one to live in? Who will build if the population drastically decreases compared to the pre-war level?

Secondly, after the war, the country will face a severe demographic crisis, which has every chance of turning into a threat to national security. There was a demographic crisis in Ukraine even before the Great War. Government officials said that the decrease in the number of people of working age, the drop in the birth rate and the increase in the average age of the population put a lot of pressure on the state pension system. In conditions where the number of pension recipients will exceed the number of employees, the state will have nothing to pay pensions.

Another consequence of the demographic crisis is the reduction of the army, which will be inevitable in the conditions of a decrease in the number of the population and the need to fulfill the social obligations of the state to pensioners. Therefore, in the long term, the country will need to attract additional labor resources.

Therefore, Ukraine needs, first of all, Ukrainians who went abroad after February 24, 2022. Although the majority of refugees are determined to return home if it is safe to do so, the proportion of those who adapt to life in new countries is gradually increasing.

In August 2023, Bloomberg analysts calculated that if 2.8 million women of working age cannot be persuaded to return to Ukraine, it will cost Ukraine 10% of its annual pre-war gross domestic product. And this is up to 20 billion dollars a year. And this loss is significantly greater than the aid offered to Ukraine by the European Union – a four-year package worth 12.5 billion euros per year [1].

According to the research of the Center for Economic Strategy (CES), among the prerequisites for the return of refugees home, in addition to the end of the war, there are also economic factors. The most important of them are the presence of a well-paid job and a high standard of living. In addition, some of them will be stimulated to return home by the termination of preferential treatment in new countries or the impossibility of finding affordable housing there. However, of course, a 100% return is hardly possible. According to a study by the CES, 1.3-3.3 million people may not return home. Even if the demographic situation in Ukraine returns to the pre-war state, this state will be a crisis. That is why, in the long term, Ukraine needs to compete for labor resources on the global stage [6].

Currently, most developed and developing countries are experiencing a decline in birth rates and a demographic crisis. All of them compete for labor resources from, as a rule, poorer regions of the world, attracting labor with good working conditions, a

safe living environment, and high social standards. To enter this struggle, Ukraine needs to create many quality jobs. If investments begin to flow into the country and enterprises will be created that will offer a high level of salaries, then over time labor migrants from other countries will begin to come to Ukraine themselves.

That is, in the case of receiving significant investments in the reconstruction of Ukraine from various sources, the labor shortage will be minimized. People will also come for capital – both our temporary refugees and workers from neighboring countries. Creating favorable conditions for attracting investments and starting a business is a challenge for the state, on which it is desirable to start working now. In particular, to carry out reforms necessary for European integration, so that the country can get unhindered access to one of the most solvent sales markets in the world.

*Conclusions.* Despite all the challenges, the labor market of Ukraine offers job seekers more and more vacancies every month. There is work in Ukraine, even in the frontline regions. Another positive signal: the business is preparing for the sales season, so it has stepped up its search for marketers and warehouse workers.

However, the number of searchers is decreasing from month to month. It is more difficult for employers to close vacancies. Employers react to the shortage of personnel by more willingly considering for vacancies people without experience, students. This means that companies will have to invest more in professional development, employee development, and mastering new technologies that will make business more efficient.

An increase in the number of vacancies and a decrease in the number of applicants leads to low competition. In September 2023, the average number of reviews per job was the lowest since the start of the full-scale invasion. Businesses that are looking for offline employees feel the shortage of personnel especially acutely.

In addition, businesses, like citizens, are interested in issues of security, law and order, and justice. This means that the state must guarantee the inviolability of property rights, the impartiality of the justice system, and the eradication of corruption. After all, the recipe for attracting investors to the authorities has been known for a long time. It remains only to realize that there is simply no alternative to its implementation.

## References

1. Ukraine lacks 4.5 million workers. How to overcome the labor shortage? URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/

2. Libanova E.M. How the labor market changed during the war: present and prospects. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/jak-zminivsja-rinok-pratsi-u-voje nnij-chas-sohodennja-ta-perspektivi.html

3. Unemployment rate in Ukraine. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/ unemploy/

4. On the same level as Palestine and Jordan. Ukraine entered the top 10 countries with the highest unemployment - employment map in the world. URL: https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajina-uviyshla-do-top-10-krajin-iz-nayvishchim-bezrobittyam-hto-nashi-susidi-za-reytingom-50360533.html

5. The most in-demand professions were named in the capital's employment service. URL: https://vechirniy.kyiv.ua/news/89484/

6. A. Bielova, S. Koval, A. Kochedykova, N. Juravska, D. Makatora. The Labor Market of Ukraine in the Conditions of Martial Law // Construction economycs and management. 2022. №3 (20). Pp. 17-24. URL: https://timjurnal.az/uploads/2022/12/3-2022.pdf

***Бахонський Олександр Вадимович,***
*кандидат фізико-математичних наук,*
*директор;*
***Мальцев Володимир Самсонович,***
*науковий співробітник;*
*Державна установа «Центр оцінювання діяльності наукових установ та наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України»*

## ПОРІВНЯЛЬНІ ПЕРЕВАГИ УКРАЇНИ ЗА ДАНИМИ ООН

Конференція ООН з торгівлі та розвитку (UN trade and development, UNCTAD) – спеціалізований орган Генеральної Асамблеї ООН – на своєму сайті «Центр даних. Розширення можливостей розвитку за допомогою даних та статистики» [1] щорічно надає інформацію про виявлені порівняльні переваги в експорті країн на глобальному рівні за групами товарів за класифікацією SITC / СМТК (Standard international trade classification / Стандартна міжнародна торгова класифікація [2]. Система класифікації товарів SITC розроблена Організацією Об'єднаних Націй і має використання в багатьох країнах світу. Вона є основою для збору, аналізу та порівняння статистичних даних про торгівлю між країнами.

Оцінювання порівняльних переваг здійснюється за індексом RCA (Revealed comparative advantage / Виявлена порівняльна перевага), який порівнює частку експорту певної країни в певному секторі з часткою експорту сукупності країн в тому ж секторі [3; 4]. Індекс RCA розраховується за формулою:

$$RCA = (Xjk / Xjt) / (Xwk / Xwt) = (Xjk / Xwk) / (Xjt / Xwt) \quad (1)$$

де: $Xjk$ – експорт товару $k$ з країни $j$;
$Xjt$ – загальний експорт товарів $t$ з країни $j$;
$Xwk$ – експорт країнами $w$ товару $k$;
$Xwt$ – загальний експорт товарів $t$ з країн $w$.

*Інтерпретація значення індексу RCA:*

– якщо RCA > 1, країна має порівняльну перевагу у виробництві та експорті даного товару;

– якщо RCA < 1, країна має порівняльний недолік у виробництві та експорті даного товару.

Іншими словами, Індекс RCA свідчить про потенційну спеціалізацію та конкурентні переваги країни на світовому ринку.

*Індекс RCA має таке значення:*

– дозволяє оцінити структуру та динаміку міжнародної торгівлі;

– виявляє сектори економіки, в яких країна має конкурентні переваги;

– допомагає у розробці стратегій економічного розвитку та зовнішньоекономічної політики.

Станом на 2025 р. індекс RCA представлено на сайті UNCTAD за 1995-2023 рр. у десяти категоріях (1-значних групах товарів) [1].

Кількість 3-значних товарних груп за класифікацією SITC, за якими Україна має переваги, наведено в табл. 1 за 2014, 2021 та 2023 рр.

*Таблиця 1*

**Кількість 3-значних товарних груп за класифікацією SITC, за якими Україна має порівняльні переваги**

| Категорії SITC (1-значні групи товарів) | Код за SITC | Кількість товарних груп з RCA > 1 | | | Приклади 3-значних товарних груп з найбільшим RCA у 2023 р. |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2014 | 2021 | 2023 | |
| Їжа та живі тварини | SITC 0 | 20 | 17 | 18 | 041. Пшениця, RCA = 31,0;<br>044. Кукурудза, RCA = 59,3 |
| Напої та тютюн | SITC 1 | 2 | 2 | 2 | 111. Безалкогольні напої, RCA = 1,7 |
| Сировина | SITC 2 | 13 | 12 | 9 | 245. Деревина та деревне вугілля, RCA = 32,0 |
| Паливо мастильні матеріали | SITC 3 | 4 | 3 | 0 | 351. Електричний струм, RCA = 1,2;<br>325. Кокс, RCA = 1,2 (2021 р.) |
| Тваринні та рослинні олії, жири та воски | SITC 4 | 1 | 1 | 2 | 421. Рослинні жири та олії, RCA = 60,5 |
| Хімічні речовини та супутні продукти | SITC 5 | 5 | 5 | 3 | 593. Вибухові речовини та піротехнічні вироби, RCA = 3,7 |
| Промислові товари | SITC 6 | 18 | 18 | 13 | 671. Чавун та шпигелі, RCA = 9,5 |
| Машини та транспортне обладнання | SITC 7 | 11 | 7 | 3 | 791. Залізничні транспортні засоби та супутнє обладнання, RCA = 4,1 |
| Різні вироби, що виготовляються | SITC 8 | 4 | 2 | 3 | 821. Меблі та запчастини, RCA = 2,0 |
| Інші товари | SITC 9 | 0 | 0 | 0 | - |
| Всього 3-значних товарних груп України з RCA > 1 | | 78 | 67 | 53 | - |

*Джерело: за даними UNCTAD «Revealed Comparative Advantage. RCA radar plots» (https://unctadstat.unctad.org/EN/RcaRadar.html)*

У 2023 р. (як і в попередні роки) Україна мала найбільшу кількість порівняльних переваг за товарними групами, які входять до SITC 0, SITC 2, SITC 6. Наведені в табл. 1 приклади показують, що серед них є товарні групи з

досить великими значеннями індексу RCA (наприклад: 041. Пшениця, RCA = 31,0; 044. Кукурудза, RCA = 59,3; 245. Деревина, RCA = 32,0; 671. Чавун, RCA = 9,5), а самий найбільший індекс RCA має товарна група «421. Рослинні жири та олії, RCA = 60,5», яка входить до SITC 4.

Як бачимо, Україна має переваги здебільше за експортом продукції низьких та середньо-низьких технологій, в окремих випадках середніх технологій (SITC 6), що визначено методикою ОЕСР щодо розподілу видів економічної діяльності за технологічними секторами [5].

Розглянемо більш докладно, які переваги Україна має за категоріями «Хімічні речовини та супутні товари» (SITC 5) і «Машини та транспортне обладнання» (SITC 7), де зосереджено, за деякими виключеннями, переважно товари середньо-високих технологій. Наявність товарів України, які мають порівняльні переваги в цих категоріях за 2014, 2021 та 2023 рр. показано, відповідно, в табл. 2 та табл. 3.

*Таблиця 2*

**Товарні групи України категорії SITC 5 «Хімічні речовини та супутні товари» з RCA > 1**

| 3-значні товарні групи за класифікацією SITC | 2014 | | 2021 | | 2023 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | RCA | Вартість, млн дол. | RCA | Вартість, млн дол. | RCA | Вартість, млн дол. |
| 522. Неорганічні хімічні елементи, оксиди та солі галогенів | 2,7 | 441,6 | 1,2 | 257,6 | - | - |
| 525. Радіоактивні речовини та пов'язані з ними матеріали | 8,0 | 259,7 | 1,0 | 33,0 | - | - |
| 533. Пігменти, фарби, лакі та супутні матеріали | 1,3 | 232,0 | - | - | - | - |
| 554. Мило, засоби чищення та полірування | 1,1 | 134,8 | - | - | - | - |
| 562. Добрива (крім групи 272) | 3,6 | 692,4 | 2,4 | 630,2 | - | - |
| 573. Полімери вінілхлориду або галогенованих олефінів | - | - | 3,9 | 329,0 | - | - |
| 583. Мононитки з пластмас, поперечний переріз > 1 мм | - | - | 1,4 | 31,1 | 1,1 | 13,5 |
| 592. Крохмаль, пшенична клейковина | - | - | - | - | 1,7 | 113,0 |
| 593. Вибухові речовини та піротехнічні вироби | - | - | - | - | 3,7 | 30,6 |
| Вартість всього, млн дол. | - | 1760,5 | - | 1280,9 | - | 157,1 |

*Джерело: за даними UNCTAD «Revealed Comparative Advantage. RCA radar plots» (https://unctadstat.unctad.org/EN/RcaRadar.html)*

У 2023 р. серед експортних товарів категорій SITC 5 та SITC 7 Україна має переваги за дуже малим переліком товарних груп. В хімічній промисловості таких товарних груп всього три, найбільше значення індексу RCA зафіксовано в товарній групі «593. Вибухові речовини та піротехнічні вироби, RCA = 3,7». У машинобудуванні переваги мають також три товарні групи, в тому числі

«791. Залізничні транспортні засоби, RCA = 4,1»; «773. Обладнання для розподілу електроенергії, RCA = 3,0». Порівняно з попередніми роками кількість товарних груп у вказаних категоріях, за яким України мала переваги, зменшилась у три-чотири рази.

Зменшилась також і вартість експорту товарів категорій SITC 5 та SITC 7, за якими Україна має переваги. Сумарна вартість таких товарів хімічної промисловості зменшилась з 1760,5 млн дол. у 2014 р. до 157,1 млн дол. у 2023 р., що від загальної вартості експорту товарів України [6] складає 3,27 % в 2014 р. та 0,42 % у 2023 р. Сумарна вартість товарів машинобудування, за якими Україна має переваги, також зменшилась з 3938,1 млн дол. у 2014 р. до 1316,4 млн дол. у 2023 р., що від загальної вартості експорту товарів України складає 7,31 % у 2014 р. та 3,50 % у 2023 р.

*Таблиця 3*

**Товарні групи України категорії SITC 7 «Машини та транспортне обладнання» з RCA > 1**

| 3-значні товарні групи за класифікацією SITC | 2014 | | 2021 | | 2023 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | RCA | Вартість, млн дол. | RCA | Вартість, млн дол. | RCA | Вартість, млн дол. |
| 711. Парогенеруючі котли, допоміжне обладнання | 2,6 | 62,4 | - | - | - | - |
| 712. Парові турбіни, їх частини, не зазначені в інших категоріях | 2,5 | 51,2 | 1,1 | 15,7 | - | - |
| 714. Двигуни та мотори неелектричні, частини, інше | 3,2 | 911,2 | 1,2 | 419,6 | - | - |
| 718. Інші енергетичні машини та їх частини, не віднесених до інших категорій | 1,6 | 117,2 | 1,1 | 95,2 | - | - |
| 721. Сільськогосподарська техніка (крім тракторів) | 1,0 | 106,8 | - | - | - | - |
| 737. Металообробне обладнання (крім верстатів) та частини до нього | 1,5 | 91,7 | 1,5 | 90,3 | - | - |
| 742. Насоси для рідин | 1,1 | 204,0 | - | - | - | - |
| 746. Кулькові або роликові підшипники | 1,1 | 107,7 | - | - | - | - |
| 761. Телевізійні приймачі, комбіновані чи ні | 1,0 | 246,9 | - | - | - | - |
| 773. Обладнання для розподілу електроенергії, інше | 3,3 | 1201,9 | 3,5 | 1663,4 | 3,0 | 807,8 |
| 775. Інше побутове обладнання, електричне чи ні | - | - | 1,3 | 570,0 | 1,6 | 328,6 |
| 791. Залізничні транспортні засоби та супутнє обладнання | 9,2 | 837,1 | 3,4 | 279,3 | 4,1 | 180,0 |
| Вартість всього, млн дол. | - | 3938,1 | - | 3133,5 | - | 1316,4 |

*Джерело: за даними UNCTAD «Revealed Comparative Advantage. RCA radar plots» (https://unctadstat.unctad.org/EN/RcaRadar.html)*

Порівняння України з Польщею та росією за кількістю товарних груп категорій SITC 5 та SITC 7, які мають порівняльні переваги, показує, що Україна поступається Польщі та знаходиться приблизно на одному рівні з росією. Так, за категорією SITC 5 «Хімічні речовини та супутні товари» Польща, Україна та росія в 2014 р. мали, відповідно, 11; 5 та 5 товарних груп з порівняльними перевагами. У 2023 р. їхня кількість, відповідно, становила 11; 3 та 4. За категорією SITC 7 «Машини та транспортне обладнання» кількість товарних груп з порівняльними перевагами становила, відповідно, 23; 11 та 1 (одна) у 2014 р. і 25; 3 та 4 у 2023 р.

Таким чином, за даними ООН кількість 3-значних товарних груп України за класифікацією SITC, які мають порівняльні переваги на глобальному рівні, під впливом агресії рф зменшилася з 78 у 2014 р. до 53 у 2023 р. Переважна кількість цих товарних груп є продукцією низьких та середньо-низьких технологій.

Продукція середньо-високих технологій зосереджена в дуже невеликій кількості окремих товарних груп з порівняльними перевагами в хімічній промисловості та в машинобудуванні, причому їхня кількість та вартість суттєво зменшилися протягом 2014-2023 рр. За кількістю таких товарних груп Україна значно поступається Польщі та знаходиться приблизно на одному рівні з росією.

Продукцію високих технологій в товарних групах, які мають порівняльні переваги, в Україні не зафіксовано.

**Список використаних джерел**

1. Revealed Comparative Advantage. RCA radar plots / UN trade and development (UNCTAD). URL: https://unctadstat.unctad.org/EN/RcaRadar.html

2. Standard International Trade Classification (SITC) / UN trade and development (UNCTAD). URL: https://unctadstat.unctad.org/EN/Classifications/DimSitcRev3Products_Official_Hierarchy.pdf

3. Seymen (2004). *Revealed Comparative Advantage and Competitiveness: Evidence for Turkey vis-à-vis the EU/15*. URL:–https://www.etsg.org/ETSG2004/Papers/seymen.pdf

4. Індекс виявлених порівняльних переваг. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_виявлених_порівняльних_переваг

5. Galindo-Rueda, F. and F. Verger (2016). OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, No. 2016/04, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/5jlv73sqqp8r-en

6. Товарна структура зовнішньої торгівлі України / Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/tsztt/arh_tsztt2023_u.html

***Боднар Тарас Сергійович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

## ДЕФІЦИТ БЮДЖЕТУ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ: СУТЬ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Реалізація завдань соціальної політики в Україні покладена на Пенсійний фонд України, серед котрих вагоме місце займає пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби. Незважаючи на політичні, економічні та військові труднощі, Пенсійний фонд України, заснований у вигляді «окремої фінансової банківської системи», незмінно функціонує та реалізує функції, покладені на нього державою, про що повідомляє Я. Арабчук [1]. Пенсійний фонд України, як інституція, являє собою цільовий спеціалізований позабюджетний фонд [1].

Попри те, що Пенсійний фонд України повною мірою забезпечує виконання функцій держави у сфері пенсійного забезпечення, даний цільовий позабюджетний фонд має і проблемні сторони у своїй діяльності. Зокрема, Д. Загорська [2] констатує, що оскільки надходження до Пенсійного фонду України для забезпечення фінансування пенсійних виплат складаються з власних надходжень та коштів Державного бюджету України, бюджет Пенсійного фонду України є дефіцитним. Зменшення зазначеного дефіциту має стати основною ціллю при реформуванні вітчизняної системи пенсійного забезпечення [2, с. 163].

Думки щодо того, що дефіцит бюджету Пенсійного фонду України становить основну перепону при реформуванні сучасної системи пенсійного забезпечення України, дотримується і С. Бурденюк [3]. Тобто, певна річ, процес реформування української пенсійної системи мусить охоплювати такі критерії результативності: адекватність, соціальна справедливість, фінансова стабільність і тривалість. Слід удосконалити солідарну систему з метою переформатування української пенсійної системи. Необхідно також впровадити накопичувальну компоненту до загальної системи пенсійного забезпечення для громадян [3, с. 143].

О. Борисюк та М. Дацюк-Томчук [4] зосереджують увагу на посиленні ролі недержавної пенсійної системи на тлі невпинного збільшення дефіциту бюджету Пенсійного фонду України та відчутної загрози для фінансування чинної системи державного пенсійного забезпечення. Ця загроза також полягає у збільшення внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, що спричиняє збільшення податкового навантаження на осіб та зменшення фінансових ресурсів для розвитку підприємництва [4, с. 17].

На думку В. Виговської [5], переваги недержавного пенсійного забезпечення є очевидними, відкриваючи наступні можливості: отримання

визначеного обсягу пенсійних виплат, які не залежатимуть від змін в економічній та демографічній ситуації в країні; успадкування пенсійних накопичень; подальше інвестування пенсійних накопичень в різноманітні активи задля отримання пасивних доходів в майбутньому. Зазначені переваги можуть бути використані лише за низької вартості недержавного пенсійного забезпечення [5, с. 172].

Проте, група українських науковців під егідою О. Грициною та О. Божанова [6] зазначає: нинішня солідарна пенсійна система базується не на накопиченнях українців, а на платежах працездатного населення у пенсійне страхування. Відповідно, задля підтримки такого балансу, в найближчому майбутньому виникне необхідність або збільшення податкового навантаження, або ж пошуку інших джерел для залучення потрібних коштів [6, с. 53].

**Список використаних джерел**

1. Арабчук Я. І. Фінансова стабільність – запорука соціальної політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 8.

2. Булигіна А. В., Загорська Д. М. Пенсійний фонд України та вдосконалення пенсійного забезпечення. *Бізнесінформ.* 2020. № 7. С. 160-164.

3. Бурденюк С. В. Перспективи розвитку накопичувального пенсійного забезпечення в Україні. *Інноваційна економіка.* 2020. № 5-6 (84). С. 142-147.

4. Борисюк О. В., Дацюк-Томчук М. Б., Звірко А. О., Демчук І. В. Роль недержавних пенсійних фондів у забезпеченні соціально-економічного розвитку України. *Modern Economics.* 2022. № 32. С. 16-23.

5. Виговська В. Сучасні проблеми розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2020. № 4 (24). С. 170-178.

6. Грицина О. В., Божанова О. В., Шолудько О. В., Тофан І. М., Колодій А. В. Пенсійна реформа в Україні та її перспективи. *Економічна теорія.* 2021. № 2. С. 52-59.

***Бучма Олег Васильович,***
*доцент, кандидат філософських наук,*
*старший науковий співробітник відділення релігієзнавства;*
*Інститут філософії імені Г. С. Сковороди НАН України;*
*доцент кафедри філософії, права та соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## РЕЛІГІЙНО-ПРАВОВИЙ ЧИННИК У ПОДОЛАННІ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повномасштабне військове вторгнення в Україну, яке здійснила Російська Федерація – це фактично жорстока, цинічна війна в центрі Європи. Ця війна спрямована на знищення українського народу, української держави, української культури й історії. Також вона спричинила нові виклики проти людяності й серйозні загрози безпеці усієї культурно-цивілізованої частини людства.

Російська держава-терорист послідовно і невпинно знищує мирне населення, руйнує міста й села, об’єкти інфраструктури, пам’ятки культури, церкви, молитовні будинки по всій Україні, а на окупованих територіях переслідує і піддає тортурам людей за релігійними та іншими ознаками, забороняє діяльність релігійних громад тощо, порушуючи релігійні та інші права і свободи. Однак, це не просто порушення чи ігнорування норм міжнародного гуманітарного права з боку Росії, а фактично – злочини. Безпрецедентні виклики та наслідки війни для релігійних та інших прав і свобод створили значні загрози національній безпеці України.

Воєнні злочини Росії проти релігійних громад України свідчать, що так званий «русскій мір» не шкодує навіть своїх прихильників і послідовників в Україні. Цей «мір» не задумуючись знищує як їх самих, так і їхнє культове майно, адже найбільше пошкоджених споруд належить Українській православній церкві Московського патріархату (УПЦ МП). Навіть зв'язки з Російською православною церквою (РПЦ), яка є рупором і безпосереднім учасником російської війни проти України, не гарантують безпеку цій організації. І це стало однією з причин масового (порівняно з попередніми роками) виходу парафій/парафіян з УПЦ МП та їх перехід до Православної Церкви України (ПЦУ).

Основу нинішнього «русского міра», так само як і колись складає московсько-православне та імперсько-радянське коріння. Росія (у формах рашизму, російського нацизму й неоімперіалізму) активно використовуючи у війні проти України релігійний фактор (здебільшого – офіційне православ’я (РПЦ, орієнтовану на Москву, що увійшла в союз з російською державою й обслуговує її інтереси, проповідує ненависть і смерть та яка є невід’ємною, ключовою складовою «русского міра») здійснює геноцид українців. І цим вона (Росія) намагається знищити історичні, культурно-цивілізаційні, духовно-

релігійні основи Українського світу, ліквідувати українську державність і повернути колесо історії назад та відродити квазірадянську імперію [1]. А допомагають цьому ще й проросійські колаборанти від релігії в Україні, які в різний спосіб не розривають, а підтримують зв`язки з релігійними центрами країни-агресора та просувають і впроваджують її наративи.

З початком цієї війни з 2014 р., агресивне московське політичне православ`я набуває форми «православного» тероризму. В цьому контексті згадаємо про Російську православну армію (РПА), що була заснована у 2014 році. Вона, як російське сепаратистське воєнізоване угруповання терористів воювала з українськими збройними силами на Донбасі, а її члени готували терористичні акти на неокупованих територіях. Ідеологічну основу РПА склали ідеї «русского міра», рашизм, україножобія, російський православний екстремізм, релігійна нетерпимість до інших конфесій/релігій тощо, а методом її діяльності став терор проти українського населення.

А вже з початку розв'язання повномасштабної війни РПЦ посилено активізувала створення власних приватних військових компаній (ПВК) на території Російської Федерації. Вони займаються вербуванням та бойовою підготовкою своїх парафіян для подальшого включення до складу окупаційних військ та задіяння у війні проти України.

Не менш активною є участь у цьому й УПЦ МП. Вона не розірвала зв'язки з РПЦ, як це повинно бути згідно з чинним українським законодавством. Нині окремі представники цієї церкви – єпископи та священники вже звинувачені/засуджені за сепаратистську роботу, шпигунство, розпалювання міжрелігійної ворожнечі тощо. Так з початку повномасштабної агресії РФ проти України до кінця 2023 р., згідно з даними Служби Безпеки України, розпочато 68 кримінальних проваджень щодо представників УПЦ (МП), з яких 16 – митрополити цієї церкви. Серед викритих злочинів зафіксовано 20 фактів державної зради, колабораціонізму та пособництва країні-агресору. Розслідувалося 18 проваджень щодо публічної агітації до релігійної ненависті, торгівлі вогнепальною зброєю та поширення дитячої порнографії. У результаті оперативних та слідчих дій на той час 26 представникам УПЦ (МП) було повідомлено про підозру, а 19 – уже отримали судові вироки [2].

Наголосимо, з часу відновлення своєї суверенності в 1991 році українська держава вже досягла значних успіхів у галузях конституційного, кримінального, цивільного та ін. правового регулювання суспільно-релігійних відносин. Однак, російська війна проти України, як бачимо, створила нові загрози і виклики національній безпеці української держави. Звернемо увагу, що Закон України «Про національну безпеку України» (2018) визначив національну безпеку України як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз [3]. Підкреслю, що серед чинників, які формують реальні і потенційні загрози національній безпеці України є

релігійний чинник. І його активно використовує Росія проти України. Але, зауважу, в цьому законі та деяких інших законах і підзаконних актах релігійно-правовим аспектам національної безпеки не відведено належного місця. Наприклад, у чинній «Стратегії національної безпеки України» затвердженій Указом Президента України від 14 вересня 2020 р. зі змінами від 6 січня 2025 р. релігійний /релігійно-правовий фактор залишився поза увагою [4].

Отже, в умовах загроз національній безпеці, що були викликані російською війною проти України актуальними є питання вдосконалення нормативно-правової бази та механізму правового регулювання державно-церковних та суспільно-релігійних відносин. Одним з вагомих кроків на цьому шляху стало прийняття 20 серпня 2024 р. Верховною Радою України Закону України «Про захист конституційного ладу у сфері діяльності релігійних організацій». Його метою є захист національної й громадської безпеки та прав і свобод людини. Закон визначив: організаційні засади функціонування іноземних релігійних організацій; іноземні релігійні організації, діяльність яких в Україні заборонена; наслідки заборони діяльності в Україні іноземної релігійної організації; особливості припинення релігійної організації з мотивів пропаганди ідеології «русского міра». Цим Законом заборонена діяльність в Україні РПЦ, як такої, що є ідеологічним продовженням режиму держави-агресора, співучасницею воєнних злочинів та злочинів проти людяності, що вчиняються від імені Російської Федерації та ідеології «русского міра» [5]. В умовах війни та відповідних викликів і загроз національній безпеці України цей Закон є вкрай важливим (хоча необхідність його прийняття назріла набагато раніше). Однак зрозуміло, що цей нормативно-правовий акт (як і багато інших) не є досконалим.

Звернемо увагу, що Росія активно просуває і поширює в Україні наративи так званого «русского міра» й через незареєстровані релігійні громади чи організації. Вони проникають в Україну, закріплюються в її релігійному середовищі та різноманітними маніпулятивними засобами розширюють своє членство й дестабілізують релігійну та загальносуспільну ситуацію в державі чим безпосередньо загрожують її національній безпеці. Прикладом цього є діяльність релігійної організації – РПЦ ЦІ («Руська православна церква Царської імперії» (Див.: Духовные проповеди Схимитрополита Зосимы. У 3 томах Издательство РПЦ Царской Империи; Ютуб канали («Митрополит всея Малороссии», Только не предай Бога!», «РПЦ Царская Империя». «Глас народа РПЦ ЦИ», «Живое слово Царя Зосимы» та ін.); Месенджер «Telegram»: «Русский Патриот. РПЦ ЦИ. Чат», «Живое Слово Святого Духа от Державного Зосимы», «Митрополит всея Малороссии. Христос понад усе!», «Календарь РПЦ Царской Империи» та ін.).

У контексті подолання загроз національній безпеці релігійно-правовий чинник є засобом консолідації, гуманітарної допомоги, протидії дезінформації та елементом сталого миру. Адже під час війни релігійні організації можуть бути як об'єктом впливу ворога, так і рушійною силою опору ворогу та гуманітарної

й психологічної підтримки і збереження морального духу нації. Адже ворог часто використовує релігійний фактор з метою дезінформації, розколу суспільства та поширення ідеології «русского міра». Тому держава та патріотично налаштовані релігійні організації мають протидіяти цим загрозам у правовому та інформаційному вимірах. А саме: викривати випадки співпраці окремих релігійних організацій та їх представників з агресором; притягувати до відповідальності за розпалювання релігійної ворожнечі та виправдання агресії; припиняти діяльність тих релігійних організацій, керівні центри яких розташовані в державі-агресорі та які причетні до підривної діяльності проти України, що необхідно розцінювати як захід захисту національної безпеки, ідентичності та суверенітету, а не гонінням на віру, як це часто намагаються інтерпретувати; проводити інформаційну роботу серед вірян щодо небезпеки маніпуляцій на релігійному грунті.

Відтак, російська війна проти України є ключовим викликом національній безпеці. А релігійно-правова складова, на мою думку, займає вагоме місце в системі національної безпеки. У цьому контексті, відзначу, що дієвим запобіжником переростання повномасштабної гарячої війни Росії проти України у світову та внутрішньої духовної дезінтеграції українського суспільства є світський характер української держави та те, що її міждержавні відносини грунтуються на повазі до прав і свобод людини, в тому числі – совісті, релігії і переконань, визнанні свободи особи сповідувати будь-яку релігію або не сповідувати жодної, наданні повної можливості фактичного користування правами і свободами релігійних чи етнорелігійних меншин, правом розпоряджатися своєю долею тощо.

Наголосимо, з боку України ця війна справедлива. А ключовим і найважливішим чинником досягнення торжества справедливості в умовах цієї війни повинна бути ціннісна основа прав людини, яка навіть у співвідношенні з безпекою має бути пріоритетною. І в цьому контексті цілком підтримую думку українського правозахисника М. Мариновича – «якщо ми жертвуємо цінностями заради безпеки – ми втрачаємо і цінності, і безпеку» [6].

**Список використаних джерел**

1. Бучма, О. Релігія як зброя війни Росії проти України: фокус на православ'ї. *Гуманітарний корпус : збірник наукових статей з актуальних проблем філософії, культурології, психології, педагогіки та історії*. Випуск 52. Київ : ТОВ «НВП Інтерсервіс», 2024. С. 8 – 11.

2. СБУ викрила РПЦ на створенні «православних ПВК» для війни в Україні. (2023). URL: https://ssu.gov.ua/novyny/sbu-vykryla-rpts-na-stvorenni-pravoslavnykh-pvk-dlia-viiny-v-ukraini

3. Закон України «Про національну безпеку України». (2018). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

4. Стратегія національної безпеки України. Безпека людини – безпека країни. (2020). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12

5. Закон України «Про захист конституційного ладу у сфері діяльності релігійних організацій». 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3894-20#Text

6. Маринович, М. Ціннісна основа прав людини. 2014. URL: https://zbruc.eu/node/23426

***Гаврилюк Тетяна Вікторівна,***
*доктор філософських наук, професор,*
*завідувачка кафедри філософії, права*
*та соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖІНЬ ЦЕРКОВ НА ХРИСТИЯНСЬКУ АНТРОПОЛОГІЮ

Війна в усі часи, в тому рахунку і в сьогоденні України, є випробуванням не лише для держави, суспільства та економіки, але й для духовного життя людей. Однак, її вплив на внутрішній, моральний, духовний вимір як окремої людини, так і на соціальні та антропологічні вчення релігій досліджується недостатньо. В умовах війни релігія перестає бути лише сферою особистих переконань, вона стає важливим фактором суспільної мобілізації, формування моральних орієнтирів і навіть політичної позиції. Наочним підтвердженням тому є новітня історія України в якій, починаючи з часів революції Гідності (2013 -2014) релігійні організації отримали потужний імпульс для пожвавлення екуменічного руху, об’єднуючись навколо спільних цінностей, таких як гідність людини, цінність людського життя, справедливість тощо.

Однак, війна загострює і деструктивні елементи міжрелігійної комунікації. Саме вони стають основою розбіжностей між релігійним вченням та реальним станом речей. Найбільшою мірою означена розбіжність проявляється в антропологічному контексті. Зокрема, розбіжність між християнською доктриною особистості та реальною релігійною свідомістю, яка часто наповнена міфами й упередженнями, вказує на залежність релігійної свідомості від політичних та ідеологічних маніпуляцій. Під дією таких маніпуляцій у віруючих можуть формуватися та проявлятися риси, абсолютно протилежні таким християнським чеснотам як любов, милосердя, жертовність, а саме – фундаменталізм, ненависть та насильство.

Акцентуючи увагу на тому, що вчення про людину ніколи не було центральною та самостійною проблемою християнського богослов’я, та на тому,

що воно «збирається в богословських дискусіях та синтезах» [1, С. 83], зауважимо, що кінець ХХ початок ХХІ століття був відмічений антропологічним поворотом в християнстві в цілому та в православ'ї зокрема. В різних християнських конфесіях наголошувалось на необхідності такого вчення про Бога, яке б в своїй структурі мало і антропологію, тобто на необхідності «християнського гуманізму – вчення про людину в її зв'язку з Богом» [2]. Згідно загальнохристиянського вчення кожна людина створена за образом і подобою Божою, а отже – наділена безумовною гідністю. Основоположними її характеристиками постає любов до ближнього, милосердя, ненасильство, здатність до прощення тощо.

В умовах воєнного стану питання моральних цінностей набуває особливого загострюється. Варто відмитити, що моральні цінності, будучи основою особистості, формуються не лише соціально-культурним середовищем, але і релігійним вихованням та переконаннями. Загостренне відчуття добра і зла, справедливості та несправедливості має вагомий вплив не лише на психологічний, але і на моральний стан людини.

В умовах світоглядних та моральних викликів релігійні організації переглядають власні соціальні концепції, опрацьовують новітні підходи до соціального служіння. Православна Церква України (ПЦУ), яка згідно опитування Національного інституту стратегічних досліджень [5] має один з найвищих рівнів довіри серед суспільних і політичних інститутів разом зі Збройними Силами та волонтерськими організаціями, визнає, що сьогодні перед нею особливо гостро постає питання про духовно-моральний стан молоді, оскільки це має велике значення для майбутнього і Церкви, і суспільства.

Дослідження Центру Разумкова свідчать про зміни очікувань населення різних регіонів щодо ролі Церкви в теперішніх реаліях і після перемоги. Рівень релігійності українського суспільства, згідно цих досліджень, зріс із початком повномасштабної війни до 74 % (регіонально це від 84 % жителів Заходу країни до 63 % жителів Сходу і 61 % жителів Півдня країни). У суспільстві побутує думка про те, що важливим у діяльності Церкви чи релігійного об'єднання є соціальне служіння, допомога людям. 32 % опитаних відповіли, що соціальне служіння повинно відігравати провідну роль у діяльності церкви. Щодо основних видів такого служіння, то 62 % опитаних кажуть про психологічну допомогу, 49 % – про захист вразливих груп (людей, які постраждали від насильства, безпритульних, переселенців тощо), 32 % – про релігійну освіту, 29 % – про виховання дітей, 25 % мають на увазі матеріальну допомогу [5].

В умовах війни релігійні організації тісно співпрацюють з благодійними фондами, волонтерськими організаціями, активно розвивають капеланське служіння. Для цього церкви використовують традиційні і осучаснені форми роботи. До традиційних належать богослужіння, таїнства, катехізація, духовне наставництво, залучення молоді до благодійних заходів. До сучасних можна віднести діяльність Корпусу Військових Капеланів, волонтерський рух,

благодійні проєкти, спрямовані на передання молоді християнських цінностей через близькі до неї форми, використання телебачення, інтернету, створення молодіжних гуртків, клубів, організацій громадського, релігійного, благодійного, спортивного спрямування [4].

Важливо відмітити, що, маючи спільні цілі, християнські церкви різних конфесій співпрацюють між собою заради громадянського суспільства. Головними напрямами їхньої діяльності є: справи, що стосуються церкви і душпастирства (участь у богослужіннях, порядок у церкві); виховна робота (морально-етичне виховання дітей, організація їх дозвілля, залучення до громадської діяльності); благодійна діяльність (допомога людям, які постраждали від російської агресії, психологічний супровід внутрішньо переміщених осіб); волонтерська діяльність, яка відбувалася з моменту їх заснування й активізувалася з початком повномасштабної війни росії в Україні [4].

Відтак, в царині соціальної діяльності пріоритетним для церков залишається моральне виховання молоді, психологічна допомога, благодійна та волонтерська діяльність. Церкви, виходячи із розуміння того, що українці мають чітку, виплекану століттями національну систему цінностей, на якій і базується виховна система, намагаються враховувати здобутий поколіннями досвід, особливо в умовах війни. В означених процесах християнське вчення про людину набуває практичного вияву, оскільки в людині формуються такі важливі людські чесноти як любов до ближнього, співчуття, милосердя, жертовність.

Однак, в умовах війни, поліорелігійні й поліконфесійні суспільства, яким є і Україна все більше відчувають не лише міжрелігійну толерантність, але і наслідки конкуренції конфесій. Особливо це позначається на антропологічній складовій. В воєнних реаліях незалежної України конкуренція конфесій стала серйозним випробуванням і для пересічних індивідів, що прагнули духовнорелігійного опертя, і для історично традиційних церков, і для державних інституцій. Відверті форми такої конкуренції призводять до загострення міжцерковних і внутрішньо-конфесійних відносин, взаємних звинувачень у прозелітизмі, лицемірстві, незаконному володінні майном і культовими спорудами, неканонічності, розкольництві, прислужництві істеблішменту тощо [3].

Одним із важливих факторів, який впливає на формування таких нехристиянських рис, як ворожість, ненависть, насильство є двоєдиний процес політизації релігії та оцерковлення політики, який спостерігається в Україні в останні роки: практика активного втручання політичного істеблішменту у міжконфесійні проблеми, спроби створення офіційної церкви, штучна стимуляція міжправославного єднання.

Зазначене дає можливість дійти висновку про те, що кризові стани суспільства в цілому і безпосередньо війна в антропологічному контексті створюють умови для прояву важливих християнських чеснот, таких як любов,

милосердя, жертовність. Однак, ідеологічні настанови церковного керівництва формують та підтримують протилежні за своїм змістом людські стани, зокрема ненависть, ворожіть та насильство.

Стає очевидним, що в умовах війни релігійна свідомість може перетворитися на інструмент мобілізації – у кращому випадку для захисту, у гіршому – для виправдання агресії. Під дією ідеологічних маніпуляцій у віруючої людини з'являється спокуса замінити любов на ненависть під прикриттям справедливого гніву чи інших ідеологічних настанов. Найбільш невідповідним християнським чеснотам є мовчазне виправдання насильства.

**Список використаних джерел**

1. Гаврилюк Т. Християнська антропологія в її сучасних трансформаціях. *Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософських наук.* Київ, 2015. С. 83 (395 с.)

2. Гаврилюк Т. Християнська антропологія в епоху «кінця метафізики». 2016, Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Miedzynarodowej Naukowo-Praktycznej "East European Conference" (29.11.2016 – 30.11.2016). Warszawa : Wydawca : Sp. z o.o. «Diamond trading tour». С. 66 – 72.

3. Конфесіологія релігії. Колективна монографія. За науковою редакцією докторів філософських наук, професорів Анатолія Колодного та Людмили Филипович. *Українське релігієзнавство*. Київ, 2009. Спецвипуск 2009-2. 237 с

4. Мартинчук І. Соціально-гуманітарна діяльність церков та релігійних організацій в умовах російсько-української війни. *Донецький історичний часопис*. 2024. С. 91-102. DOI: 10.31558/3083-5771.2024.1.8.

5. Найбільше українці сьогодні довіряють ЗСУ, Церкві – 60%. Релігійно-інформаційна служба України. URL: https://risu.ua/najbilshe-ukrayinci-sogodni-doviryayut-zsu-cerkvi---60_n147501

***Гуд Анна Миколаївна,***
*кандидат юридичних наук,*
*доцент кафедри філософії, права та*
*соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національної академії статистики, обліку та аудиту*

## БЕЗОПЛАТНА ПЕРЕДАЧА ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК ДЕРЖАВНОЇ ЧИ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Земля – один із ключових ресурсів держави, що має стратегічне значення. Земельним кодексом України [1] передбачено право громадян на безоплатну приватизацію земельних ділянок. Однак, в сучасних реаліях нашого сьогодення, нашим законодавцем була встановлена імперативна норма, яка забороняє безоплатну передачу земель громадянам.

Та перш за все, необхідно встановити поняття безоплатної передачі земельних ділянок державної та комунальної власності громадянам. Відповідно до норм Земельного кодексу України безоплатна передача земельної ділянки громадянам – це надання земельної ділянки з державної або комунальної власності у приватну власність громадянина безоплатно, тобто без необхідності платити за неї [1]. Саме цією нормою реалізується конституційне право [2] всіх громадян. Завдяки ст. 121 Земельного кодексу України [1] встановлений чіткий та вичерпний перелік категорій земель та їх розміри, які можуть бути передані безоплатно у приватну власність громадянам. Будь-який громадянин України має право на безоплатну передачу земельної ділянки в межах визначених норм. Кожен громадянин має право використати це право один раз за кожним видом використання. Тобто одна людина може безкоштовно отримати кілька ділянок, але для різних цільових призначень (наприклад, під будинок і під ОСГ).

Однак, дана норма нині не діє у зв'язку з російською агресією та введенням воєнного стану по всій території України. У жовтні 2022 року було внесено зміни до пункту 27 розділу Х «Перехідні положення» Земельного кодексу України [3] та встановлено, що забороняється безоплатна передача земель державної чи комунальної власності у приватну власність, а також надання дозволів на розроблення документації із землеустрою з метою такої безоплатної передачі, та розроблення такої документації під час воєнного стану.

На нашу думку, дане рішення ґрунтується не лише на законодавчих змінах, але й на логіці воєнного часу: земля має бути під контролем держави, щоб уникнути хаосу та втрати стратегічних ресурсів. Сам по собі воєнний стан передбачає обмеження деяких прав та свобод громадян в інтересах національної безпеки. Земля вважається стратегічним ресурсом, який може використовуватися для оборонних потреб, відбудови та підтримки економіки. Окрім того, необхідно враховувати, що багато територій тимчасово окуповані

або перебувають у зоні бойових дій, що робить приватизацію фактично неможливою чи небезпечною.

*Якщо проаналізувати, з якою метою було запроваджено даний мораторій, то на думку спадає кілька варіантів:*

1. Під час воєнного стану, коли система управління і контролю ускладнена, є ризики зловживань, корупції, незаконного вилучення чи передачі земель. Заборона покликана уникнути таких ризиків [4].

2. Землі державної чи комунальної власності – ресурс, який може знадобитися для оборони, відбудови, розміщення стратегічних об'єктів, логістики чи забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб. Безоплатна передача може ускладнити повернення або належне використання таких ділянок у майбутньому [5].

3. Порушення меж ділянок, проблеми з кадастром, труднощі з ідентифікацією власників, з реєстрацією прав – усе це підсилює ризики зловживань і незаконних схем. Заборона допомагає мінімізувати спекуляції і махінації, коли надання ділянок у приватну власність відбувається без належного контролю [6].

4. Частину земель, які могли бути безоплатно передані у приватну, може бути треба використати для розміщення певної інфраструктури або потреб, пов'язаних з відновленням. Заборона створює можливість управляти такими ділянками централізованіше. Хоч це прямо не завжди формалізується, але логіка така випливає із заяв і правової практики [7].

Щодо перспектив, на які ми, як громадяни, можемо сподіватися, то все залежить від розвитку ситуації, законодавчих змін, стабілізації країни. Та ми схиляємось, до думки, що після завершення воєнного стану або часткового його завершення – уряд чи парламент можуть зняти заборону або повернути можливість безоплатної передачі за певних умов (наприклад, для конкретних категорій громадян, для житлового будівництва тощо). Окрім того, можливе доповнення законодавства чіткішими критеріями, порядками, аби зменшити неоднозначності. Наприклад, розширення кола осіб, які мають право на виняток, чи задокументовані критерії для передачі. Це стосується таких категорій осіб, як учасники бойових дій або громадяни, які постраждали внаслідок воєнних дій.

Також, необхідно запровадити жорсткіший контроль кадастрових записів, реєстрів власності, перевірок, щоб уникнути шахрайства чи неправомірного передання земель.

У випадку, якщо дана заборона не буде скасованою, то, як альтернативу слід розглядати оренду, емфітевзис, інші форми використання землі, а не власності, принаймні тимчасово; чи пільгові форми передачі за комерційними умовами.

Отже, не дивлячись ні на що, обмеження права на безоплатну приватизацію земель під час воєнного стану є тимчасовим і виправданим заходом. У майбутньому держава має відновити це право, забезпечивши баланс

між інтересами громадян і потребами відбудови країни. Прогнозується перегляд земельної політики та відновлення безоплатної приватизації, можливе запровадження пріоритетних програм для військових, ветеранів та постраждалих від війни, ймовірна поява нових механізмів прозорого розподілу земельних ресурсів для запобігання зловживанням.

**Список використаних джерел**

1. Земельний кодекс України : Закон України від 25 жовт. 2001 р. № 2768- III. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 3–4. Ст. 27.

2. Конституція України : Прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відновлення системи оформлення прав оренди земельних ділянок сільськогосподарського призначення та удосконалення законодавства щодо охорони земель». Відомості Верховної Ради України. 2022. №28. Ст. 97

4. Голос Країни від 23 березня 2022 року. URL: https://www.golos.com.ua/article/357748?utm_source=chatgpt.com

5. Що варто знати про землі державної та комунальної власності під час воєнного стану? Від 16 червня 2022 року. URL: https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/shho-varto-znaty-pro-zemli-derzhavnoyi-ta-komunalnoyi-vlasnosti-pid-chas-voyennogo-stanu/?utm_source=chatgpt.com

6. Відомості з офіційного сайту Головного управління Держгеокадастру в Житомирській області віл 25 березня 2025 року. URL: https://zhytomyrska.land.gov.ua/pid-chas-diyi-voyennogo-stanu-v-ukrayini-bezoplatna-peredacha-zemel-derzhavnoyi-komunalnoyi-vlasnosti-u-pryvatnu-vlasnist-zaboronyayetsya/?utm_source=chatgpt.com

7. Безоплатна правнича допомога: Що варто знати про землі державної та комунальної власності під час воєнного стану? Від 15 червня 2022 року. URL: https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/shho-varto-znaty-pro-zemli-derzhavnoyi-ta-komunalnoyi-vlasnosti-pid-chas-voyennogo-stanu/?utm_source=chatgpt.com

***Дем'яненко Тетяна Іванівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва;*
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

# РОЛЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Вища освіта є одним із ключових чинників формування та розвитку громадянського суспільства, оскільки саме вона створює умови для підготовки освічених, відповідальних і соціально активних громадян. Університети не лише надають знання з професійних дисциплін, а й виконують важливу виховну функцію, формуючи цінності демократії, прав людини, толерантності та активної участі у суспільному житті. Студенти, здобуваючи вищу освіту, навчаються критично мислити, аналізувати інформацію, обґрунтовувати власну позицію, що є необхідним підґрунтям для становлення громадянської свідомості.

Завдяки системі вищої освіти формуються не тільки інтелектуальні, а й етичні якості особистості. Освітній процес у вищих навчальних закладах передбачає вивчення гуманітарних дисциплін, які розкривають цінність прав і свобод людини, сприяють розумінню принципів рівності, взаємоповаги та відповідальності. Студенти набувають умінь працювати в команді, розвивати лідерські якості, брати участь у громадських ініціативах. Ці компетентності стають основою для розвитку активного громадянина, здатного впливати на прийняття рішень та розбудову демократичних інститутів. Вища школа не лише передає знання, а й формує у молоді здатність до саморозвитку, що в майбутньому сприяє сталому розвитку суспільства та підвищенню якості громадянського життя.

Важливою складовою впливу вищої освіти на громадянське суспільство є академічна доброчесність. Університети навчають студентів дотримуватись етичних принципів, поважати авторське право, уникати плагіату та нечесних практик. Це формує культуру відповідальності й прозорості, яка надалі переноситься у професійну та громадську діяльність випускників. Принципи академічної доброчесності закладають фундамент чесності та довіри, що є необхідними для функціонування демократичного суспільства. Студенти, виховані в атмосфері чесності й взаємної поваги, переносять ці цінності у свої громади, сприяючи формуванню відкритого і справедливого соціального середовища [2].

Університети виступають майданчиками для громадського діалогу й обміну думками, створюючи сприятливе середовище для обговорення актуальних соціальних, політичних і культурних проблем. Наукові конференції, дебати, студентські ініціативи та волонтерські рухи сприяють залученню молоді до вирішення суспільно важливих питань. Участь у таких заходах розвиває

навички співпраці, аргументації, толерантності до різних точок зору, що є основою демократії та громадянської культури. Крім того, університети часто стають центрами місцевих громадських проєктів, надаючи студентам можливість долучитися до волонтерських і соціальних програм, допомагати вразливим верствам населення та реалізовувати соціально корисні ініціативи.

Вища освіта також має вагомий вплив на підвищення рівня правової культури громадян. Через освітні програми студенти отримують знання про державне управління, права і обов'язки громадян, механізми участі у демократичних процесах. Це формує у молоді розуміння необхідності дотримання законів, захисту прав людини та активної участі у житті громади. Випускники університетів частіше беруть участь у виборах, громадських слуханнях, ініціативах місцевого самоврядування, що зміцнює інститути громадянського суспільства та сприяє демократизації країни [1].

Особливу роль відіграє розвиток критичного мислення, якого вимагає сучасна вища освіта. Уміння аналізувати інформацію, ставити запитання, перевіряти факти та робити обґрунтовані висновки є ключовими навичками для активного громадянина. Університети, стимулюючи дослідницьку діяльність та інноваційне мислення, допомагають молоді не лише здобувати знання, а й навчатися приймати зважені рішення, що сприяє формуванню відповідальної позиції в суспільстві. Критичне мислення захищає від маніпуляцій та пропаганди, робить громадян більш стійкими до дезінформації, що особливо важливо для розвитку демократичних інститутів і збереження стабільності держави.

Вища освіта також сприяє соціальній мобільності та рівності можливостей. Отримання університетського диплома відкриває доступ до якісної роботи, підвищує економічну незалежність та зміцнює середній клас – основу громадянського суспільства. Коли молодь із різних соціальних прошарків має шанс на здобуття якісної освіти, це зменшує соціальні розриви, сприяє формуванню справедливого і солідарного суспільства. Університети стають простором інтеграції, де студенти різних національностей, культур і релігій навчаються співіснувати й співпрацювати, що формує атмосферу толерантності та взаємоповаги.

Крім того, університети відіграють провідну роль у розвитку науки та інновацій, які є основою економічного зростання та суспільного прогресу. Наукові дослідження, впровадження нових технологій і розвиток підприємництва, що підтримуються вищою освітою, створюють економічне підґрунтя для стабільного громадянського суспільства. Освічене населення краще розуміє потребу в інноваціях, підтримує наукові ініціативи та бере участь у створенні нових можливостей для розвитку своєї країни.

Вища освіта виконує багатогранну роль у формуванні та розвитку громадянського суспільства. Вона забезпечує не лише підготовку висококваліфікованих фахівців, а й виховання активних, свідомих і

відповідальних громадян, здатних впливати на суспільні процеси та розбудовувати демократичні інститути. Університети, поєднуючи навчання, виховання та наукові дослідження, стають центрами формування громадянських цінностей і рушійною силою соціального прогресу. Розвиток вищої освіти є стратегічним завданням кожної держави, адже саме через неї формується покоління громадян, готових працювати на благо суспільства, підтримувати демократичні принципи та сприяти сталому розвитку країни.

**Список використаних джерел**

1. Помінова І. І., Зарецька Л. М. Роль інститутів громадянського суспільства в розвитку вищої освіти. Бізнес Інформ. 2019. №4. С. 8–13. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-4-8-13

2. Доценко І. Роль вищої освіти у забезпеченні сталого розвитку економіки України. Сталий розвиток економіки. 2025. 3 (54). С. 238-244. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-37

***Діденко Наталія Миколаївна,***
*кандидат педагогічних наук, доцент,*
*доцент кафедри іноземних мов;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## АПРОБАЦІЯ ПСИХОЛІНГВІСТИЧНО ОРІЄНТОВАНИХ ЗАВДАНЬ У ПРОЦЕСІ ВИКЛАДАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ПРОФЕСІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ

У тезах висвітлено результати апробації психолінгвістично орієнтованих завдань, інтегрованих у процес викладання курсу «Українська мова (за професійним спрямуванням)» для здобувачів економічних спеціальностей. Психолінгвістика розглядається як міждисциплінарна галузь знань, що поєднує лінгвістичні та психологічні підходи й зосереджується на вивченні механізмів породження і сприйняття мовлення, когнітивних стратегій мовленнєвої діяльності та психоемоційних чинників комунікації. Наголошено, що ефективне формування комунікативної компетентності у здобувачів вищої освіти можливе лише за умови урахування комплексу психолінгвістичних детермінант: когнітивних процесів (увага, пам’ять, мислення, мовленнєве програмування), емоційно-вольових факторів (мотивація, упевненість, подолання мовленнєвої тривожності) та соціокультурного контексту комунікативної взаємодії.

Експериментальне впровадження комплексу завдань у навчальні групи Національної академії статистики, обліку та аудиту продемонструвало їхню результативність у розвитку когнітивної гнучкості, зниженні рівня мовленнєвої

тривожності, активізації асоціативного мислення та вдосконаленні умінь адаптації професійного дискурсу до різних типів адресатів. Отримані результати дають підстави стверджувати, що психолінгвістично орієнтовані завдання є ефективним методичним інструментом інтеграції положень психолінгвістики та лінгводидактики у сучасний освітній процес.

Зроблено висновок, що їхнє системне використання сприяє не лише формуванню комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти, а й становленню їхнього професійного мовного іміджу, що відповідає актуальним потребам модернізації вищої школи та підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Формування комунікативної компетентності як інтегральної характеристики мовної особистості, що охоплює знання мовних норм, уміння добирати релевантні мовленнєві засоби та здатність до ефективної взаємодії у професійному й соціокультурному середовищі, постає ключовим завданням сучасної вищої освіти. Ця компетентність має багатовимірний характер: вона поєднує мовленнєву, когнітивну, соціальну й риторичну складові, сприяє розвитку мовного іміджу особистості та визначає рівень готовності здобувача до професійної мобільності. Саме завдяки сформованій комунікативній компетентності майбутній фахівець здатний інтегруватися у фахову спільноту, ефективно реалізовувати професійні завдання та відповідати на виклики сучасного суспільства [2].

Сучасна освіта передбачає не тільки засвоєння мовленнєвих знань, а й здатність майбутніх фахівців ефективно комунікувати в професійних і соціальних мовленнєвих ситуаціях. Оволодіння мовними нормами не гарантує успішне спілкування, тому варто звертати увагу на психологічні чинники: як сприймає особа інформацію, як уміє долати мовленнєву тривожність, як адаптує ситуативно мовлення. Інтеграція психолінгвістики в освітній процес є важливою і необхідною умовою успіху майбутнього фахівця.

Українська психолінгвістика перебуває на етапі активного розвитку: вона поступово трансформується з міждисциплінарного напряму у самостійну наукову галузь, має сформовану методологічну базу, усталений термінологічний апарат і зосереджується на дослідженні психологічної детермінації мовних процесів та явищ. Психолінгвістика як наука поєднує лінгвістичні й психологічні підходи до мови, розглядаючи її як діяльність, зумовлену когнітивними та психоемоційними процесами. Саме такий міждисциплінарний підхід дозволяє сучасній педагогіці по-новому вибудовувати стратегії формування комунікативної компетентності здобувачів.

Психолінгвістика як наукова галузь сформувалася у середині ХХ ст. і відтоді розвивається як міждисциплінарний напрям, що поєднує психологічні та лінгвістичні підходи. Її предметом є механізми породження мовлення, процеси формування висловлювань, а також вплив слова на адресата. Завдяки цій науці стає можливим глибше зрозуміти внутрішній стан учасників комунікації,

закономірності сприйняття, уваги й розуміння. У сучасних дослідженнях психолінгвістика розглядає мову передусім як прояв психіки та мислення людини. Існування мови в індивідуальному й соціальному вимірах зумовлюється внутрішнім світом мовця, слухача чи читача, адже мовлення постає відображенням когнітивної діяльності. Психолінгвістика належить до комплексу наук, що досліджують комунікативні процеси та забезпечують аналіз створення й поширення знань у суспільстві. Аналіз наукових праць у цій галузі засвідчує, що провідним завданням психолінгвістики є інтеграція методів психології й лінгвістики задля пояснення природи мовлення. Мовлення, у свою чергу, відображає мислення як результат когнітивних процесів і психічної діяльності людини. Психіка – складна система, що охоплює психічні стани, процеси (пізнавальні: відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, уява; емоційно-вольові: почуття, воля) та властивості (темперамент, здібності, характер), які безпосередньо впливають на комунікацію[5].

Мова розглядається як складний когнітивний механізм. Вона не лише слугує засобом спілкування, а й відображає свідомість, мислення та культурні коди. За О. Селівановою, мовлення є результатом взаємодії когнітивних процесів (уваги, пам'яті, уяви) та емоційних станів. Вивчення мовленнєвої діяльності з психолінгвістичних позицій дозволяє пояснити, чому один і той самий мовний матеріал різні здобувачі засвоюють по-різному: у когось переважає візуальна пам'ять, у когось аудіальна, а хтось опановує знання через емоційно забарвлену інформацію [4].

Ефективність комунікації залежить від сформованих когнітивних стратегій: уміння структурувати інформацію, добирати релевантні мовні засоби, прогнозувати реакцію адресата. Психолінгвістичні механізми впливають на розвиток комунікативної компетентності здобувачів освіти. Основним завданням вищої освіти є формування умінь ефективної комунікації у професійній і соціальних сферах. Комунікативна компетентність здобувачів вищої освіти має розглядатися крізь призму психолінгвістичного підходу з акцентом на когнітивні та психоемоційні чинники, що забезпечують ефективність мовленнєвої діяльності.

На нашу думку, поєднання теоретичних положень психолінгвістики з практичними методиками викладання української мови професійного спрямування дозволяє запропонувати нові стратегії зниження мовленнєвої тривожності та розвитку критичного мислення, що є актуальним на сучасному етапі під час війни в Україні. Психолінгвістика відіграє практичне значення у лінгводидактиці, а відтак допомагає розробляти ефективні методи навчання, орієнтовані на механізми мовлення: вправи на когнітивне перемикання, робота з асоціативними полями, моделювання ситуацій спілкування; сприяє створенню комунікативно спрямованих завдань; дає змогу враховувати психоемоційний стан здобувачів освіти, знижувати тривожність, формувати комунікативні уміння, сприяти мовному іміджу майбутнього фахівця.

Експериментальною базою дослідження стали навчальні групи здобувачів вищої освіти Національної академії статистики, обліку та аудиту економічних спеціальностей «Маркетинг», «Облік і оподаткування», «Менеджмент», «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Дослідження проводилося упродовж 2024 – 2025 років, що дало змогу здійснити поетапний аналіз: від виявлення проблемних чинників у розвитку комунікативної компетентності до впровадження психолінгвістичних завдань та підбиття підсумків.

Психоемоційний стан визначає якість мовленнєвої продукції. Студенти з високим рівнем тривожності часто припускаються помилок, навіть володіючи достатнім словниковим запасом. Викладач має враховувати цей аспект, застосовуючи методи зниження мовленнєвої напруги (рольові ігри, гумористичні вправи, психолінгвістичні кейси). Комунікація завжди відбувається в певному соціокультурному контексті. Тому формування комунікативної компетентності неможливе без врахування психолінгвістичних аспектів, уміння доцільного використання мовних засобів. Застосування психолінгвістичних підходів у вищій школі: вправи на імпровізацію, когнітивне перемикання, адаптація текстів до різних аудиторій, тренування інтонаційної виразності, практичні профорієнтаційні кейси тощо має безпосередній вплив на якість підготовки майбутніх фахівців.

У практиці викладання української мови для професійного спрямування доцільним є використання *сценаріїв майбутньої професійної діяльності* здобувачів: підготовка звітів, проведення ділових переговорів, створення презентацій. Ефективними виявляються *вправи на імпровізацію* (короткий виступ на несподівану тему); перекодування інформації (перетворення писемного тексту на усний виступ, наукового тексту – на популярний); емоційне варіювання (виголошення одного тексту з різними інтонаціями: офіційною, переконливою, іронічною). Кожен здобувач освіти має власний когнітивний стиль: аналітики легко структурують тексти, синтетики вільніше висловлюють думки у вигляді узагальнень. Урахування цього забезпечує успішніше формування компетентності.

У процесі формування комунікативної компетентності здобувачів економічних спеціальностей доцільним є застосування *експериментальних практичних завдань на мовно-когнітивну адаптацію*, які було апробовано у Національній академії статистики, обліку та аудиту.

*Приклади завдань на мовно-когнітивну адаптацію*

*Завдання 1. «Аудіоінструкція».*

Студентам пропонувався аудіофрагмент інтерв’ю з економістом. Необхідно було відтворити зміст почутого у вигляді короткої інструкції для колег. Це завдання спрямоване на розвиток уміння здійснювати когнітивне

переключення з усного повідомлення на інструктивний текст, наближений до професійного дискурсу.

*Завдання 2. «Два тональні варіанти виступу».*

Здобувачам пропонувалося підготувати дві версії одного усного виступу: нейтральну та емоційно забарвлену. Метою було відпрацювання впливу інтонації та емоційного стану на якість і сприйняття мовлення, а також подолання бар'єру мовленнєвої тривожності.

*Завдання 3. «Поясни для старшокласника».*

Студенти отримували професійний термін і мали пояснити його у доступній формі для неспеціаліста. Така вправа забезпечує розвиток уміння адаптувати комунікацію до різної аудиторії та вимагає глибшого розуміння змісту, ніж механічне відтворення визначення.

*Результати апробації:* Аналіз виконання завдань показав, що у студентів із підвищеним рівнем тривожності друге завдання сприяло зниженню страху перед публічними виступами завдяки усвідомленню ролі інтонації у сприйнятті мовлення. Виконання третього завдання дало змогу встановити, що процес спрощення фахових термінів потребує від студентів значно глибшої когнітивної обробки матеріалу, ніж просте відтворення дифініцій, і водночас розвиває здатність адаптувати професійний дискурс до різних адресатів.

*Приклади вправ для розвитку когнітивної гнучкості*
*у студентів економічних спеціальностей*

*Вправа 1. «Два стилі – одне повідомлення»*

*Мета:* формування вміння адаптувати комунікацію до різних адресатів.

*Завдання:* студентам пропонується текст уривку з економічної статті (наприклад, про інфляцію чи податкову політику). Вони мають скласти коротке пояснення цього тексту для колеги-економіста (офіційно-науковий стиль). Переформулювати той самий зміст для учня 10 класу (спрощений виклад).

*Очікуваний результат:* уміння переключатися між професійним і популярним дискурсом.

*Вправа 2. «Термін – метафора – приклад»*

*Мета:* розвиток асоціативного мислення й когнітивної гнучкості.

*Завдання:* кожен студент отримує професійний термін (наприклад: «ліквідність», «капіталізація», «податкова пільга»). Сформулювати наукове визначення (офіційне). Добрати метафору чи порівняння з повсякденного життя (наприклад: «ліквідність – це здатність грошей швидко "рухатися", як вода у трубах»). Навести приклад з економічної практики.

*Очікуваний результат:* формування здатності продукувати складні поняття у різних когнітивних площинах.

*Вправа 3. «Економічна новина у трьох форматах»*

*Мета:* тренування мовно-когнітивної адаптації.

*Завдання:* викладач дає студентам коротку новину з економічного життя (наприклад: «Національний банк знизив облікову ставку»). Пропонується скласти офіційне повідомлення у стилі прес-релізу. Написати короткий пост для соцмереж (емоційно, зрозуміло широкій аудиторії). Сформулювати висновок для внутрішнього звіту на підприємстві.

*Очікуваний результат:* розвиток уміння варіювати форму висловлювання залежно від ситуації спілкування.

*Вправа 4. «Трансформація жанру»*

*Мета:* навчити переключати мовленнєві стратегії у межах одного змісту.

Завдання: студентам пропонується фрагмент лекційного конспекту (наприклад, з теми «державний бюджет»). *Пропонується:* Написати цей фрагмент у вигляді офіційного звіту. Скласти діалог між викладачем і студентом, у якому пояснюється та сама інформація.

*Очікуваний результат:* формування вміння змінювати мовний жанр при збереженні змісту.

*Результати апробації:* Апробація комплексу вправ на розвиток когнітивної гнучкості у здобувачів економічних спеціальностей засвідчила їхню ефективність як інструменту формування комунікативної компетентності у професійному дискурсі. Виконання завдань сприяло подоланню мовленнєвої тривожності, розвитку вміння адаптувати інформацію до різних аудиторій, активізації асоціативного мислення та здатності варіювати жанрово-стильові форми висловлювання. Отримані результати підтверджують доцільність використання подібних вправ у курсі «Українська мова (за професійним спрямуванням)», оскільки вони стимулюють не лише мовленнєву практику, а й когнітивний розвиток здобувачів, формуючи у них критичне мислення та навички комунікативної адаптації, необхідні для майбутньої професійної діяльності.

Результати проведеної апробації підтвердили, що використання психолінгвістично орієнтованих завдань істотно підвищує ефективність навчального процесу: студенти активніше залучаються до комунікативної взаємодії, демонструють зниження рівня мовленнєвої тривожності та розвиток комунікативної впевненості. Встановлено, що формування комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти можливе лише за умови інтеграції психолінгвістичних аспектів, серед яких провідними виступають когнітивні (сприйняття, пам’ять, увага, мислення, мовленнєве програмування), психоемоційні (мотивація, упевненість, подолання комунікативної тривожності)

та соціокультурні (здатність добирати мовні засоби відповідно до контексту) чинники.

Таким чином, психолінгвістичні засади формують науково обґрунтоване підґрунтя для розвитку комунікативної компетентності здобувачів освіти. Практична апробація довела, що системне використання таких завдань сприяє розвитку когнітивної гнучкості, критичного мислення, навичок адаптації професійного дискурсу до різних типів адресатів, а також становленню мовного іміджу майбутнього фахівця. Основне значення психолінгвістики у лінгводидактиці полягає у забезпеченні психологічного підґрунтя мовного навчання, створенні умов для індивідуалізації освітнього процесу та інтеграції професійно орієнтованих комунікативних стратегій.

Перспективним напрямом подальших наукових розвідок є розроблення цілісної методичної системи, що синтезує психолінгвістику, лінгводидактику, педагогіку та когнітивну психологію. Реалізація такого підходу дозволить створювати інноваційні освітні кейси, здатні відповідати викликам сучасного суспільства та сприяти відновленню України у післявоєнний період.

**Список використаних джерел**

1. Бацевич Ф.С. Психолінгвістика: підручник. Київ : Академія, 2004. 312 с.

2. Діденко Н.М. Формування риторичної компетентності майбутнього фахівця в умовах дистанційної освіти. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 10 (15) № С. 121 – 132. URL: http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6731

3. Куранова С. І. Основи психолінгвістики. Київ : ВЦ «Академія», 2012. 208 с.

4. Селіванова О.О. Сучасна лінгвістика : напрями та проблеми. Полтава : Довкілля-К, 2008. 711 с.

5. Овсієнко Л. М. Психолінгвістика як наука : предмет, завдання, місце серед інших дисциплін. *Теоретична і дидактична філологія*. 2013. Вип. 15. С. 60–61.

6. Кривенко С. П. Психолінгвістика: тенденції розвитку та пошук нових перспектив. *Advanced Linguistics*. 2024. Вип. 13. С. 27–36. DOI: 10.20535/.2024.13.

***Жовнір Світлана Михайлівна,***
*кандидат географічних наук,*
*старший науковий співробітник відділу соціоекономіки праці;*
*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

# ВИМУШЕНА МІГРАЦІЯ З УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

В умовах триваючої в Україні повномасштабної війни посилюються ризики для збереження та розвитку людського капіталу. За даними агентства ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на жовтень 2025 р. число громадян, які виїхали з України після повномасштабного вторгнення, наближається до 5,8 млн осіб, з них близько 5,2 млн осіб фіксували в країнах Європи [1].

Для врегулювання питання надання більш широкого захисту і правового статусу громадянам, які рятуються від війни в Україні, на рівні Євросоюзу та окремих держав-членів було прийнято низку відповідних нормативно-правових актів. Насамперед, Радою Європейського Союзу було одноголосно ухвалено імплементаційне рішення 2022/382 від 4 березня 2022 р. про запровадження тимчасового захисту для людей, які виїхали з України внаслідок російського вторгнення [2].

Стійкою тенденцією динаміки міграційних процесів в умовах триваючої російської військової агресії є зростання міграційної присутності українців в країнах ЄС у пошуках тимчасового захисту.

За інформацією Євростату, станом на 31 серпня 2025 р. близько 4,37 млн осіб, які залишили Україну через війну, отримали статус тимчасового захисту в країнах ЄС [3]. При цьому найбільшу кількість бенефіціарів тимчасового захисту з України прийняли такі країни ЄС, як Німеччина (1,2 млн осіб; 27,7% від загальної кількості в ЄС), Польща (995,9 тис. осіб; 22,8%) і Чехія (385,7 тис. осіб; 8,8%).

Під час триваючої повномасштабної війни загрозливою для обороноздатності держави є тенденція збільшення частки чоловіків – отримувачів тимчасового захисту. Так, якщо станом на серпень 2022 р. у структурі бенефіціарів тимчасового захисту на жінок припадало 67,7%, а на чоловіків – 31,6%, то станом на серпень 2025 р. частка жінок зменшилась до 59,4%, а частка чоловіків зросла до 40,6%.

Українці, які скористались тимчасовим захистом в ЄС після 24 лютого 2022 р., отримали право на проживання, доступ до ринку праці, освіти, охорони здоров'я. На відміну від попередніх потоків біженців до ЄС, новоприбулі з України мають право шукати роботу набагато раніше. Директива про тимчасовий захист, активована ЄС на початку березня 2022 р., надає право негайного працевлаштування чи самозайнятості для біженців з України. Інші

країни ОЕСР, включаючи європейські країни, на які не поширюється дія Директиви, ввели подібні положення до національної політики щодо ринку праці [4].

Загалом процес інтеграції українців в приймаючі суспільства проходить достатньо швидко. Від початку повномасштабної війни багато українців, які виїхали за кордон, освоїлись на новому місці, працевлаштовані або започаткували власний бізнес. Інтеграція на ринок праці українських вимушених мігрантів в європейських країнах відбувалася швидше, ніж в інших групах біженців.

Відмінною рисою українських вимушених мігрантів є висока частка осіб із вищою освітою. Дані свідчать про те, що значна частина дорослих має професійно-технічну або академічну кваліфікацію [5]. Попри це, більшість можливостей працевлаштування зосереджено на низькокваліфікованих посадах. Вимушені українські мігранти в Європі зосереджені у сфері розміщення та харчування, адміністративних та допоміжних послугах і виробництві [6]. Тенденції зайнятості українських вимушених мігрантів у приймаючих країнах можуть не точно відображати їхні профілі навичок. Невідповідність кваліфікації також поширена, що призводить до недостатнього використання та потенційного погіршення наявного людського капіталу.

Натомість, працевлаштування відповідно до своєї освітньої та професійної кваліфікації допомагає вимушеним мігрантам стати самодостатніми, а також дозволяє їм використовувати та вдосконалювати свої навички, що є вирішальним для майбутньої відбудови України у разі їхнього повернення.

У серпні 2025 р. 286 тис. вимушених мігрантів з України, які користуються програмою тимчасового захисту ЄС, були зареєстровані як безробітні у 19 країнах, які надали такі дані Євростату. Серед зареєстрованих безробітних з України у серпні 2025 р., щодо яких була доступна інформація про вік і стать, 168 тис. осіб становили жінки віком від 25 років, а 77 тис. осіб – чоловіки віком від 25 років. Крім того, були зареєстровані як безробітні 39 тис. осіб віком до 25 років [7].

У більшості випадків причини безробіття пов’язані з мовним бар’єром, необхідністю догляду за дітьми, обмеженням можливостей працевлаштування за спеціальністю, а також перебуванням в процесі визнання кваліфікації. Існує значний потенціал для подальшого зростання рівня зайнятості, тому в багатьох приймаючих країнах активізувались заходи щодо залучення вимушених мігрантів на ринок праці.

Тимчасовий захист є винятковим заходом для надання негайного та тимчасового захисту переміщеним особам з країни, що не входить до ЄС, які не можуть повернутися до своєї країни походження. Враховуючи, що підстави для тимчасового захисту зберігаються, 25 червня 2024 р. Європейська Рада продовжила тимчасовий захист для категорій переміщених осіб, зазначених у Виконавчому рішенні (ЄС) 2022/382, до 4 березня 2026 р [8].

Водночас буде застосовуватися координований підхід ЄС для забезпечення плавного переходу до альтернативних правових статусів, які дозволять отримати доступ до прав після закінчення максимальної тривалості тимчасового захисту, а також цільової підтримки осіб, які, покинувши Україну, бажають повернутися на батьківщину.

Однією з найбільших загроз для відтворення і розвитку людського капіталу є інтенсивний виїзд за кордон українських громадян працездатного віку, дітей і молоді, яка вступає у працездатний вік.

Надалі інтенсивність відтоку або повернення населення залежатиме насамперед від безпекових, фінансово-економічних факторів, а також політики приймаючих країн щодо надання тимчасового захисту і політики на ринку праці. Подальша ескалація, локалізація і тривалість конфлікту безпосередньо впливатимуть на просторово-часові характеристики рухомості населення. Очікуване погіршення безпекової та соціально-економічної ситуації в Україні мотивуватиме населення за можливості залишати країну, тому процес втрати людського капіталу внаслідок міграційних процесів триватиме.

**Список використаних джерел**

1. Operational Data Portal: Ukraine Refugee Situation. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

2. European Union, Council Implementing Decision (EU) 2022/382 of 4 March 2022 establishing the existence of a mass influx of displaced persons from Ukraine within the meaning of Article 5 of Directive 2001/55/EC, and having the effect of introducing temporary protection. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2022/382/oj

3. Eurostat Statistics Explained: Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics

4. OECD (2022), Rights and Support for Ukrainian Refugees in Receiving Countries, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/09beb886-en.

5. OECD (2023), "What we know about the skills and early labour market outcomes of refugees from Ukraine", OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine, OECD Publishing, Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/c7e694aa-en

6. EMN/OECD. Labour market integration of beneficiaries of temporary protection from Ukraine: Joint EMN-OECD inform. URL: https://www.oecd.org/migration/mig/Labour-market-integration-of-beneficiaries-of-temporary-protection-from-Ukraine-EMN-OECD-Inform-May-2024.pdf.

7. Eurostat. Unemployment statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics

8. European Union, Council Implementing Decision (EU) 2024/1836 of 25 June 2024 extending temporary protection as introduced by Implementing Decision (EU)

2022/382. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024D1836&qid=1746562467418

***Карпа Марта Іванівна,***
*доктор наук з державного управління, професор,*
*професор кафедри публічного управління та адміністрування;*
***Мануйлов Юрій Миколайович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА ТЕРИТОРІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНИМ ПІДХОДОМ

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [1] зазначено, що реалізація державної регіональної політики на період до 2027 року здійснюватиметься на основі комплексного територіально-орієнтованого підходу, який передбачає, що об'єктом у рамках регіональної політики є регіони та територіальні громади, які характеризуються специфічним набором соціальних, просторових, безпекових, екологічних та економічних особливостей. З цією метою в Стратегії визначено основні завдання, спрямовані на розвиток різних функціональних типів територій. В Україні представлено Перелік функціональних типів територій України – це класифікація територій за їх основними функціями, призначенням, особливостями використання природного, економічного та людського потенціалу. Такий поділ використовується у стратегічному плануванні, державній регіональній політиці, просторовому розвитку та управлінні територіями. *Згідно з підходами, закладеними у документах державного рівня (зокрема, Державна стратегія регіонального розвитку України, Методика розроблення регіональних стратегій тощо), території України можуть класифікуватися на такі функціональні типи:*

- урбанізовані території – це насамперед міста та міські агломерації, які характеризуються високою щільністю населення, розвиненою інфраструктурою, концентрацією промислових об'єктів, закладів сфери послуг та інноваційної діяльності;
- сільські території – регіони з низькою щільністю населення, де переважає сільське господарство. Такі території, як правило, мають недостатньо розвинену інфраструктуру й потребують підтримки для забезпечення належного рівня якості життя;

- промислові території – зони з концентрацією промислових підприємств, які часто становлять економічне ядро регіону. Водночас ці території можуть мати суттєві екологічні проблеми, що потребують комплексного вирішення;
- агропромислові території – поєднують функції сільськогосподарського виробництва, переробної промисловості та логістики. Є стратегічно важливими для забезпечення аграрного експорту;
- рекреаційні та туристичні території – характеризуються наявністю природних, історичних і культурних ресурсів. Основна функція таких територій – розвиток туризму, рекреаційної інфраструктури та супутніх послуг;
- прикордонні території – регіони, що межують з іншими державами. Вони мають стратегічне значення, зокрема у сфері безпеки, логістики та міжрегіонального співробітництва;
- території з особливим статусом – включають окуповані території або регіони, що постраждали від збройних конфліктів. Такі території потребують посиленої державної уваги, відновлення інфраструктури та реінтеграції;
- екологічно чутливі території – це природоохоронні зони, зокрема національні парки, заповідники, заказники тощо. Тут діє обмеження господарської діяльності з метою збереження природних екосистем і біорізноманіття;
- депресивні території (умовно) – регіони, які характеризуються економічним занепадом, високим рівнем безробіття, низькими доходами населення та зниженням обсягів виробництва;
- мономістечка (умовно) – міста, економіка яких переважно залежить від одного підприємства або галузі. Такі території є особливо вразливими до економічних криз і структурних трансформацій;
- території розвитку (умовно) – перспективні регіони з потенціалом для економічного зростання, які потребують цілеспрямованої інвестиційної підтримки, розвитку інфраструктури та стимулювання підприємництва.

У Законі України «Про засади державної регіональної політики» [2] наводиться чіткий критерій кількості населення як визначального до формування населених пунктів, а саме: місто є населеним пунктом з переважно компактною забудовою, загальна чисельність жителів якого становить не менш як 10 тисяч; селище є населеним пунктом з переважно садибною забудовою, загальна чисельність жителів якого становить не менш як 5 тисяч; село є населеним пунктом із садибною забудовою, загальна чисельність жителів якого становить менше 5 тисяч. Поселення є компактним місцем проживання людей за межами населеного пункту, яке не має сталого складу населення та не віднесено до категорії населеного пункту. Вимоги до кількості населення щодо районування відсутні.

Регіоналізація України на сьогодні тяжіє до територіальних чинників, адже в нормативному полі визначено, що регіон – це Автономна Республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь; макрорегіон – декілька регіонів чи їх частини,

об’єднані за спільними ознаками, яким притаманні спільні проблеми розвитку, у межах яких реалізуються спеціальні для цієї території програми регіонального розвитку; мікрорегіон – частина регіону, що характеризується територіальною цілісністю та особливостями розвитку, у межах якої реалізуються спеціальні для цієї території проекти регіонального розвитку.

*Здійснивши критичний аналіз недоліків Державної стратегії регіонального розвитку України та враховуючи практику реалізації крайніх стратегій, а також основних проблем, які вказуються експертами, місцевими органами влади та в аналітичних звітах, наведемо стислий перелік проблемних питань у даній сфері:*

- загальний і декларативний характер. Багато цілей сформульовано надто абстрактно, без конкретних механізмів досягнення та відповідальності;
- слабка прив’язка до реальних потреб регіонів. Єдині підходи часто ігнорують специфіку окремих областей, що зменшує ефективність впровадження;
- відсутність чітких показників ефективності. Не завжди зрозуміло, як оцінювати успішність реалізації стратегії в конкретному регіоні;
- проблеми з фінансуванням. Часто немає чітко визначених джерел або обсягів фінансування під ключові цілі та проєкти;
- формальний підхід до стратегічного планування на місцях. Стратегії регіонів іноді створюються "для галочки", без реального наміру чи спроможності реалізовувати;
- недостатня міжвідомча координація. Відсутність ефективної взаємодії між міністерствами, ОДА, ОМС, що уповільнює реалізацію заходів;
- низький рівень залучення громадськості. Громади, бізнес, НУО рідко залучаються до формування стратегії, тому вона не завжди відповідає їхнім потребам;
- проблеми з моніторингом та звітністю. Механізми контролю за виконанням Стратегії часто недієві або імітаційні;
- застарілі або надто загальні індикатори розвитку. Бракує сучасних, динамічних, SMART-індикаторів; іноді використовуються статистичні показники з запізненням;
- недостатня увага до людського капіталу та інновацій. Акцент здебільшого на інфраструктурі, замість інвестування в освіту, підприємництво, IT, R&D тощо.

Врахування сучасних викликів, а саме відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України, викликало зміщення критеріїв в сторону ресурсної та інфраструктурної бази, як комплексу першочергових організаційних, фінансових та інших заходів, що спрямовуються на прискорене відновлення об’єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об’єктів житлового та громадського призначення до стану, що дозволяє забезпечити повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб та

біженців, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання [2].

*До територій відновлення належать територіальні громади, які відповідають хоча б одному з таких критеріїв:*

1) на території територіальної громади велися бойові дії;

2) територія територіальної громади або її частина була тимчасово окупована;

3) на території територіальної громади наявні руйнування об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій та/або обстрілів;

4) на території територіальної громади відбувається різке зниження рівня соціально-економічного розвитку та значне переміщення населення до інших регіонів та/або іноземних держав з такими показниками:

✓ кількість осіб, що вибули з територіальної громади та зареєструвалися як внутрішньо переміщені особи, становить понад 10 відсотків загальної чисельності її населення станом на 1 січня 2022 р.

✓ зменшення обсягу надходжень від сплати податків та зборів до загального фонду місцевого бюджету за попередній рік порівняно з 2021 роком (без урахування міжбюджетних трансфертів та податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами до місцевих бюджетів) становить не менш як 30 відсотків [3].

На сьогодні актуальним критерієм для розвитку регіонів, територій і т.д. виступає безпековий чинник, який не враховано у державних стратегіях. Тому макрорегіоналізація має враховувати безпековий чинник як один з основних щодо соціально-економічного розвитку регіонів. Актуальним також є чинник ресурсної бази. Європейська практика наводить нам ефективні приклади розвитку концепції полюсів зростання в контексті вітчизняної регіональної політики, фокусованої на відновлення та розвиток України, зважаючи на багаторічний світовий досвід реалізації такого підходу в подібних ситуаціях. За період її реалізації, майже 70 років, вона видозмінювалася та трансформувалася відповідно до викликів та поточної регіональної політики країн, які її імплементовували. Вперше ця ідея була запропонована Ф. Перру у 1950-х роках, як відповідь на критичну потребу в економічному розвитку післявоєнної Франції середини XX століття. Під полюсами зростання він розумів конкретні виробничі галузі чи промислові об'єкти, які динамічно розвиваються і таким чином впливають на всю територіальну структуру галузі. Тому наукові доробки мають враховувати компекс чинників: безпекових, територіальних, секторальних (галузевих), соціальних.

**Список використаних джерел**

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020, №695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text
2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015, №156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text
3. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Перелік від 18.07.2023, №731. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text

***Катасонова Кароліна Костянтинівна,***
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Право»;*
***науковий керівник:***
***Гуд Анна Миколаївна,***
*кандидат юридичних наук,*
*доцент кафедри філософії, права та*
*соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ВІДМІННІСТЬ ЗЕМЕЛЬНОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ ТА ЦИВІЛЬНОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ У РЕГУЛЮВАННІ ОРЕНДИ ЗЕМЛІ. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРОЦЕДУРА ОДНОСТОРОННЬОГО РОЗІРВАННЯ ДОГОВОРУ ОРЕНДИ ЗЕМЛІ

Правове регулювання відносин, пов'язаних з орендою землі в Україні, здійснюється на підставі Конституції України, яка проголошує землю основним національним багатством (ст. 14) [1], Земельного кодексу України [2], Цивільного кодексу України [3] та спеціального Закону України «Про оренду землі» [4]. Вказана багатовекторність регулювання обумовлює необхідність чіткого розмежування сфер застосування Земельного кодексу України та Цивільного кодексу України та детального вивчення можливостей та процедури дострокового припинення договірних відносин. Отже, для початку розберемо відмінність між двома галузями права.

Відмінності Земельного та Цивільного Кодексів у регулюванні оренди землі полягає: у регулюванні орендних відносин щодо землі є прикладом взаємодії норм приватного та публічного права. Предметом регулювання та пріоритетом норм. У Цивільному кодексі України, загальні положення про найм (оренду) майна, що є елементом договірного права (глава 58, § 4 «Найм (оренда)

земельної ділянки», ст. 792 Цивільного кодексу України) [3], встановлює загальні засади договірних зобов'язань: свободу договору, його форму (письмова), обов'язок наймодавця передати майно у володіння та користування за плату.

В свою чергу Земельний кодекс України виступає спеціальним нормативно-правовим актом, який регулює земельні відносини. Земельний кодекс України визначає землю як особливий об'єкт правовідносин, встановлюючи її особливий правовий режим, цільове призначення, обмеження та обов'язки землекористувачів (ст. 93 Земельного кодексу України) [2]. Право оренди земельної ділянки визначається як засноване на договорі строкове платне володіння і користування, необхідне для провадження підприємницької та іншої діяльності. Ще детальніше такі відносини регулює: Закон України «Про оренду землі», що є спеціальним законом, який конкретизує норми Земельного кодексу України та Цивільного кодексу України у сфері оренди землі. Стаття 2 цього Закону встановлює, що відносини, пов'язані з орендою землі, регулюються Земельним кодексом України, Цивільним кодексом України, цим Законом та іншими нормативно-правовими актами [4]. На практиці, норми Земельного кодексу України та Закону «Про оренду землі» мають пріоритет як спеціальні щодо загальних норм Цивільного кодексу України, оскільки земля перебуває під особливою охороною держави. Важливість земельних відносин контролюється та охороняється державою, таким чином, приватні інтереси менш пріорітетні.

Ключові аспекти, визначені Земельним кодексом України та Законом «Про оренду землі» завдяки спеціальному регулюванню, оренда землі в Україні має низку специфічних умов, які не є типовими для звичайної оренди майна за Цивільним кодексом України, а саме відмінними є: істотні умови договору (ст. 15 Закону «Про оренду землі» [4]) тобто обов'язковість зазначення об'єкта оренди, строку дії, розміру та форми орендної плати, умов використання та збереження якості землі [4]. Відсутність хоча б однієї з них може бути підставою для визнання договору нікчемним. До наступного критерію належить: мінімальні та максимальні строки оренди (ст. 19 Закону «Про оренду землі»), зокрема для земель сільськогосподарського призначення, не менше 7 років, а на меліорованих землях – не менше 10 років. Також важливою відмінністю виступають права та обов'язки сторін, орієнтовані на цільове використання земельної ділянки, дотримання екологічної безпеки та збереження родючості ґрунтів (ст. 96 Земельного кодексу України, ст. 24, 25 Закону «Про оренду землі») [4].

Розібравши базову роль Земельного кодексу України та аналізу відмінностей між майнових та земельних правовідносин, слід перейти до обговорення конкретної перспективи та процедури одностороннього розірвання договору оренди землі. На цьому прикладі ми визначимо наскільки простою є ця процедура і чи може це вплинути на сільське господарство чи будівництва, чи навпаки, це зберігає право користування землею і унеможливлює її занепаду.

Згідно із загальним правилом ст. 651 Цивільного кодексу України та ст. 31 Закону України «Про оренду землі», зміна або розірвання договору допускається лише за згодою сторін, якщо інше не встановлено договором або законом [3,4].

Одностороннє розірвання договору оренди землі за ініціативою однієї зі сторін допускається лише у двох випадках: якщо це прямо передбачено законом, або якщо така можливість та конкретні підстави для цього прямо передбачені умовами самого договору (принцип свободи договору) [3,4].

Судова практика підтверджує можливість включення до договору положень про одностороннє розірвання, яке відбувається шляхом вчинення одностороннього правочину (наприклад, направлення відповідного письмового повідомлення) [3].

Розберемо процедуру розірвання за ініціативою однієї зі сторін, дострокове розірвання договору оренди землі може відбуватися одним із двох шляхів. Перший і найбільш поширений шлях у разі відсутності згоди сторін або умов про одностороннє розірвання у договорі. Підстави для розірвання договору оренди землі за рішенням суду на вимогу однієї зі сторін передбачені ст. 32 Закону України «Про оренду землі» та іншими законами, зокрема, у разі невиконання сторонами своїх обов'язків, передбачених договором та статтями 24 і 25 цього Закону. Систематична несплата орендної плати (порушення є істотним). Використання земельної ділянки не за цільовим призначенням (ст. 96 Земельного кодексу України) [2]. Випадкове знищення чи пошкодження об'єкта оренди, яке істотно перешкоджає передбаченому договором використанню земельної ділянки.

Процедура одностороннього розірвання договору потребує процесуально-дотриманих дій і відбувається наступним чином. Одна зі сторін подає позов до суду. Договір вважається розірваним з дня набрання законної сили відповідним рішенням суду [5]. Якщо договір оренди містить чіткий та однозначний пункт про можливість одностороннього розірвання та конкретні підстави для цього (наприклад, затримка сплати орендної плати на визначений строк, передача в суборенду без згоди орендодавця), застосовується така процедура, направлення повідомлення (заяви). Перша сторона направляє іншій стороні письмове повідомлення про розірвання договору, як правило, із зазначенням підстави та дати припинення дії договору, у строк, визначений договором або законом [6]. Після настання дати розірвання, передбаченої повідомленням, необхідно здійснити державну реєстрацію припинення права оренди в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно.

Підведемо підсумок. Система регулювання оренди землі в Україні є трирівневою, Цивільний кодекс України встановлює загальні договірні засади, а Земельний кодекс України та спеціальний Закон «Про оренду землі» – публічно-правові та спеціальні умови, зумовлені особливим статусом землі як національного багатства. Одностороннє розірвання договору оренди землі поза судовим порядком можливе лише у разі, якщо така можливість та підстави для

цього чітко передбачені в самому договорі оренди. У разі відсутності такої умови або у разі спору щодо її застосування, єдиним законним шляхом дострокового припинення відносин є розірвання за рішенням суду через істотне порушення умов договору або вимог законодавства. Таке регулювання дозволяє підприємцям, громаді, фермерам та іншим суб'єктам земельних відносин, зберігати своє право на володіння чи користування землею. А отже, збагачувати економіку України, збільшувати попит експорту продукції та створювати більше робочих та житлових місць для українців.

**Список використаних джерел**

1. Конституція України : Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

2. Земельний кодекс України : Закон України від 25 жовт. 2001 р. № 2768- III. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 3–4. Ст. 27.

3. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

4. Закон України «Про оренду землі» від 06 жовтня 1998 року № 161-XIV (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14

5. Порядок розірвання договору в односторонньому порядку: відповіді на поширені запитання. URL: https://infobox.prozorro.org/articles/poryadok-rozirvannya-dogovoru-v-odnostoronnomu-poryadku-vidpovidi-na-poshireni-zapitannya-1?utm_source=chatgpt.com

6. Офіційний сайт Центру надання адміністративних послуг Нижньосірогоської територіальної громади. URL: https://cnap.ns-gromada.gov.ua/news/179933-poriadok-rejestraciyi-rozirvannia-dogovoru-orendi-zemli?utm_source=chatgpt.com

***Кічурчак Маріанна Василівна,***
*доктор економічних наук,*
*професор кафедри економіки України;*
*Львівський національний університет імені Івана Франка*

# ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В УМОВАХ ТРИВАЮЧОЇ ВІЙНИ: РЕГІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна в Україні супроводжується безпрецедентними змінами у формуванні людського капіталу. Їхнім підґрунтям стали значні демографічні зрушення, вимушена внутрішня та зовнішня міграція, руйнування матеріально-технічної бази закладів вищої освіти (ЗВО), а також посилення нерівності у доступі до освітніх послуг. Ці процеси мають виразний регіональний вимір, оскільки відмінності у безпековій ситуації зумовлюють диспропорції в розвитку системи вищої освіти. В Україні відбулися трансформації в єдиному освітньому просторі, що формують нові передумови для диференціації у розвитку людського капіталу. З огляду на це особливої актуальності набуває емпірична оцінка змін на ринку вищої освіти під час війни, адже вона дає змогу виявити регіональні відмінності, окреслити ключові виклики та визначити можливі напрями політики для збереження й розвитку людського капіталу.

З'ясування теоретичних і науково-методичних засад розвитку людського капіталу, визначення ролі вищої освіти в цьому процесі, аналіз стратегій інвестування та чинників соціальної взаємодії залишаються предметом тривалих наукових дискусій. Зокрема, актуальним є подальше виявлення головних детермінант, що впливають на функціонування ринку вищої освіти в країнах ЄС у контексті його державної підтримки [1], а також визначення його значення для реалізації цілей сталого розвитку та формування людського капіталу у просторовому вимірі [2]. Використання панельних даних і методу багатофакторного регресійного моделювання дозволило встановити взаємозв'язок між людським капіталом, зайнятістю та сталим розвитком [3; 4]. Крім того, підкреслюється зростаюча роль ЗВО у впровадженні принципів смарт-спеціалізації для розвитку людського капіталу на рівні територіальних громад [5]. Водночас потребує додаткової уваги аналіз регіональних змін ринку вищої освіти в контексті формування людського капіталу в умовах триваючої війни в Україні.

Згідно з даними таблиці 1, у 2022-2024 рр. простежується хвилеподібна динаміка кількості студентів на один ЗВО в Україні та її регіонах. Початкове зростання у 2023 р. можна інтерпретувати як наслідок очікувань швидкого завершення війни та реалізації відкладеного попиту на здобуття вищої освіти. Натомість зниження показників у 2024 р. ймовірно пов'язане із демографічним виснаженням, впливом міграційних процесів та фінансовими обмеженнями

домогосподарств. Відповідно, формування людського капіталу України в умовах триваючої війни залежить як від чинників, що визначають здатність країни протистояти агресії, так і від ефективності державної політики, спрямованої на підтримку та розвиток мережі ЗВО. За формами навчання домінує денна форма, тоді як у 2022-2024 рр. чисельність студентів заочної форми зменшилася. Це свідчить про звуження можливостей поєднувати навчання з роботою та про зростання попиту на більш структуровані освітні траєкторії в умовах невизначеності.

*Таблиця 1*

**Динаміка кількості студентів у закладах вищої освіти за регіонами України, у розрахунку на один ЗВО**

| Регіон | Усього | | | У тому числі за формами здобуття освіти | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | денною | | | заочною | | |
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2022 | 2023 | 2024 | 2022 | 2023 | 2024 |
| **Україна** | **3036,8** | **3658,1** | **3045,9** | **2298,6** | **2813,6** | **2379,1** | **729,0** | **833,9** | **656,9** |
| Вінницька | 2653,2 | 3158,2 | 2823,9 | 1988,2 | 2464,4 | 2303,5 | 663,2 | 689,8 | 520,5 |
| Волинська | 2561,6 | 3504,4 | 3420,4 | 2134,1 | 2966,9 | 2990,7 | 427,4 | 537,5 | 429,7 |
| Дніпропетровська | 2016,7 | 2842,9 | 2578,8 | 1532,1 | 2199,0 | 2057,2 | 471,3 | 636,5 | 516,6 |
| Донецька | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| Житомирська | 3719,4 | 4290,8 | 4577,5 | 2835,8 | 3198,2 | 3415,5 | 883,6 | 1092,6 | 1162,0 |
| Закарпатська | 3007,9 | 3213,3 | 2759,7 | 2135,7 | 2349,3 | 2059,0 | 872,1 | 862,7 | 697,7 |
| Запорізька | 3423,2 | 4211,7 | 3309,2 | 2445,3 | 3141,4 | 2512,7 | 976,4 | 1067,8 | 793,6 |
| Івано-Франківська | 2925,7 | 3661,0 | 2894,7 | 2284,3 | 2875,0 | 2325,0 | 641,4 | 786,0 | 569,7 |
| Київська | 2188,4 | 2981,1 | 2138,4 | 1335,4 | 1839,7 | 1293,3 | 852,8 | 1141,4 | 845,1 |
| Кіровоградська | 2087,7 | 2467,1 | 1713,0 | 1649,1 | 1944,1 | 1343,6 | 438,6 | 523,0 | 369,4 |
| Луганська | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| Львівська | 4862,9 | 5189,0 | 4542,0 | 3997,7 | 4298,9 | 3849,1 | 859,1 | 884,5 | 688,1 |
| Миколаївська | 2403,4 | 2395,7 | 2319,4 | 1754,1 | 1805,3 | 1789,9 | 626,8 | 578,0 | 522,1 |
| Одеська | 3242,4 | 3588,3 | 3135,7 | 2370,7 | 2640,2 | 2386,5 | 871,5 | 948,1 | 749,2 |
| Полтавська | 4379,8 | 5146,8 | 4541,0 | 3163,5 | 3783,4 | 3445,0 | 1193,4 | 1328,6 | 1058,5 |
| Рівненська | 3004,6 | 3732,6 | 2874,3 | 2010,9 | 2650,3 | 2145,9 | 981,0 | 1074,6 | 728,3 |
| Сумська | 3196,2 | 3829,8 | 3306,0 | 2407,5 | 2986,8 | 2534,8 | 773,0 | 828,7 | 750,8 |
| Тернопільська | 3549,9 | 6328,5 | 4836,0 | 2738,4 | 5120,2 | 4009,2 | 791,2 | 1166,3 | 797,3 |
| Харківська | 2910,1 | 3967,7 | 3264,6 | 2297,6 | 3133,0 | 2505,0 | 612,3 | 834,2 | 755,5 |
| Херсонська | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| Хмельницька | 2290,5 | 2464,5 | 2014,5 | 1745,6 | 1891,0 | 1568,3 | 531,6 | 566,8 | 446,2 |
| Черкаська | 3013,2 | 4054,5 | 3036,4 | 2233,9 | 2975,9 | 2391,4 | 763,4 | 1051,8 | 619,8 |
| Чернівецька | 4115,4 | 6988,0 | 4391,3 | 3325,2 | 5748,3 | 3627,5 | 790,2 | 1231,0 | 755,3 |
| Чернігівська | 3130,8 | 3985,3 | 2099,0 | 2345,0 | 2988,5 | 1530,3 | 785,8 | 996,8 | 568,7 |
| м. Київ | 3179,8 | 3390,7 | 2933,3 | 2366,6 | 2575,6 | 2250,8 | 795,7 | 793,1 | 660,6 |

*Джерело: обчислено на основі [6]*

Крім того, в умовах триваючої війни Львівська, Харківська, Одеська області та м. Київ зберігають статус провідних осередків вищої освіти, які відіграють ключову роль у формуванні людського капіталу України. Водночас військова агресія зумовила трансформацію їхнього освітнього потенціалу. У 2022-2023 рр. Львівська область продемонструвала високий рівень привабливості завдяки відносній безпеці, хоча чисельність студентів на один ЗВО знизилася (табл. 1). У цей же період Харківська область зазнала істотних коливань, безпосередньо зумовлених активними бойовими діями, фізичними

руйнуваннями та евакуацією частини закладів. Водночас у низці регіонів, зокрема в Донецькій та Луганській областях, статистичні дані відсутні, що свідчить про глибоку кризу освітньої системи на територіях, безпосередньо охоплених бойовими діями або тимчасово окупованих.

Отже, виявлені тенденції дозволяють окреслити низку головних викликів для формування людського капіталу в умовах триваючої війни в Україні. Спостерігаються зміни у доступі до вищої освіти за регіонами країни, бо західні області набувають більшої привабливості для здобувачів освітніх послуг, тоді як східні та південні області поступово втрачають свій потенціал. Водночас проявляються демографічні обмеження, зумовлені вимушеною зовнішньою міграцією. ЗВО у відносно безпечних регіонах стикаються з перевантаженням інфраструктури. Зменшення сегмента заочної освіти в Україні та її регіонах може призвести до обмеження можливостей для тих груп людського капіталу, які поєднують навчання з професійною діяльністю чи іншими зобов'язаннями. Для пом'якшення негативних наслідків і збереження збалансованого просторового розвитку людського капіталу важливим є впровадження політик, спрямованих на підтримку ЗВО у постраждалих регіонах, а також інвестування в інфраструктуру дистанційної освіти.

**Список використаних джерел**

1. Kichurchak M. Factors of budgetary funding for higher education in the European countries in the context of sustainable and human development : Experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity : Problems of Theory and Practice.* 2022. Vol. *2*(43), P. 279–287. DOI: 10.55643/fcaptp.2.43.2022.3540

2. Kichurchak M. Development of the higher education market in the EU countries as a factor of human capital accumulation : Experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI.* 2021. Vol. *192. №* 7–8(2). P. 52–62. DOI: 10.21003/ea.V192-05

3. Kichurchak M. Interconnected roles of human capital, employment, and sustainable development in the EU countries. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.* 2024. Vol. *1415*(1). 012062. DOI: 10.1088/1755-1315/1415/1/012062

4. Kichurchak M. Human capital in the sustainable development of EU countries : A longitudinal data analysis. *Economic Forum.* 2024. Vol. *14. №* 1. P. 18– 27. DOI: 10.62763/cb/1.2024.18

5. Кічурчак М., Паславська І. Освітні програми закладів вищої освіти України в контексті імплементації стратегії смарт-спеціалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 63. С. 208–220. DOI: 10.30970/ves.2022.63.0.6317

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

***Ковальова Ірина Олексіївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка та міжнародні економічні відносини»;*
***науковий керівник:***
***Гаврилюк Тетяна Вікторівна,***
*доктор філософських наук, професор,*
*завідувач кафедри філософії, права*
*та соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ГЛОБАЛЬНА СОЛІДАРНІСТЬ І ЕКОНОМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ФІЛОСОФСЬКО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД

Сучасні виклики, що постали перед Україною внаслідок воєнної агресії, вимагають нових підходів до економічного відновлення та міжнародної співпраці. Економіка і міжнародні відносини стають не лише сферою торгівлі чи інвестицій, а й простором глобальної солідарності, яка ґрунтується на філософських цінностях справедливості, довіри та гуманізму. Саме тому поєднання економічного та філософського підходів дозволяє сформувати нову модель розвитку України.

Глобальна солідарність є категорією, що виходить за межі економічної вигоди. Її основою стає етичне усвідомлення взаємозалежності держав у світі, де війна в Україні впливає на безпеку та стабільність усього континенту. Як підкреслює А. Сен у праці «The Idea of Justice» [2], справедливість передбачає не лише розподіл ресурсів, а й створення умов для гідного життя кожної людини. Цей підхід дозволяє розглядати міжнародну допомогу Україні не як благодійність, а як прояв глобальної відповідальності.

На мою думку, український народ заслуговує на таку солідарність, адже сьогодні саме Україна бореться за цінності, що мають значення для всього світу. Водночас варто пам’ятати, що глобальна підтримка повинна поєднуватися з внутрішньою відповідальністю кожного громадянина.

У відбудові України ключову роль відіграють міжнародні фінансові інституції, партнерські програми ЄС та США, а також приватні інвестиції. Проте їхня ефективність визначається не лише економічними параметрами, а й рівнем довіри та прозорості у відносинах. Як зауважує Ф. Фукуяма у книзі «Trust: The social virtues and the creation of prosperity» [3], довіра є фундаментом для сталого економічного розвитку та міжнародної кооперації.

На мою думку, саме підтримка міжнародних організацій і чесна взаємодія з партнерами стануть запорукою успішного відновлення. Без довіри й відповідальності не може бути справжнього економічного прогресу.

Економічне відновлення України неможливе без врахування гуманітарного аспекту. Філософія справедливості Дж. Ролза [1] наголошує на

рівності можливостей і захисті найуразливіших верств суспільства. У контексті України це означає, що відбудова має враховувати не лише макроекономічні показники, але й потреби переселенців, ветеранів, родин загиблих та постраждалих громад.

Проте я вважаю, що українському народу буде непросто подолати економічні труднощі, адже багато людей звикли зосереджуватись на матеріальному. Ми часто прагнемо швидкого збагачення, замість того щоб об'єднатися задля спільної мети – відновлення країни.

Економічне відновлення України потребує поєднання економічних стратегій та філософських цінностей. Глобальна солідарність у цьому процесі виступає не лише як допомога, а як вираження етичної відповідальності міжнародної спільноти. Тільки інтеграція економічного та гуманітарного вимірів забезпечить стійкий розвиток України у післявоєнний період.

**Список використаних джерел**

1. Rawls, J. (1999). A theory of justice. Revised edition. Cambridge, MA : Harvard University Press.

2. Sen, A. (2009). The idea of justice. Cambridge, MA : Harvard University Press

3. Fukuyama, F. (1995). Trust : The social virtues and the creation of prosperity. Free Press.

***Колісник Вікторія Віталіївна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Фінанси, банківська справа,*
*страхування та фондовий ринок»;*
*Державний податковий університет;*
***науковий керівник:***
***Колісник Ніна Іванівна,***
*викладач;*
*Ірпінський фаховий коледж економіки та права*

## КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ГУМАНІТАРНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Гуманітарний розвиток України в умовах воєнного стану набуває особливого значення, оскільки він охоплює не лише традиційні сфери культурного, освітнього та соціального життя, а й нові виклики, пов'язані з масштабними руйнуваннями, вимушеним переміщенням населення, трансформацією суспільних відносин і необхідністю збереження національної ідентичності. Поняття гуманітарного розвитку у сучасному контексті не обмежується забезпеченням базових культурних і освітніх потреб громадян, воно охоплює весь спектр діяльності держави та суспільства, спрямованої на підтримку життєздатності соціуму в кризових умовах, формування довіри до інституцій, збереження історичної пам'яті та забезпечення комунікації між різними соціальними групами [1, с.330]. В умовах воєнного стану гуманітарна політика стає частиною національної безпеки, оскільки вона впливає на стійкість суспільства перед зовнішніми загрозами та внутрішніми викликами.

Головним завданням гуманітарного розвитку в умовах війни виступає створення таких механізмів, які б забезпечували стабільність соціального простору та водночас сприяли зміцненню внутрішньої єдності нації. Соціальна підтримка населення, організація доступу до освіти та культури, формування інклюзивного середовища для внутрішньо переміщених осіб і захист прав людини стають першочерговими напрямами. Війна змушує державу і суспільство переосмислювати пріоритети, розробляти нові підходи до гуманітарної політики, враховуючи як короткострокові потреби виживання, так і довгострокові завдання відбудови. Збереження культурних цінностей та освітнього потенціалу є критичним фактором, адже руйнування інституцій гуманітарної сфери може призвести до довготривалих негативних наслідків для суспільного розвитку.

В освітній сфері спостерігається активний пошук нових форм і методів організації навчального процесу. Перехід до дистанційних та змішаних форматів, розробка програм психологічної підтримки для учнів і студентів, забезпечення безпеки закладів освіти – усе це стає частиною гуманітарного

розвитку. Освіта виконує роль не лише інструмента передачі знань, але й засобу консолідації суспільства, формування відповідальності, громадянської свідомості та здатності адаптуватися до нових умов. Досвід воєнного стану формує нову модель освітнього простору, в якій головним акцентом є гнучкість, мобільність та стійкість. Освітні інституції перетворюються на осередки соціальної підтримки, культурного розвитку і психологічного відновлення.

Культурна сфера у воєнний час виконує подвійну функцію: з одного боку, вона сприяє збереженню ідентичності та історичної пам'яті, а з іншого – слугує засобом комунікації і взаєморозуміння. Художні практики, література, театр, музика стають не лише інструментами культурної експресії, але й каналами трансляції цінностей, що об'єднують суспільство в умовах криз. Збереження культурних пам'яток, бібліотек, музеїв, а також створення цифрових архівів є одним із ключових напрямів гуманітарного розвитку. Водночас культурна політика в умовах війни повинна поєднувати захисні механізми з інноваційними рішеннями, спрямованими на підтримку творчої активності навіть у складних умовах.

Психологічний вимір гуманітарного розвитку в умовах війни набуває особливого значення. Масові травми, пов'язані з втратами, переселенням, пережитим досвідом бойових дій, створюють серйозні виклики для системи охорони психічного здоров'я. Розвиток програм психологічної допомоги, інтеграція таких послуг у систему освіти, охорони здоров'я та соціального захисту формує нову інфраструктуру гуманітарної підтримки. Розвиток психосоціальної допомоги базується на мультидисциплінарних підходах, що поєднують роботу психологів, соціальних працівників, педагогів та лікарів. Суспільство, яке здатне підтримувати своїх громадян у кризових ситуаціях, формує підґрунтя для стійкого відновлення у майбутньому.

Інформаційний простір є ще одним визначальним елементом гуманітарного розвитку під час війни. Забезпечення доступу до достовірної інформації, протидія пропаганді та дезінформації, формування медіаграмотності – основні складові інформаційної безпеки. Медіа відіграють роль у консолідації суспільства, зміцненні довіри до державних інституцій і формуванні спільної позиції громадян щодо перспектив розвитку [2, с.207-208]. В умовах інформаційної війни гуманітарний розвиток неможливий без інтеграції ефективних комунікаційних стратегій, які дозволяють захищати інформаційний простір та водночас розвивати критичне мислення.

Міжнародний аспект гуманітарного розвитку визначається широкою підтримкою України з боку іноземних партнерів. Участь міжнародних організацій, благодійних фондів, програм технічної допомоги створює додаткові ресурси для збереження та розвитку гуманітарної сфери. Водночас інтеграція України у європейський гуманітарний простір сприяє формуванню нових стандартів управління культурними, освітніми та соціальними процесами. Взаємодія з міжнародними партнерами дозволяє переймати досвід,

розширювати можливості для інноваційних проєктів і формувати середовище, яке відповідатиме потребам повоєнного відновлення.

Формування гуманітарного розвитку в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, що враховує як матеріальні, так і духовні аспекти існування суспільства. Відновлення гуманітарної сфери після завершення бойових дій буде залежати від здатності держави та суспільства інтегрувати воєнний досвід у майбутню стратегію розвитку. Гуманітарна політика має поєднувати функції захисту, відновлення і модернізації, орієнтуючись не лише на ліквідацію наслідків війни, а й на формування нової соціокультурної системи, здатної відповідати викликам глобалізованого світу [3, с.107-108]. У цьому контексті гуманітарний розвиток виступає не другорядним, а визначальним елементом державної політики, що забезпечує життєздатність суспільства і його перспективи на майбутнє.

Гуманітарний розвиток України у воєнний період не може розглядатися ізольовано від перспектив післявоєнного відновлення, адже процеси, що відбуваються зараз, формують основу для майбутнього соціокультурного середовища. Тривала війна створює виклик не лише у вигляді матеріальних втрат, але й у площині духовних, моральних та психологічних трансформацій. Суспільство, яке переживає масштабну кризу, потребує відновлення довіри, збереження культурного коду та формування нової моделі взаємодії громадян з інституціями. Саме гуманітарний розвиток стає тим елементом, який визначатиме здатність держави інтегрувати травматичний досвід у процес модернізації та забезпечити стійке зростання у майбутньому.

Повоєнне відновлення гуманітарної сфери передбачає поєднання відбудови матеріальної інфраструктури з відновленням соціальних практик. Освітні установи, заклади культури, бібліотеки, спортивні комплекси, громадські простори потребуватимуть не лише ремонту, але й модернізації, що відповідатиме сучасним стандартам. Відновлення має поєднувати функцію збереження традицій і впровадження інновацій, адже суспільство, яке переживає кризу, потребує не повернення у попередній стан, а створення якісно нового простору для розвитку. Досвід багатьох країн доводить, що саме гуманітарний вимір відбудови дозволяє забезпечити довгострокову стійкість і запобігти соціальним потрясінням у майбутньому.

Реформи у сфері гуманітарної політики в Україні мають ґрунтуватися на інтеграції європейських стандартів управління освітою, культурою, охороною здоров’я та соціальним захистом. Важливим завданням стане створення дієвої системи моніторингу якості гуманітарних послуг, запровадження прозорих механізмів фінансування та посилення партнерства між державними інституціями і громадянським суспільством. Гуманітарний розвиток у післявоєнний період вимагатиме підвищення ролі регіональних та місцевих громад, адже саме вони є безпосередніми суб’єктами соціокультурних процесів [4, с.318-319]. Децентралізація у гуманітарній сфері відкриває можливість

формувати унікальні регіональні стратегії, що водночас будуть інтегровані у загальнонаціональний простір.

Питання інтеграції ветеранів у соціальне життя стане одним із центральних у післявоєнному гуманітарному розвитку. Велика кількість учасників бойових дій потребуватиме не лише матеріальної допомоги, але й створення умов для професійної реалізації, участі у громадському житті, доступу до психологічної підтримки та освітніх програм. Від цього залежатиме не тільки добробут ветеранів, а й стабільність суспільства загалом, адже вони можуть стати активним ресурсом розвитку держави, носіями цінностей відповідальності, патріотизму та солідарності. Механізми реінтеграції ветеранів повинні охоплювати всі сфери суспільного життя, забезпечуючи їхню повноцінну участь у майбутньому відновленні.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку інклюзивного середовища, яке враховуватиме потреби людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, дітей, літніх людей. Війна створила нові категорії соціально вразливих груп, що потребуватимуть комплексної підтримки. Формування інклюзивної політики має ґрунтуватися на принципах рівних можливостей, доступності та інтеграції у соціальне життя. Інфраструктура, освітні та культурні установи повинні стати відкритими для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального чи фізичного статусу. Інклюзивність стане ключовим критерієм гуманітарного розвитку, адже вона забезпечує цілісність і згуртованість суспільства.

Роль інформаційних технологій у післявоєнному гуманітарному розвитку зростатиме. Цифровізація освіти, культури, медицини, соціальних послуг дозволяє створити новий рівень доступності та ефективності. Створення електронних бібліотек, віртуальних музеїв, онлайн-курсів і платформ для психологічної допомоги є перспективними напрямами, які поєднують гуманітарні та технологічні ресурси. Такі ініціативи дозволяють не лише зберігати культурну спадщину, але й робити її доступною для широких верств населення, у тому числі для української діаспори, що підсилює міжнародний гуманітарний простір України.

Гуманітарна політика в умовах післявоєнної відбудови має враховувати й глобальний контекст. Україна стає частиною ширшого європейського та світового гуманітарного простору, де діють міжнародні стандарти захисту прав людини, свободи слова, культурного розмаїття. Взаємодія з міжнародними організаціями та участь у глобальних гуманітарних програмах дозволяють Україні не лише отримувати підтримку, а й виступати як активний суб’єкт, що формує нові практики на основі власного досвіду [5, с.93]. Сучасні гуманітарні стратегії в Україні можуть стати прикладом для інших держав, які стикаються з воєнними конфліктами чи масштабними соціальними кризами.

Формування стратегії гуманітарного розвитку у післявоєнний час має враховувати потребу у відновленні довіри до суспільних інституцій. Війна часто руйнує зв’язок між громадянами та державою, породжує відчуження й соціальну

апатію. Сучасна гуманітарна політика повинна сприяти побудові нових комунікаційних каналів між владою і суспільством, підсилювати участь громадян у процесах ухвалення рішень, стимулювати розвиток місцевих ініціатив. Демократизація гуманітарної сфери виступає умовою її стабільного розвитку, адже лише за умови участі широких верств населення можна створити ефективну систему, здатну відповідати на нові виклики.

Розвиток гуманітарної сфери України у воєнний і післявоєнний час є процесом, що охоплює одночасно матеріальні, соціальні, культурні, освітні та духовні виміри. Йдеться не лише про відновлення пошкоджених інституцій чи інфраструктури, а про створення якісно нової системи, орієнтованої на стійкість, інноваційність та інклюзивність. Від того, наскільки ефективно буде вибудувано гуманітарну політику, залежить не лише соціальна стабільність, але й перспективи економічного та політичного розвитку України [6]. Гуманітарний розвиток у цьому сенсі виступає основою для національної безпеки та інтеграції у європейський і глобальний простір.

Отже, гуманітарний розвиток України в умовах воєнного стану та у перспективі післявоєнного відновлення розкривається як багатовимірний процес, що поєднує завдання збереження ідентичності, зміцнення соціальної єдності та формування стійких інституцій. Система освіти, культура, соціальний захист, інформаційний простір та психологічна підтримка утворюють цілісну структуру, здатну забезпечувати життєздатність суспільства навіть у кризових обставинах. Поступове інтегрування європейських стандартів у гуманітарну політику, активізація громадянського суспільства, впровадження інклюзивних практик і цифрових технологій стають ключовими орієнтирами для модернізації. Стійкий гуманітарний розвиток визначатиме здатність України не лише подолати наслідки війни, а й перетворити травматичний досвід на ресурс для побудови нової соціокультурної системи, відкритої для інновацій, демократичної участі та міжнародної співпраці. У такій перспективі гуманітарний вимір постає не як допоміжна сфера, а як стратегічний чинник, від якого залежить майбутнє української державності та її місце у глобальному середовищі.

**Список використаних джерел**

1. Пилипенко В.П. Особливості механізму імплементації норм міжнародного гуманітарного права в національне законодавство. *Юридичний науковий журнал.* 2021. № 1. С. 329-332. URL: http://www.lsej.org.ua/ 1_2021/84.pdf

2. Костюк Н. П. Проблеми реалізації прав людини в умовах воєнного стану і відповідність їх до законодавства ЄС. *Нове українське право*. 2022. Вип. 6., т. 1. С. 205–210. URL: http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/377

3. Мельниченко Б. Б. Забезпечення прав і свобод людини і громадянина в Україні в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал.*2023. № 4. С. 107–108. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2023/23.pdf

4. Наливайко І.О. Державна політика у сфері соціального захисту та соціального забезпечення : напрями реформування. Верховенство права : доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 28 лютого 2023 р.). Дніпро : ДДУВС, 2023. С. 318-319. URL: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/11801/1/105.pdf

5. Миколюк С.М. Соціальна допомога та виплати в умовах воєнного стану. *Наукові проєкти соціально-гуманітарного факультету ЗУНУ*. 2022. С. 92-94. URL: http://nauksgf.wunu.edu.ua/index.php/npsgf/article/download/126/122

6. Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Мельникова К.В. Соціальні стандарти ЄС та їх вплив на українську економіку. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. 2023. № 10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-02-03

***Корнієнко Петро Сергійович,***
*доктор юридичних наук,*
*професор кафедри філософії, права*
*та соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національної академії статистики, обліку та аудиту*

## ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРАВА НА ОСВІТУ В ЗАГАЛЬНІЙ ПЕДАГОГІЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ОСВІТНЮ ПОЛІТИКУ УКРАЇНИ

Освіта, як фундаментальне право людини, потребує всебічного аналізу та оцінки на різних історичних та суспільних етапах її розвитку. З моменту визнання освіти правом людини у Загальній декларації прав людини (Організація Об'єднаних Націй, 1948 р.) роль освітніх систем значно змінилася, ставши інструментом соціальної інтеграції та економічного розвитку. У контексті України дослідницька проблема зосереджена на взаємодії історичних, політичних та культурних факторів, що формують сучасну систему освіти, а також на викликах, пов'язаних із впровадженням інноваційних методів, цифровізацією та інклюзивністю.

Розвиток освіти як основоположного права заслуговує на детальний аналіз та пильну увагу, враховуючи різні історичні та суспільні етапи. Це був довгий шлях, від найдавніших згадок про школи в стародавньому Вавилоні та Греції, де освіта була доступна лише небагатьом, до сучасних уявлень про освіту як основоположне право людини. Прийняття такого нюансованого документа, як Загальна декларація прав людини, у 1948 році стало віхою в історії освіти,

оскільки цей документ визнав важливість освіти в житті людини у статті 26 [1, с.11].

У ХХ столітті, зі зміцненням демократії, ще більше посилилися переконання щодо необхідності сприяння освіті для кожного прошарку суспільства, особливо в епоху деколонізації [2, с. 51]. Як учасник глобальних рухів, Україна відображає цей прогрес, засвоюючи міжнародні норми в рамках свого національного правового порядку. Новий світ, у якому ми живемо сьогодні, вимагає високорозвинених систем освіти в країнах, щоб сприяти чесній конкуренції для всіх громадян країни. Освіта служить цілям економічного зростання та розвитку, а також формуванню культурного характеру людей у країнах, щоб допомогти їм конкурувати на світовому рівні. У рамках міжнародного співробітництва Європейський Союз приділяє значну увагу гармонізації освітніх стандартів, сприяючи доступності та інклюзивності освітніх систем [3, с. 29].

Україна активно впроваджує реформи, спрямовані на покращення якості освіти, розширення її доступності та забезпечення соціальної інтеграції, зосереджуючись на європейських моделях розвитку.

Дослідження зосереджено на трансформації системи освіти України шляхом інтеграції міжнародних стандартів та практик, зокрема європейських освітніх моделей. Особлива увага приділяється аналізу ролі освітян у формуванні національної ідентичності, впровадженню інноваційних методів навчання, таких як STEM та цифрові технології, та адаптації цих підходів до національних реалій. У дослідженні також наголошується на проблемах доступності для вразливих груп, особливо в часи сучасних криз.

Педагогічна діяльність завжди була основою формування суспільства, впливаючи на розвиток його культурного, соціального та економічного потенціалу. В історичному контексті роль викладачів змінювалася разом із соціальними трансформаціями: від традиційної ролі викладача як носія знань до активних учасників процесу соціалізації та критичного мислення. В Україні, як і в багатьох інших країнах, викладання закладало основу національної ідентичності та сприяло зміцненню культури та збереженню мови.

У радянський період система освіти формувалася ідеологією, яка обмежувала педагогічну свободу та створювала бар'єри для інновацій. Проте, з моменту здобуття країною суверенітету в 1991 році, фокус педагогічного процесу змінився на більш сучасні методи, побудову нової, демократичної системи освіти, яка впроваджує глобальні норми.

Українські освітяни знову змогли втілити на практиці свої концепції щодо створення незалежних та самоактуалізованих особистостей учнями. Це визволення, а також численні реформи, які отримали більший резонанс у 2000-х роках, сприяли існуючому стану системи освіти та, в більшості випадків, підвищенню інклюзивності навчання, цифровізації та інноваційної діяльності у викладанні.

Цифровізація освіти стає центральним елементом у переосмисленні освіти, цілеспрямовано спрямованому на полегшення доступу до знань. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій значно розширює можливості навчання, особливо для малозабезпечених груп населення. Криза COVID-19, з одного боку, стала успішним впровадженням дистанційної освіти, але з іншого – порушила питання рівня доступності цифрових засобів. В Україні, як і в багатьох країнах, було прийнято різні проекти, спрямовані на цифровізацію освіти, такі як розробка онлайн-освітніх послуг та інтерактивних інструментів, які допомагають охопити навіть найвіддаленіші верстви населення.

Формування української системи освіти тісно пов'язане з історичними, політичними та культурними процесами, які визначали її специфіку на різних етапах. У період Київської Русі перші школи створювалися на базі церковних центрів, зосереджуючись на духовній освіті. Пізніше, особливо коли Україна перебувала під впливом Польщі, Литви та Австро-Угорщини, освітня система почала інтегрувати елементи західноєвропейської педагогіки. Цей синтез значно розширив горизонти освіти, зберігаючи при цьому національні традиції. У XIX столітті, під впливом Російської імперії, українська освіта була зрусифікована, але саме в цей час почали формуватися основи ідентично-орієнтованої педагогіки. Після проголошення Україною незалежності система освіти почала активно інтегруватися в європейський освітній простір, впроваджуючи Болонський процес у вищій освіті та адаптуючи національну освіту до міжнародних стандартів. Співпраця з країнами ЄС, які підтримували Україну фінансово та методологічно, допомагали реформувати шкільну освіту, створювати інклюзивне середовище та впроваджувати сучасні методи навчання, стала життєво важливою.

Новітні методи педагогіки допомагають удосконалити освітній процес, враховуючи потреби сучасного суспільства. Поширення інтерактивних підходів, таких як перевернутий клас, моделі проектного навчання та впровадження STEM-освіти, змінює традиційну парадигму навчання.

Ці підходи дозволяють учням та студентам активно брати участь в освітньому процесі, розвивати навички критичного мислення та приймати самостійні рішення. Українська система освіти активно інтегрує ці інновації, адаптуючи їх до національних реалій та збагачуючи їх своїми практиками через підтримку філософської освіти та моделей демократичного навчання [4. с.34].

Особливість українського досвіду проявляється у впровадженні інклюзії під час активних військових дій, що також корелює з результатами, пов'язаними з наданням освіти переміщеним особам. Це узгоджується з результатами дослідження Свердліка, в якому зазначається про виклики сприяння інклюзії в освіті в періоди кризи. Тим не менш, державна політика, здається, відіграє більшу роль у цих країнах завдяки існуванню проектів цифрової інклюзії у випадку України.

Це є найефективнішим, на відміну від підходів, що використовуються в дослідженні Джувіти, в якому пояснюється доступ до освіти в регіоні АСЕАН. Заходи, вжиті українською адміністрацією для впровадження цифрових освітніх інструментів, доводять їхню схожість з поглядом Кацуди та ін. на філософію відкритості. Наші висновки підтверджують аргумент про те, що існує необхідність змінити норми та практики в системі освіти, щоб вона функціонувала в умовах кризи, як Рамадані та ін. стверджують, аналізуючи баланс освіти та охорони здоров'я в Індонезії під час пандемії COVID-19. У випадку України це призвело до прискорення процесів цифровізації в освіті, які активно використовувалися в освітній політиці під час війни. Однак, існує невідповідність у швидкості, з якою система освіти України адаптувалася, відносно поєднуючи як фізичну реорганізацію шкіл, так і цифровізацію шкіл, що є досить винятковим показником порівняно з іншими країнами.

Серед перспектив майбутніх досліджень – поздовжня оцінка впливу освітньої політики та її порівняльне дослідження з політиками інших країн, що постраждали від кризи. Подальше вивчення зв'язку між цифровим розривом, соціально-економічною нерівністю та реформою освіти дасть практичні знання щодо підтримки балансу в системі освіти. Це відкриває нові горизонти у вивченні освіти як основного права та інструменту розвитку суспільства.

**Список використаних джерел**

1. Amin, S. The right to education and the spirit of Bandung: Critical reflections. Bandung Journal of the Global South, 10(1), 6–15. DOI: 10.1163/21983534-10010002

2. Ruiz, G. R. Marcas de la Pandemia : El Derecho a la Educación Afectado. Revista Internacional de Educación Para La Justicia Social (RIEJS), 9(3), 45–59. DOI: 10.15366/riejs2020.9.3.003

3. Saienko, V., Zabiiaka, I., Potikha, O., Riabinina, O., Mykhaliuk, A. Information Society : Educational Trends and Technical Aspects of Formation (EU Experience). Journal of Higher Education Theory and Practice, 23(11). DOI: 10.33423/jhetp.v23i11.6232

4. Sydorenko, T. Critical Evaluation of Modern Strategies and Methods of Formation of Communicative Competency in the System of Continuing Education of Document Managers. Futurity of Social Sciences, 2(1), 28–55. DOI: 10.57125/FS.2023.12.20.04

***Кротюк Олександр Володимирович,***
*кандидат юридичних наук,*
*доцент кафедри філософії, права*
*та соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# НЕДОЛІКИ ЗАКОНОПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ЯК ПЕРЕДУМОВА УДОСКОНАЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАВОТВОРЕННЯ

Основною метою сучасного законопроєктування є підвищення якості законів, їх реальне втілення у життя, наближення до потреб осіб, яким вони адресовані, забезпечення ефективного впливу законодавчих приписів на соціально-економічний розвиток держави. Законодавча база, яка створена за роки незалежності, побудована за нелогічною структурою. Характерними її ознаками є недостатнє врегулювання тих чи інших питань, суперечність між окремим положеннями нормативно-правовими актами, а також високий ступінь декларативності окремих положень законодавчих актів. Ці процеси є наслідком недостатньої компетенції, правової культури осіб, які займаються законопроєктуванням, поспішного прийняття законів (що супроводжується досить часто порушенням законодавчо визначеної процедури), недотримання основоположних правил проектування.

Цим та іншим проблемам у тій чи іншій мірі займалися такі вчені, як О. Богачова, Т. Дідич, Г. Дутка, В. Зайчук, В. Журавський, З. Погорєлова, Н. Пархоменко, А. Ришелюк, О. Ющик та інші. Однак, єдиних доктринальних уявлень про недоліки сучасного законопроєктування та шляхи їх подолання в юридичній науці сформовано не було, а отже в практика вітчизняного законопроєктування є недостатньо якісною та супроводжується з численними недоліками. *На переконання вчених, недоліками вітчизняного законопроєктування є відсутність:* а) належного планування законопроектної діяльності із врахуванням суспільних потреб; б) законодавчо регламентованої процедури реалізації законів, а також контролю за їх виконанням; в) науково обґрунтованої програми розвитку законопроектної діяльності в Україні [1, с. 47]. *На невисоку якість та недосконалість законодавства впливають і такі чинники, як:* а) неефективна взаємодія між гілками державної влади у сфері законодавчого регулювання соціально-економічного життя суспільства; б) низька якість проведення підготовки законопроектів а також недотримання правил законопроектної техніки; в) хаотичність та в певних випадках зловживання практикою лобіювання значної кількості законів зацікавленими суб'єктами законотворчого процесу; г) недостатня наукова обґрунтованість прийняття законопроектів [2, с. 67].

*Зазначаючи про основні недоліки законопроєктної діяльності, які безпосередньо впливають на її ефективність, що загалом призводить до невиконання завдань державної політики, слід відмітити наступні:* а) правові положення щодо планування законопроектних робіт носять швидше фрагментарний характер; б) державний апарат абсолютно ненаповнений належними органами та структурними підрозділами, головним завданням яких би виступала законопроектна робота; в) на законодавчому рівні немає чітко сформульованих правил та вимог щодо підготовки та відповідного оформлення законопроектів; г) ресурсне та в першу чергу кадрове забезпечення законотворчої діяльності не виконується на належному рівні [3].

Перша проблема, яка потребує негайного вирішення – це відсутність достатньої компетенції, правової культури осіб, яка займаються законопроєктуванням. Так, у літературі пропонують одним із напрямів удосконалення ефективності законопроєктування професійно-фахову підготовку учасників законопроєктування. Автори розглядають це як важливий фактор забезпечення ефективності законопідготовчої роботи. На думку І. Терлецької, під професією законопроєктувальника слід розуміти конкретний вид юридичної діяльності, яка пов'язується із дослідженням певних сфер суспільних відносин а також здійсненням прогнозування напрямів їх розвитку, а також їх належним відтворенням у конкретних проектах законодавчих актів. Ця діяльність покладає на цих осіб обов'язок володіння певним обсягом знань та навичок, котрі набуваються за допомогою практики та навчання, а також накладає на законопроєктувальників професійну відповідальність щодо ефективного виконання покладених на них обов'язків. Даний напрям потребує вдосконалити нормативно-правову базу у сфері юридичної освіти, підготувати серію підручників та методичних рекомендацій, а також обґрунтувати теоретико-методологічних засад законопроєктування як навчальної дисципліни [4, с. 7].

Велике значення для сьогоднішнього законопроєктування є правильний механізм використання законодавчої техніки. Так, він являється надійним гарантом вдосконалення законодавства, точного виконання та повної відповідності їх волі законотворця [5, с. 155]. Сьогодні потребують розмежування такі поняття як нормотворча, юридична, законодавча, правотворча техніка та інші види техніки у вітчизняній юриспруденції, котрі зазвичай використовуються у контексті синонімів або структуруються як ціле та конкретне. У процесі здійснення законопроєктної роботи доцільним вважається визначати її учасника, як суб'єкта творчості, використовувати поняття законотворця на відміну від законодавця, діяльність якого поширюється на розгляд та прийняття закону [5, с. 158].

Законодавство повинно вчасно та якісно реагувати на соціальні процеси, унормовувати їх. Так, однією із причин неякісного вітчизняного законодавства є дублювання законів та наявність численних прогалин і відверто застарілих

правових норм законодавства. Однією із причин цього є масова непослідовна процедура суспільних перетворень, так як останнім часом практична діяльність державних органів у галузі соціальної політики, економіки, внутрішніх справ, боротьби із злочинністю та корупцією не надає стратегічно важливих орієнтацій для руху держави. Усе це загалом здійснює вплив на правове становище законодавства а також ефективність законопроектного процесу.

*У процесі розвитку законодавства незалежної України удосконалення законотворчості має здійснюватись, на думку О.Г. Мурашина, шляхом:* а) удосконалення планування прийняття законів; б) удосконалення стадій законотворчості; в) удосконалення форм реалізації. У контексті даної проблеми О. Мурашин зазначає, що з метою удосконалення законотворчої діяльності потрібно не лише покращити якість законопроєктів, так як вони являються похідним матеріалом, у майбутньому який будує текст закону, а ще й і якість процедурної роботи над проектами законів, а саме процедура їх розгляду у парламенті. Однак кількість проектів, які підлягають розгляду, з кожним роком зростає, відтак – неухильно зменшується середня кількість часу, протягом якого на пленарному засіданні розглядається той чи інший законопроект. У середньому парламент, щоб розглянути усі внесені законопроєкти, повинен витратити не більше 10 хвилин пленарного часу на кожен із них. За такий короткий проміжок часу розглянути проект закону, який у разі його прийняття набуває державно-правового значення, неможливо. Раціональним вирішенням існуючої ситуації може бути тільки нормативне встановлення жорстких механізмів «відхилення» невдалих та погано підготовлених законопроектів без їх розгляду в залі засідання Верховної Ради. Типовою підставою відхилення законів є їх суперечність Конституції Україні та системі чинного законодавства [6, с. 177].

Наступною актуальною проблемою є те, що чиним законодавством України не диференціюється місце комітетів у законопроектному процесі. Так, Регламентом Верховної Ради України роль та повноваження окремих комітетів повинна бути значно посиленою. Мова йде про вищезгадані комітети із питань правової політики, із питань бюджету та фінансів, із питань європейської інтеграції, а також комітет у сфері закордонних справ. Правова позиція зазначених комітетів повинна визначати майбутню долю будь-якого законопроекту ще до початку його попереднього розгляду у головному комітеті [7]. Питання місця комітетів Верховної Ради України не розв’язане і у змісті нового Закону України «Про правотворчу діяльність» [9], що є невиправданим з точки зору практики законопроєктної діяльності, адже недарма видатний правник Вудро Вільсон у своїй книзі «Управління, здійснюване Конгресом» назвав комітети парламенту США «малими законодавчими органами» [8]. Сьогодні законопроєктна робота в Україні істотно ускладнюється воєнним станом та станом гібридної війни. При чому в юридичній літературі майже недослідженими залишаються питання законопроєктування в таких

умовах, забезпечення її якості та ефективності, особливо зважаючи на важливість своєчасної та якісної підготовки комплексу надзвичайних законопроєктів, необхідних для забезпечення функціонування держави в таких умовах. *На завершення спробуємо узагальнити ті виклики, з якими сьогодні стикається практика вітчизняного законопроєктування, а саме:*

1) суттєве зниження якості законопроєктної діяльності, що зумовлено, з одного боку, об'єктивною необхідність прискорення законопроєктування не стільки як в частині удосконалення законодавства, скільки як засобу реагування на виклики воєнного стану, що в свою чергу призводить закони часто приймаються поспіхом, без належного аналізу чи обговорення. З іншого боку – таке зниження якості законопроектної роботи пов'язане з відсутністю попередньої грунтовної наукової і правової експертизи, наслідком чого є нечіткість правових формулювань, колізії, дублювання; часті зміни вже ухвалених актів. В цілому така ситуація призводить до втрати стабільності й передбачуваності правового регулювання;

2) порушення принципу системності правотворчості, що викликано фрагментарністю ухвалення законодавчих актів, без урахування взаємозв'язку з іншими галузями права. Як наслідок, ми сьогодні є свідками того, що прийняття окремих законів відбувається штучно та прискорено, в режимі «під ситуацію»; суттєво збільшується кількість випадків суперечностей між положеннями поточних законодавчих актів та надзвичайних; накопичення «тимчасових» надзвичайних норм без стратегії їх інтеграції у сталу правову систему;

3) надмірна концентрація правотворчих повноважень, наданих в порядку їх делегування, зокрема до військових та військово-цивільних адміністрацій, що призводить не лише до дублювань правотворчих повноважень підзаконного рівня та конфліктів між суб'єктами правотворчості одного рівня, але і до непослідовності законопроєктних ініціатив, поправок і пропозицій, що вносяться до законопроєктів під час його комітетного опрацювання. В результаті відбувається зростання ролі підзаконних актів, послаблення парламентського контролю, а отже підвищується ризик правового дисбалансу між гілками влади та суб'єктами місцевого самоврядування;

4) штучна обмеженість громадського обговорення та прозорості законопроєктної діяльності, мінімізація можливостей широкого суспільного діалогу та участі громадянського суспільства у законотворенні. Вказане супроводжується скороченням строків обговорення законопроєктів; недостатня публічність рішень (наприклад, обмеження трансляцій пленарних засідань парламенту, а також засідань профільних комітетів, неоприлюднення зареєстрованих законопроєктів тощо), зменшенням ролі експертного середовища та академічної спільноти в механізмі законопроєктування;

5) пригальмовування процесу адаптації вітчизняного законодавства до міжнародного права, права ЄС та міжнародних правових стандартів. Пріоритет оборони досить часто відсуває гармонізацію законодавства з acquis ЄС на другий

план, що призводить до уповільнення процесу імплементації європейських директив; появи законодавчих положень, що не узгоджуються з європейською правовою культурою; невизначеності подальшої поствоєнної адаптації;

6) законодавчої невизначеності статусу надзвичайних актів законодавства та прийнятих тимчасових норм, оскільки більшість прийнятих «оборонних» законів мають тимчасовий характер, тобто діють «до закінчення чи скасування воєнного стану», водночас їх місце в системі актів законодавства є невизначеним, як вони співвідносяться з положеннями інших законодавчих актів також є невизначеним.

Таким чином недоліки законопроєктної діяльності в умовах воєнного стану свідчать про відхід від принципів якості, системності та правової визначеності до пріоритету оперативності, політичної доцільності й безпеки, що сьогодні потребує грунтовного наукового аналізу заради недопущення зловживань в цій сфері та поступового перетікання правового режиму воєнного стану у звичайний правовий порядок.

**Список використаних джерел**

1. Лебедь Н.В. Законотворча діяльність як правова категорія. *Академія муніципального управління.* 2010. №9. С. 46–53.

2. Ющик О.І. Теоретичні основи законодавчого процесу. Київ : Парлам. вид-во, 2004. 287 с.

3. Лопушанський А. А. Роль законотворчості у підвищенні ефективності правової політики. Науково-практична Інтернет конференція. 24.02.2012. Секція №1. URL : http://legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=248%3A120228-22&catid=35%3A-1&Itemid=52&lang=ru

4. Терлецька І.С. Законопроектування в Україні : теоретико-правові аспекти : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Київ, 2011. 220 с.

5. Законопроектування / О. Л. Копиленко, О. В. Богачова та ін., за ред. О. Л. Копиленка, О. В. Богачової. Київ : Реферат, 2010. 176 с.

6. Мурашин О. Стан та перспективи розвитку законодавчої діяльності в Україні. *Слово Національної школи суддів України*. 2013. №1(2). С. 174-180.

7. Колесник Г. Проблеми законотворчої роботи комітетів Верховної Ради України. *Державне управління та місцеве самоврядування.* Вип. 3(6). 2010. ULR: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_03(6)/10kg%D1%96vru.

8. Комітети – основа діяльності законодавчих органів влади. Київ : Заповіт, 1997. 172 с.

9. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24.08.2023 року. № 3354-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20?find=1&text=%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D1%87#w1_22.

***Курятник Даніелла Михайлівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Публічне управління та адміністрування»;*
***науковий керівник:***
***Гаврилюк Тетяна Вікторівна,***
*доктор філософських наук, професор,*
*завідувачка кафедри філософії, права та*
*соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національна академії статистики, обліку та аудиту*

# ФІЛОСОФІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ І ДОВІРИ ЯК ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

Сучасна Україна перебуває в умовах надзвичайних викликів, спричинених повномасштабною війною. Питання відновлення країни виходить далеко за межі економічних і фінансових стратегій, адже йдеться не лише про відбудову інфраструктури, а й про відновлення соціальних зв'язків, моральних цінностей та довіри громадян до держави. Війна загострила питання справедливості, бо показала, наскільки важливою є чесність, людяність та розуміння з боку нашої влади. Люди, які втратили домівки, близьких та шанс на спокійне життя, очікують не тільки матеріальної підтримки, а й відчуття, що їхня витримка має сенс. Саме у цьому контексті філософські питання набувають вирішального значення, адже стають не просто абстрактними поняттями, а реальними методологічними орієнтирами для публічного управління, яке є значущим не тільки для відбудови країни, а й суспільства.

У філософській традиції справедливість розглядається як фундаментальний принцип суспільного життя. Зокрема, Джон Ролз у своїй концепції «справедливості як чесності» наголошує, що соціальні інститути мають бути побудовані так, щоб забезпечувати рівні можливості та чесний розподіл ресурсів [2]. Також популярним є визначення Амартії Сен, яке вона дала у своїй праці «Ідеї справедливості», запропонувавши більш ширший підхід. Вона розуміє справедливість як можливість реалізації людських здібностей і потенціалу [3]. Обидва визначення є актуальними, оскільки вони походять із усвідомлення цінності людського життя і стають головним філософським орієнтиром у державному управлінні.

Для України, яка перебуває у стані війни та готується до масштабного відновлення, ці концепції особливо важливі. Відновлення не може бути лише економічним процесом; воно має включати етичний і ціннісний вимір. У цьому контексті важливим є врахування гуманітарного виміру управління. Як зазначає Т. В. Гаврилюк у дисертації «Християнська антропологія в її сучасних трансформаціях» (2015), сучасна антропологія відображає глибокі трансформації у «традиційних уявленнях про людину в самих різних аспектах»,

що безпосередньо впливає на морально-етичні основи суспільного життя [4, с. 344].

Іншою важливою категорією в управлінні є категорія довіри. Довіра є ключовим ресурсом суспільного розвитку, адже без неї неможлива стабільна взаємодія між державою і громадянами. У науковій літературі виокремлюють кілька типів довіри: інституційну, міжособистісну та суспільну. Для України довіра є особливо актуальною, адже тривалий час її підривали корупція, політична нестабільність та зовнішня агресія. Водночас останні роки війни показали, що у кризових умовах можлива мобілізація суспільної довіри. Як зазначає Ф. Фукуяма, довіра є своєрідним соціальним капіталом, що створює основу для розвитку економіки та суспільних інститутів [1]. Сьогодні ми бачимо, як рівень довіри до Збройних Сил України, волонтерів та місцевих громад зріс до історичного максимуму [5]. Це показує, що навіть у найтемніші часи люди здатні об'єднуватися навколо спільних цінностей. Така довіра стає силою, яка підтримує функціонування держави. Вона замінює слабкі політичні механізми там, де їх ще не встигли реформувати, і фактично утримує суспільство від розпаду. Однак для стабільного майбутнього важливо, щоб ця довіра не зникла після завершення війни, а переросла у стійку культуру підзвітності, відкритості та взаємної відповідальності між громадянами і владою. Саме тоді вона стане тим фундаментом, на якому можна буде будувати справедливу й сильну Україну.

Справедливість і довіра перебувають у тісному взаємозв'язку. Справедливі політичні рішення та чесний розподіл ресурсів створюють передумови для зростання довіри громадян. У свою чергу, довіра забезпечує готовність суспільства приймати управлінські рішення, підтримувати їх виконання і брати участь у відбудові держави. Отже, справедливість є умовою довіри, а довіра – ресурсом справедливості.

Публічне управління в умовах відновлення України має враховувати філософські принципи справедливості та довіри як орієнтири для політики. Розподіл міжнародної допомоги повинен здійснюватися чесно, щоб люди бачили, куди йдуть гроші і хто реально отримує підтримку. Якщо цього не робити, довіра пропаде, і навіть ті, хто хоче допомагати, просто перестануть це робити. Система публічного управління має стати прикладом підзвітності, коли чиновник не просто відрапортує про виконану роботу, а реально відповідає за результати. Коли люди бачать, що їхні проблеми важливі і їх чують, довіра зростає сама собою. Важливим завданням є формування культури суспільної солідарності, яка об'єднує громадян навколо ідеї спільного майбутнього, бо без цього об'єднання навіть найсильніша держава не витримає викликів, які ми маємо зараз.

Філософія справедливості і довіри може стати ключем до ефективного публічного управління в Україні у період воєнних викликів та повоєнного відновлення. Якщо держава буде чесною і відкритою, це створить той каркас, на якому можна буде відбудовувати країну, а не просто класти цеглу на цеглу. Їхня

взаємодія формує моральну основу суспільства, здатного подолати наслідки війни та побудувати демократичну, стійку й справедливу Україну.

**Список використаних джерел**

1. Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York : Free Press.

2. Rawls, J. (1999). A theory of justice. Revised edition. Cambridge, MA : Harvard University Press.

3. Sen, A. (2009). The idea of justice. Cambridge, MA : Harvard University Press.

4. Гаврилюк Т. Християнська антропологія в її сучасних трансформаціях. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософських наук. Київ, 2015. 395 с.

5. Найбільше українці сьогодні довіряють ЗСУ, Церкві – 60%. Релігійно-інформаційна служба України. URL: https://risu.ua/najbilshe-ukrayinci-sogodni-doviryayut-zsu-cerkvi---60_n147501

***Кущенко Олена Іванівна,***
*кандидат економічних наук (PhD),*
*доцент кафедри статистики, обліку та аудиту;*
***Мартишева Софія Дмитрівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;*
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

# ІСТОРИЧНА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА АНАЛІТИКА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕПИСІВ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Переписи населення є фундаментальним джерелом первинної демографічної, соціально-економічної та етнокультурної інформації. В умовах посилення запиту на об'єктивне історичне знання та цифрової трансформації суспільства, критичної актуальності набуває верифікація та гармонізація історичних даних переписів, проведених на території України у різні політико-історичні періоди (Російська імперія, СРСР, Незалежна Україна). Історична інтелектуальна аналітика (ІІА) є методологічною основою для виявлення неявних закономірностей, оцінки повноти та достовірності джерел, а також для деполітизації демографічної історії.

Мета дослідження полягає у систематизації, критичній верифікації та аналітичному моделюванні історичного досвіду проведення переписів населення в Україні з використанням методів інтелектуального аналізу даних (Data Mining) для формування достовірної історико-демографічної бази.

*Основні завдання:*

– проведення ретроспективного аналізу методологічних підходів до збору та обробки даних переписів у ключові історичні періоди;

– виявлення та класифікація джерел методологічної гетерогенності та політично обумовлених деформацій у даних;

– застосування елементи ІІА для зіставлення динаміки ключових демографічних показників (національний, мовний склад, вікова структура) та ідентифікації аномалій;

– сформування рекомендацій щодо створення верифікованого історичного демографічного регістру України.

Об'єктом дослідження є матеріали та первинна документація переписів 1897, 1926, 1989 та 2001 років, а також проміжні та регіональні обліки представлені у табл.1

Методологічна основа базується на поєднанні історико-ретроспективного аналізу та інтелектуального аналізу даних. *Використовуються такі методи:*

- контент-аналіз інструктивних матеріалів для оцінки змін у формулюваннях питань (наприклад, визначення національності та рідної мови);

- крос-верифікація даних переписів з незалежними статистичними джерелами (актові записи, церковні реєстри, міграційна статистика) для оцінки повноти покриття та внутрішньої узгодженості;
- кластерний та кореляційний аналіз для ідентифікації територіальних одиниць (кластерів) з аномальною динамікою показників, що корелює з історичними травматичними подіями (голодомори, війни, примусові міграції).

Історія демографічного обліку (ІД) на українських землях постійно стикалася з проблемою, що облік населення був підпорядкований не науковим цілям, а екстрактивним або ідеологічним завданням. Статистична надійність вимагає методологічної нейтральності та безперервності, однак в умовах Київської Русі, Золотої Орди чи пізніше Російської імперії, облік був інструментом оподаткування, військового контролю чи асиміляції. Об'єктивність даних часто корелювала з ефективністю примусу, а не з науковою точністю. Нестатистичний характер більшості історико-демографічних досліджень в Україні обумовлений історичною відсутністю безперервної, верифікованої демографічної бази через часті зміни політичних режимів та послідовну політизацію даних. Це змушує ІД розробляти власні методи (наприклад, палеодемографію) для заповнення цих «білих плям», що робить її більш критичною до джерел, ніж класична демографія. Історію переписів на українських землях доцільно періодизувати з точки зору їх функціонального призначення, що відображає перехід від архаїчних, фіскально-адміністративних цілей до складних статистичних досліджень(табл.1).

*Таблиця 1*

**Еволюція одиниць обліку та цілей перепису на українських землях (X–XXI ст)**

| Період | Облікова одиниця (метод) | Основна мета обліку | Політичний контекст |
|---|---|---|---|
| Київська Русь (X ст.) | Дим, Рало, Поплужне | Збір податків (данини), фіскальний контроль | Феодально-адміністративна |
| Золота Орда (XIV ст.) | Міріади, тисячі, сотні | Військово-фіскальна експлуатація, примус | Тоталітарна, колоніальна |
| Російська імперія (1897) | Рідна мова, вік, професія | Формування адміністративної, національної статистики | Імперська уніфікація, ідентифікація національних груп |
| УСРР (1937) | Фактичний стан населення | Підтвердження успіхів соціалізму (провал) | Тоталітарна (державна фальсифікація) |
| Незалежна Україна (2001) | Комплексне анкетування | Соціально-економічне планування, демографічний суверенітет | Демократичний перепис, стабілізація |
| Україна (Майбутнє) | Реєстри, цифрові сліди, ШІ | Актуалізація даних, оптимізація витрат, безпека | Цифрова трансформація, реєстровий облік |

*Джерело: сформовано авторами за даними[1-6]*

Встановлено, що дискретність даних та відсутність єдиного уніфікованого методологічного стандарту вимагають застосування гармонізаційних коефіцієнтів для забезпечення компаративності результатів.

Кінець XIX століття став перехідним моментом до сучасних методів обліку, але виявив глибокі методологічні розбіжності між імперіями, які контролювали українські землі, що безпосередньо вплинуло на фіксацію національної ідентичності.

Перепис 1937 року є еталонним прикладом державної фальсифікації та інтелектуальної репресії. Він планувався як підсумок 20-річного правління більшовиків, щоб продемонструвати успіхи соціалізму та зростання населення. Проте результати, які зафіксували населення УСРР на рівні близько 30,9 млн.осіб, не відповідали плановим показникам і, як припускають, виявили катастрофічні втрати населення, зокрема, від Голодомору 1932–1933 років [5].

Переписи пізнього СРСР відображали довгострокові наслідки воєн та репресій. Наприклад, перепис 1989 року зафіксував значний гендерний дисбаланс: на 1000 чоловіків припадало 1163 жінки, що є стійким наслідком військових та репресивних втрат попередніх десятиліть.

В умовах Радянського Союзу статистична інформація перетворилася з інструменту наукового аналізу на інструмент політичного пропагандистського апарату, а об'єктивна демографічна правда стала несумісною з ідеологічним наративом.

Порівняльна аналітика результатів переписів різних років дозволила візуалізувати результати у табл. 2.

*Таблиця 2.*

**Порівняльний аналіз ключових переписів XX–XXI ст: Методологія та політичні наслідки**

| Рік | Територія | Ключовий методологічний критерій | Чисельність (млн) | Політичний результат/Наслідок |
|---|---|---|---|---|
| 1897 (Схід) | Східна Україна | Рідна мова (Україномовні 73,1%) | 23,8 | Легітимація українського національного руху |
| 1937 (УСРР) | УСРР | Фактичний стан населення | 30,9 (засекречено) | Виявлення демографічних втрат, репресії проти статистиків |
| 1989 (УРСР) | УРСР | Національний та мовний склад | 51,45 | Фіксація найвищої чисельності населення УРСР |
| 2001 | Незалежна Україна | Комплексне анкетування | 48,5 | Офіційна фіксація початку демографічної кризи |
| 2011–2023 | Україна | Традиційне анкетування (не проведено) | – | Криза фінансування та політичної волі; демографічна сліпота |

*Джерело: сформовано авторами за даними[1-5]*

Перепис 2001 року став єдиним повноцінним соціо-демографічним зрізом населення після здобуття Україною незалежності. Він включав комплексний збір даних про мову, освіту, зайнятість та сімейний стан, відповідаючи міжнародним методологічним стандартам.

Систематична відсутність переписів після 2001 року є центральною проблемою сучасної демографічної політики. Заплановані на 2011, 2012, 2013, 2016, 2020 та 2023 роки переписи не були проведені через сукупність причин: фінансові труднощі, пандемію COVID-19 та повномасштабну війну.

Зараз Україна готується до цифрового перепису, який повинен відбутися після завершення війни. Це знаменує радикальну зміну методологічної парадигми – перехід від дорогого та логістично складного традиційного анкетування до реєстрового (адміністративного) обліку, інтегрованого з цифровими сервісами.

Планується використання даних з реєстрів, електронних сервісів, таких як «Дія», та штучного інтелекту для агрегації та верифікації інформації. Верховна Рада вже ухвалила законопроєкти, які дозволяють проводити перший раунд перепису з використанням електронних засобів. Міністерство цифрової трансформації розглядає можливість залучення застосунку «Дія». Успішна реалізація цього підходу, яка, як очікується, дозволить отримати «більш об'єктивну, активну інформацію» , може стати міжнародною моделлю для країн, що прагнуть оптимізувати витрати на демографічний облік. Залучення міжнародних партнерів, зокрема компанії Apple, що надає спеціалістів з кібербезпеки (на основі досвіду перепису у США), підкреслює амбіцію створити проєкт світового рівня[6].

*Результати інтелектуальної аналітики та наукова новизна:*

1. Виявлено, що дані радянських переписів (особливо 1930-х та 1970-х років) містять систематичні зміщення, які є наслідком політичних директив (наприклад, заниження чисельності етнічних українців та носіїв української мови на певних територіях).

2. За допомогою ІІА ідентифіковано просторові та часові аномалії у показниках смертності та народжуваності, що дозволяє уточнити демографічні втрати від історичних катастроф та верифікувати їх територіальну поширеність.

3. Доведено, що ІІА дозволяє не лише констатувати історичні факти, а й проводити реконструкцію відсутніх чи спотворених даних, використовуючи алгоритми машинного навчання на основі наявних достовірних рядів.

Отже, історична інтелектуальна аналітика є критично необхідним інструментом для об'єктивного вивчення демографічних процесів в Україні. Вона забезпечує методологічний міст між історико-статистичним дослідженням та сучасними Big Data технологіями. *Результати роботи створюють науково-обґрунтовану основу щодо:*

– поглибленого розуміння демографічної історії України;

– підготовки до майбутнього Всеукраїнського перепису населення шляхом урахування методологічних помилок минулого;

– якісного прогнозування та планування на основі верифікованих історичних даних.

**Список використаних джерел**

1. Податки: звідки з’явилися та яка їх історія. URL: https://loyer.com.ua/uk/podatky-zvidky-zyavylysya-ta-yaka-yih-istoriya/
2. Соціальні світи русі. URL:http://litopys.org.ua/popovych/narys06.htm
3. Перепис населення Російської імперії (1897). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%B8%D1%81_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97_%D1%96%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D1%97_(1897)
4. Перепис населення України (1897-1900). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%B8%D1%81_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_(1897-1900)
5. Табуйований перепис-1937. Культура. Останній бастіон. URL: https://bastion.tv/tabujovanij-perepis-1937_n44807
6. Arsen Makarchuk, Голова Державної служби статистики.

***Мартинюк Віктор Анатолійович,***
*доктор філософії,*
*доцент кафедри трудового, земельного та господарського права;*
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ ТА ІНТЕРЕСІВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку підприємницьких відносин в Україні обумовлений активною трансформацією її правової системи в контексті державної інтеграції до Європейського Союзу. Суб'єктивні корпоративні права, захист корпоративних інтересів учасників господарських товариств є одними з найважливіших елементів стабільності та ефективності корпоративного управління, інвестиційної привабливості, виникнення прозорого бізнес-середовища.

Одночасно, існуюче національне законодавство, яке було переглянуто з точки зору корпоративного законодавства, не повністю відповідає сучасним європейським вимогам щодо захисту прав акціонерів або членів асоціацій. Чинні правові заходи для захисту та реалізації корпоративних прав не завжди ефективні на практиці, що призводить до конфронтації корпоративних конфліктів,

зменшення обсягу фізичних дій міноритарних учасників і загалом до неефективного корпоративного управління.

В умовах європейської інтеграції процеси гармонізації національного корпоративного законодавства з правом ЄС, створення ефективних механізмів захисту суб'єктивних корпоративних прав, вдосконалення організації корпоративного контролю, розкриття інформації, засобів судового та позасудового захисту є об'єктивно необхідними.

Корпоративне право є галуззю права, що регулює структуру та діяльність господарських організацій, яке передбачає умови та процедури реалізації суб'єктивних прав суб'єктів і баланс інтересів членів цих організацій. В умовах глобалізації та інтеграційних процесів реалізація розвитку корпоративного регулювання в Україні має особливе стратегічне значення, враховуючи вектор її руху до європейської інтеграції. Прийняття міжнародних стандартів, опора на прозорість, права інвесторів та стабільність на ринку капіталу.

Принципи корпоративного управління ОЕСР є дуже важливими при створенні ефективної системи корпоративного управління і охоплюють ключові стандарти прозорості, відповідальності та захисту прав учасників асоціацій. Держави ЄС, на основі цих принципів, впровадили кілька директив; наприклад, Директива 2007/36/ЕС Європейського Парламенту та Ради щодо здійснення певних прав акціонерів та Директива 2017/828/ЕС для заохочення довгострокової участі акціонерів у управлінні компаніями. Такі регуляторні заходи створюють рівні умови для всіх акціонерів, підвищують механізми контролю та довіри і підтримують здоровий та стійкий розвиток корпоративного сектора [1].

В Україні існує відповідне законодавче регулювання щодо корпоративних прав, а саме в Цивільному кодексі та Господарському кодексі, а також у спеціальних законах про акціонерні товариства та про об'єднання підприємств.

Згідно зі статтею 167 Господарського кодексу України, корпоративні права є "комплексом прав учасника товариства на участь в управлінні, отримання прибутку та розподіл активів у разі ліквідації товариства". Це формує основу для подальшого вдосконалення систем реалізації інтересів підприємства.

Останні законодавчі зміни, зокрема, поправки, внесені Законом № 2465- IX, створили можливість більш гнучкого правового регулювання корпоративних відносин шляхом укладення корпоративних договорів. Зміни дозволили засновникам передбачати негативні зобов'язання, приймати безвідкличні довіреності та визначати механізм прийняття спільних рішень учасниками. Цей останній крок наближає українське регулювання корпоративного управління до західноєвропейських норм, з акцентом на договірні рішення для регулювання інтересів учасників підприємства.

Водночас, з метою приведення законодавства у повну відповідність, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку за підтримки міжнародних партнерів розроблено проект Національного кодексу

корпоративного управління. Його прийняття стане сильною гарантією приведення українських корпоративних стандартів у відповідність з принципами ОЕСР та стандартами наших партнерів з ЄС, оскільки роль незалежних директорів буде посилена, будуть впроваджені антикорупційні практики, а діяльність компаній стане більш прозорою.

Незважаючи на позитивні зміни, середовище для реалізації корпоративних прав все ще потребує вдосконалення. Особливо складним питанням є залежність наглядових рад від державних органів та від мажоритарних акціонерів компаній, які обмежують можливості для незалежного нагляду за управлінням. Така ситуація суперечить міжнародним нормам та корпоративній відповідальності.

Також важливими є конфлікти інтересів між різними сторонами та керівництвом компанії. На жаль, іноді вирішення цих конфліктів за чинними правилами не може гарантувати успіху, що також призводить до корпоративних конфліктів та судових розглядів. Крім того, відсутня стабільність судової практики в цій сфері, і необхідно розробити процесуальні інструменти для захисту прав міноритарних акціонерів.

Крім того, невирішеним залишається питання звітності в (ESG) екологічній, соціальній та управлінській відповідальності, що належить до корпоративного управління компаній у державах-членах ЄС. Відсутність обов'язкових стандартів ESG виявилася перешкодою для інвестицій в Україну та перешкодою для інтеграції українських компаній у європейські ринки капіталу.

Порівняння українського законодавства та практики функціонування ринку Європейського Союзу також демонструє значний розрив у сфері корпоративної прозорості, залежності органів управління та захисту прав міноритарних учасників. Країни ЄС зобов'язані надавати детальну інформацію про власників та структуру корпоративного управління, на відміну від України, яка має лише одну вимогу.

Європейські компанії встановили правові засоби захисту та групового захисту прав акціонерів, наприклад, шляхом запровадження обов'язку пропозиції, можливості колективних дій та колективного позову. В Україні ці методи практично не використовуються через відсутність правового регулювання.

Також слід пам'ятати, що держави-члени ЄС є тими, хто запровадив обов'язкові загальні стандарти для звітності ESG за допомогою Директиви CSRD, яка вимагає від компаній розкривати широкий спектр нефінансової інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських питань. В Україні ці стандарти лише почали з'являтися, що ускладнює міжнародну співпрацю та залучення іноземного капіталу [1].

Для вирішення зазначених проблем та забезпечення ефективної реалізації корпоративних прав і інтересів в Україні доцільно реалізувати комплексну стратегію реформування корпоративного законодавства. Передусім необхідно гармонізувати положення Цивільного кодексу із принципами ОЕСР та

директивами ЄС, забезпечивши реальну незалежність наглядових рад і прозорість корпоративних процедур [1; 3; 4; 5]. У серпні поточного року втратив чинність Господарський кодекс України у зв'язку з набранням чинності Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», що надає можливість.

Необхідним є також запровадження обов'язкової ESG-звітності, яка сприятиме підвищенню відповідальності бізнесу та відповідності європейським стандартам сталого розвитку. Це має супроводжуватися створенням механізмів моніторингу та контролю за дотриманням вимог корпоративної прозорості.

Питання внесення змін чи скасування Господарського кодексу України (ГКУ) була об'єктом академічних дискусій та законодавчих дій протягом багатьох років. Багато представників науки та практики вважали, що наявність ГКУ паралельно з Цивільним кодексом України призводило до подвійного регулювання приватних правовідносин і суперечило принципам правової визначеності та систематизації [3; 4]. І в більшості випадках мали рацію.

Цивільний кодекс України (ЦКУ), який набув чинності 1 січня 2004 року, продовжує включати деякі риси адміністративно-командної економіки, що лежать в основі попередньої радянської системи економічного регулювання. Це пов'язує використання категорій, чужих сучасному приватному праву («господарське використання», «оперативне використання»), з дублюванням та непослідовністю з положеннями Цивільного кодексу. Такий стан справ призводить до суперечок у юридичній практиці, що загрожує правовій невизначеності та перешкоджає досягненню корпоративних прав та інтересів членів бізнес-асоціацій.

Просто безглуздо говорити про Кодекс комерції в контексті європейської інтеграції, оскільки у всіх країнах Європейського Союзу підприємницьке право регулюється в одному і тому ж цивільному законодавстві. *Ліквідація ГКУ та відповідні зміни до ЦКУ України дозволять:*

– уникнути дублювання норм та колізій у правозастосуванні;

– привести законодавство про компанії у відповідність з європейськими моделями;

– створити враження у інвесторів та підприємців, що правове середовище є більш передбачуваним та стабільним;

– підвищити ефективність судового захисту корпоративних прав.

Запропонований законопроект про скасування Господарського кодексу передбачає поетапне перенесення корисних положень до Цивільного кодексу та спеціальних законів. Це наблизить вітчизняне законодавство до європейських стандартів захисту корпоративних прав і відповідатиме логіці сучасного приватного права.

Серед іншого, важливо створити необхідні умови для захисту прав бізнесу в судах, зокрема шляхом організації комерційних судів та розробки процедур

колективного захисту інтересів міноритарних акціонерів. Водночас, процедури укладання бізнес-угод мають бути реформовані, щоб стати більш гнучкими та більш адаптованими до сучасних міжнародних стандартів.

Підвищення рівня правового забезпечення реалізації прав та інтересів корпорацій є стратегічним завданням європейської інтеграції України. Незважаючи на значні досягнення у реформуванні корпоративного права, деякі виклики залишаються у зв'язку з відсутністю прозорості управління, недостатнім захистом міноритарних акціонерів та відсутністю стандартів ESG.

Заходи щодо зменшення бюрократії, такі як гармонізація національного законодавства з вимогами ЄС, обов'язкова звітність та посилений судовий захист корпоративних прав, створять основу для виникнення сучасного конкурентного бізнес-середовища. Це допоможе залучити інвестиції, підвищити довіру до українських компаній та захистити успішну інтеграцію України в європейський правовий простір.

**Список використаних джерел**

1. Directive (EU) 2017/828 of the European Parliament and of the Council of 17 May 2017. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32017L0828

2. OECD Principles of Corporate Governance. OECD, 2015. URL: https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf

3. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

4. Директива 2007/36/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 11.07.2007. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32007L0036

5. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text

6. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об’єднань юридичних осіб: Закон України (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, №№ 28-29, ст.94)

***Мельник Мар'яна Іванівна,***
*доктор економічних наук, професор,*
*завідувач відділу просторового розвитку;*
***Залуцький Іван Романович,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*провідний науковий співробітник відділу просторового розвитку;*
***Лещух Ірина Володимирівна,***
*кандидат економічних наук, старший дослідник,*
*старший науковий співробітник відділу просторового розвитку;*
*ДУ «Інститут регіональних досліджень*
*імені М. І. Долішнього НАН України»*

# ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА ЄС: УРОКИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ[1]

В умовах глобальної конкуренції вирішальним чинником економічної стійкості та зростання стає інноваційність, здатність економіки швидко адаптуватися до технологічних і структурних змін. Для України інноваційний вектор є одночасно ресурсом прискореного відновлення та інтеграції до Європейського дослідницького простору (ERA), що спонукає до імплементації перевірених європейських підходів інституалізації інноваційної політики, розвитку інфраструктур та побудови системи моніторингу результативності.

Від Лісабона (2000 р.) до «Нової Лісабонської» та FP6-FP7 політика ЄС вибудувала ERA як простір «п'ятої свободи» – вільного руху знань і технологій. Ключові механізми – рамкові програми, EUREKA/Eurostars, COST, ЄТП, запуск ЕІТ як трикутника «освіта-наука-бізнес». У «Горизонт 2020» та «Горизонт Європа» це інституційно оформлено через три напрями (Передова наука; Глобальні виклики та промислова конкурентоспроможність; Інноваційна Європа) із інтегрованими інструментами EIC/EIC (Pathfinder, Transition, Accelerator), спільнотами знань та інновацій ЕІТ та мережею партнерств/кластерів (CL1-CL6), включно з акцентом на зелений і цифровий переходи [1-3].

ЄС системно вибудовує доказову базу: European Innovation Scoreboard/Tabloid, Innobarometer, CORDIS, тематичні огляди та стратегічні плани (зокрема, Стратегічний план «Горизонт Європа» 2025-2027 з пріоритетами: зелений/цифровий перехід та інклюзивна, конкурентоспроможна Європа; виділення частки бюджету на клімат і біорізноманіття; інтеграція SSH у всі кластери) [3]. Це забезпечує не лише прозорість, а й «програмування через індикатори»: тематичні робочі програми, місії, партнерства, KPI та незалежну оцінку.

[1]Тези доповіді підготовлено в межах виконання комплексного наукового дослідження «Модернізація інноваційної екосистеми розвитку регіонів та громад» (№ ДР 0125U003490).

Україна у 2015 р. приєдналась до H2020, у 2022 р. – до «Горизонт Європа» на правах асоційованої країни. Порівняно з H2020, у «Горизонт Європа» (2021 р. – липень 2025 р.) зросли: загальна сума грантів, середній грант на проєкт, кількість унікальних учасників і успішність заявок (хоча вона нижча за середню по Програмі). Працюють спеціальні ініціативи підтримки (MSCA4Ukraine, EIC4Ukraine тощо). Імператив – конвертувати участь у сталі партнерства університетів, бізнесу й міст, поглиблюючи інтеграцію до ERA.

Україна – у групі країн з рівнем доходу вище середнього; загальний ранг погіршився порівняно з 2024 р., із «слабкими місцями» в інституціях, ринку та інфраструктурі, але з відносно кращими результатами в знаннях і технологіях, людському капіталі та бізнес-розвитку. Змішана динаміка (погіршення за низкою субіндексів при збереженні сильних сторін) підсвічує «інституційний розрив» між потенціалом та умовами його реалізації. Водночас IT-сектор і високотехнологічний експорт частково компенсують інституційні обмеження.

ЄС-право (регламент «Горизонт Європа») деталізує категорії «дослідницька та інноваційна діяльність», «дослідницька інфраструктура», «інноваційна дія», «інноваційна екосистема», «стратегія розумної спеціалізації» тощо [1]. Українське законодавство містить терміни, але з неузгодженостями між законами про інноваційну та інвестиційну діяльність; відсутній сталий режим підтримки інноваційної інфраструктури у ПКУ. Раніш скасовані стимули не відновлені, що послаблює інституційну передбачуваність.

Оновлена Європейська стратегія щодо дослідницької та технологічної інфраструктури (2025 р.) фокусується на нарощенні спроможностей, спрощенні доступу, розвитку талантів, кращому управлінні та міжнародній кооперації – як на ключі до закриття розриву інноваційної продуктивності та пришвидшення комерціалізації (випробувальні полігони, пілотні лінії, living labs). Для України це «дорожня карта» інтеграції: від підключення до пан'європейських RI/TI до створення сервісних вузлів на базі університетів/технопарків.

Практичні рекомендації для України передбачають, *по-перше*, нормативну гармонізацію: уніфікацію термінології з правом ЄС (інновація, інноваційна/дослідницька інфраструктура, інноваційна дія, інноваційна екосистема, S3), внесення до ПКУ та профільних законів сталих інструментів підтримки інноваційних інфраструктур (податкові стимули, прискорена амортизація R&D-обладнання, ваучери інновацій, інноваційні державні закупівлі/PPPI), а також інституалізацію механізмів міжмуніципальної та університетсько-промислової співпраці (кластерні угоди, технологічні платформи, партнерства типу EIT KIC). *По-друге*, потрібне розгортання інфраструктур та екосистем: національної мережі технологічних інфраструктур (TI) із тестовими стендами, пілотними лініями, clean rooms і living labs у пріоритетних нішах S3 (чиста енергетика, матеріали, агробіо, оборонні технології, цифрові індустрії); запровадження моделей спільного користування обладнанням (RI/TI) та «єдиного вікна» доступу для МСП із контрактами на

технологічну валідацію та scale-up; розвиток програм талантоутворення – докторантських мереж, постдок-треків з індустріальними ко-супервізіями (аналог MSCA) та інноваційних шкіл підприємництва. *По-третє*, слід активізувати політику участі у «Горизонті»: формувати S3-портфелі й регіональні excellence hubs як «конвеєр» до HE/EIT/EIC, розгортати сервісні офіси заявок (proposal offices) у ЗВО/НДІ, створювати консорціуми «університет-місто-бізнес» під місії та партнерства HE, визначати пріоритетні стратегії для EIC Transition/Accelerator (TRL 4-8) і готувати цільові дорожні карти інтеграції до європейських RI (ERIC-моделі) та участі в нових партнерствах (сонячна ФЕ, інноваційні матеріали, культурна спадщина тощо). По-четверте, необхідно посилити моніторинг і оцінювання: запровадити національну панель інновацій (узгоджену з EIS/GII) з індикаторами вводу (R&D-витрати, людський капітал, інфраструктури), процесу (колаборації, спільні патенти, участь у «Горизонт Європа») та виводу (TRL-зрушення, ліцензії, стартапи, експорт високотехнологічних товарів/послуг); забезпечити публічні CORDIS-подібні дашборди для прозорості портфеля проєктів і незалежні оцінки ефектів (counterfactual); проводити регулярні «зелено-цифрові» аудит-рев'ю інноваційних екосистем міст і регіонів, включаючи компонент інноваційних закупівель.

**Список використаних джерел**

1. Regulation (EU) 2021/695 of the European Parliament and of the European Council establishing Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation, laying down its rules for participation and dissemination, and repealing Regulations (EU) No 1290/2013 and (EU) № 1291/2013. (Text with EEA relevance). (OJ L 170, 12.5.2021, pp. 1-68). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0695

2. Council Decision of 10 May 2021 establishing the Specific Programme implementing Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation, and repealing Decision 2013/743/EU (Text with EEA relevance). (OJ L 167 1, 12.5.2021, Pp. 1-79). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021D0764

3. European Commission - Press release. Horizon Europe strategic plan 2025-2027 for research and innovation to underpin journey to a green, digital and resilient future. Brussels, 20 March 2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_24_1572/IP_24_1572_EN.pdf

***Мороз Олег Семенович,***
*кандидат економічних наук, доцент,*
*доцент кафедри управління та адміністрування;*
*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні*
*Запорізького Національного Університету*

# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІОГУМАНІТАРНИХ АСПЕКТІВ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Відновлення України у післявоєнний час та її подальша інтеграція до світової політико-економічної системи шляхом посилення інтеграційних процесів у рамках європейської інтеграції країни потребує як відбудови її ресурсного, переробного та людського потенціалу, так і подальший розвиток відносин з врахуванням забезпечення певних соціогуманітарних аспектів розвитку держави. Таким чином, повоєнне відновлення України має передбачати не лише відродження суто економічних та політичних вимірів, а також і створення та забезпечення умов для гарантій прав людини, забезпечення соціальної справедливості в суспільстві на підґрунті розвитку громадянського суспільства на засадах ефективного функціонування економічної та політико-правової систем, спрямованих на зосередження на людському вимірі державного будівництва.

Метою дослідження є висвітлення напрямів забезпечення найбільш актуальних елементів соціогуманітарних аспектів відродження України у повоєнний період. *Серед складових соціогуманітарної площини відродження країни можна, зокрема, зазначити:*

- гуманістичний підхід у відродженні, коли на перше місце держава ставить людину та її потреби, забезпечуючи соціальний захист та допомогу;
- розвиток громадянського суспільства, який передбачає створення умов для активної участі громадян у житті країни на засадах ефективного функціонування політико-правової системи, спрямованої на забезпечення реалізації прав людини;
- формування законодавчих та нормативно-правових актів як комплекс соціального законодавства, що відповідає принципам соціальної справедливості та захисту соціально-економічних прав громадян.

Таким чином, соціогуманітарні аспекти відродження країни у повоєнний ередбачають формування України як певної соціальної держави, держави, яка активно втручається в соціально-економічні процеси для зменшення нерівності, забезпечення добробуту та якості життя для всіх громадян , як це передбачено чинною Конституцією [1, ст.1].

Відправною точкою для забезпечення гуманістичного підходу у повоєнному відродженні України є оцінка як загальної чисельності як в країні в цілому, так і окремих її регіонах, зокрема. Так, у відповідності до даних

останнього перепису населення України чисельність населення країни становила на той період понад 45млн. осіб (2001р.), що майже на 7млн. осіб менш ніж за даними попереднього перепису населення (1989р.) [2, с.114-116]. Тенденція до зменшення чисельності населення країни в цілому, особливо працездатної її частини в першу чергу, зберігалась останні 20 років і суттєво загострилась після повномасштабного вторгнення росії, яке окрім величезних втрат військових та мирного населення в зоні проведення бойових дій, посилило тенденції до виїзду за кордон як в наслідок забезпечення особистої безпеки, так і з метою працевлаштування за її межами в наслідок різних причин, що призвело до найбільшої міграційної кризи в історії України з часів Другої світової війни. Так, за даними українських урядовців, за межами України перебуває понад 6 мільйонів українців, що отримало офіційний статус біженців. Окрім зовнішньої міграції, криза охопила мільйони внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які змушені були залишити свої домівки та переселитися в межах України і потребують суттєвої соціально-економічної підтримки.

Висока смертність населення та низька народжуваність на тлі масового переміщення населення (міжнародної та внутрішньої міграції) та існування серйозних викликів щодо повернення українських біженців на батьківщину, створюють серйозну демографічну кризу.

Скорочення чисельності працездатного населення та значний гендерний дисбаланс в його структурі, що з'явився в наслідок війни, суттєво впливає як на економіку країни в цілому, так і на зміни в галузевій структурі її, зокрема. Окрім того, це призводить до зменшення споживчих витрат, звуження внутрішнього ринку та обмеження росту ВВП тощо. Тому перед країною виникає необхідність розв'язанням проблем, пов'язаних з демографічними змінами, викликаними війною, які можуть призвести до демографічної катастрофи з відповідними інституційними, гуманітарними, економічними наслідками. Одним з напрямів розв'язання зазначених проблем є застосування виваженої гуманітарної та соціально-економічної політики, який спрямований на створення нових демографічних можливостей для країни. *Зазначена політика має бути спрямована, зокрема, в таких напрямах як:*

- підвищення народжуваності та зменшення рівня смертності;
- створення умов для повернення українських мігрантів на батьківщину, в внутрішньо переміщених осіб до місць постійного проживання;
- проведення виваженої та збалансованої імміграційної політики.

Забезпечення повоєнного відродження України в соціогуманітарній площині з одного боку має сприятливе підґрунтя що базується на стані громадянського суспільства в цілому, та існуючих суспільних відносинах, зокрема, які визначаються закріпленням у масовій свідомості населення країни згуртованості навколо цінностей відповідальності і важливості власної участі у суспільних змінах, зміцненням національної єдності та динамічному розвитку громадянського суспільства в Україні. І хоча питання консолідованості

українського суспільства є об'ємним і багато компонентним, не зважаючи на те що переважно одним з основних його складників є політичні та безпекові аспекти, це є вагомим чинником впливу на перспективи розвитку соціально-гуманітарної сфери країни у повоєнний період.

Проте, з іншого боку, забезпечення соціогуманітарних аспектів повоєнного відродження України в зіштовхується певними чинниками що ускладнюють їх розв'язання. *Серед таких чинників варто, на наш погляд, зазначити такі як [3]:*

- існування високої вірогідності виникнення певного соціального напруження та суспільних протиріч в Україні після завершення війни на підґрунті з'ясування питань про зловживання під час війни, а також з'ясування взаємин між українцями з позиції «де ти був під час війни», поділяючі співвітчизників на тих, хто залишився в регіонах, де велися бойові дій, і на тих, хто виїхав на Західну Україну або за кордон тощо. Окремої уваги потребуватиме формування гуманітарної політики відносно громадян України, котрі залишилися на територіях, що лишитимуться тимчасово окупованими;
- негативний вплив на емоційна-психологічний стан громадян через перенесені труднощі що пов'язані з наслідками війни що призводить або до тривожних та депресивних станів, неконтрольованої агресії чи навіть суциїдальних думок;
- погіршення фізичних кондицій більшості населення країни в наслідок війни потребує суттєвого збільшення уваги до питань надання медичної допомоги різним прошаркам населення.

Таким чином, для забезпечення соціогуманітарних аспектів повоєнного відродження України, на наш погляд, серед основних пріоритетів державної політики в сфері управління соціально-економічними системами має стати як розв'язання низки питань пов'язаних із безумовним забезпеченням безпекових аспектів життєдіяльності громадян в країні в цілому та її окремих регіонах, зокрема, а також забезпечуватимуть задоволення повсякденних потреб населення (житла, їжі, води, тепла, світла, палива тощо), так і створення необхідної кількості робочих місць з привабливими для працевлаштування умовами, що наддасть можливості як повернення мігрантів так і залучення іммігрантів з інших країн. Особливої уваги при цьому потребуватиме забезпечення умов для виховання та навчання прийдешнього покоління, його розвитку та вдосконалення у відповідності до існуючих вимог тощо.

Повоєнне відродження України можливе виключно на засадах економічного відновлення країни, яке буде визначати напрями та темпи впровадження як гуманітарного розвитку громадянського суспільства в подальшому, так і розбудови соціальних відносин в ньому.

Враховуючи на те, що становлення та розвиток як економіки країни в цілому, так окремих її соціально-економічних підсистем, зокрема, у повоєнній країні може відбуватися в умовах великої частки невизначеності та ризиків, її

драйвером має стати зважена інноваційно-інвестиційної політики як на державному, так і на регіональному та бізнесовому рівнях. Тобто, в повоєнний період серед основних завдань органів державного управління та місцевого самоврядування має стати поліпшення в короткі терміни як показників приватного споживання, так і покращення показників щодо обсягів виробництва товарів і послуг. Органи державної влади (як на законодавчому рівні, так і на рівні виконавчих органів державного управління та місцевого самоврядування) мають надати сигнали бізнесу (незалежно від форм власності та видів діяльності) щодо наявності нових можливостей для його існування та розвитку, а також зменшення рівня загроз з боку чинників зовнішнього середовища. Зазначені сигнали, з урахуванням руйнування традиційних логістичних ланцюгів та суттєвого обмеження експортних можливостей бізнесу в Україні, мають важливе значення як для малого та середнього, так і для великого бізнесу з точки зору створення сприятливих умов праці на існуючих та новостворених робочих місцях.

Такий шлях створення соціально-економічних та політико-культурних умов повоєнного відродження України у соціогуманітарній площині, здатний не лише зупинити міграцію кваліфікованих фахівців, а також залучити нові людські та інші ресурси, що має сприяти як адаптації відроджуваної економіки країни до її орієнтації на зростання значення креативних галузей та інноваційної сфери, так і її поступово трансформуватиме економіку країни до сучасних вимог.

*Таким чином, можна дійти до висновку, що серед напрямів забезпечення певних елементів соціогуманітарних аспектів повоєнного відродження України можна зазначити, зокрема, такі як:*

- створення соціально-економічних, гуманітарних та політико-культурних умов, які здатні сприяти відновленню чисельності населення країни в цілому та її трудового потенціалу, зокрема, як за рахунок підвищення народжуваності та зменшення рівня смертності, так і за рахунок повернення (в країну в цілому та окремі її регіони, зокрема)громадян України, які покинули країну через війну, та проведення зваженої та збалансованої імміграційної політики;
- концентрацію уваги органів державного управління, місцевого самоврядування та управління бізнесовими структурами в повоєнний період як на забезпеченні безпечних умов існування людини, так і на розв’язанні широкого кола повсякденних потреб людей (житла, їжі, води, тепла, світла, палива тощо);
- відновлення обсягів трудової сфери в України за рахунок створення можливостей як стосовно реалізації наявної робочої сили, так і відносно формування та реалізації людського капіталу — робочих місць з привабливими для працевлаштування умовами та комплексу заходів щодо можливостей розвитку людських ресурсів за рахунок відновлення економіки країни та її орієнтації не стільки на ресурсно-сировинну економіку скільки на зростання

значення в вітчизняній економіці країни креативних галузей та інноваційної сфери;

- пошуку консенсусу щодо спільного бачення у відповіді на такі питання як: розцінювання причин і характеру війни; ставлення до агресора; рівень патріотичної готовності захищати свою землю від агресора; здатність платити ту або іншу ціну або за перемогу, або за мирну угоду тощо.

**Список використаних джерел**

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Демографічна криза в Україні: її причини та наслідки : монографія / за заг. ред. Е. М. Лібанової. Київ : Інститут демографії та соц-х досліджень НАН України, 2018. 230 с.

3. Сухий, Д. В. Трансформаційні процеси в Україні в умовах війни. Публічне урядування, 2024. Вип.1 (38), с. 79-84. DOI: 10.32689/2617-2224-2024-1(38)-10

***Ніколаєнко Уляна Ігорівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Менеджмент»;*
***науковий керівник:***
***Гаврилюк Тетяна Вікторівна,***
*доктор філософських наук, професор,*
*завідувач кафедри філософії, права*
*та соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## СМИСЛОВИЙ ВИМІР МЕНЕДЖМЕНТУ: ФІЛОСОФСЬКІ ОРІЄНТИРИ У ВІДБУДОВІ СУСПІЛЬСТВА

Актуальність проблем смислового виміру менеджменту обумовлена тим, що в умовах воєнного стану та майбутнього відновлення України менеджмент постає не лише як технічний інструмент організації ресурсів, а як складова гуманітарної стратегії. Менеджмент визначає не тільки ефективність економічних процесів, а й формує смисли, цінності та орієнтири розвитку. Саме тому виникає потреба у філософському осмисленні його сутності.

Менеджмент традиційно розглядається як система управлінських інструментів, спрямованих на досягнення певних цілей. Однак у сучасних умовах його значення виходить за межі технократичного підходу. Менеджмент можна розуміти як процес конструювання смислів, формування гуманітарних орієнтирів, які визначають стратегії суспільного розвитку. У цьому контексті ціннісні та антропологічні орієнтири стають не менш важливими, ніж економічні показники. Саме філософський підхід до менеджменту дозволяє зберегти людяність навіть у кризові часи, коли головним здається лише відновлення економіки.

Повоєнне відновлення України потребує інтеграції економічних і гуманітарних підходів. Важливим завданням є відновлення суспільної солідарності, яка ґрунтується на довірі, справедливості та відповідальності. Філософські концепції справедливості, запропоновані в уже класичних творах «A theory of justice. Revised edition» та «The idea of justice» [1; 2] демонструють, що розвиток суспільства можливий лише тоді, коли економічні реформи поєднані з моральними принципами. Це стосується й менеджменту, адже його завдання полягає у формуванні середовища, де людина відчуває себе цінністю, а не лише ресурсом. Наразі, в умовах війни, ми бачимо, що волонтерський рух і взаємодопомога громад показують, наскільки важливими є моральні принципи у відбудові країни. Це також форма суспільного менеджменту, заснованого на цінностях.

Людина є центральною категорією менеджменту. Т. В. Гаврилюк у праці «Християнська антропологія в її сучасних трансформаціях» показує, наскільки

усвідомлення цінності людини залежить від суспільних та гуманітарних орієнтирів суспільства. Зокрема, вона зауважує: «проблеми сучасної людини, усвідомлення її сутнісного потенціалу знаходяться в діапазоні між ствердженням її сили, розуму, духу та її знеціненням в умовах стрімкого розвитку наук (зокрема генетики, біології тощо), інформаційних, економічних та політичних маніпуляцій» [3, с. 349]. Для запобігання знецінення людини, сучасний менеджер повинен бути не лише організатором процесів, а й лідером, який здатен розуміти емоційний і духовний стан людей. Для сучасного менеджменту це означає необхідність орієнтації на гідність особистості, її права та свободи. Таким чином, менеджмент має розглядатися як практика, що забезпечує не лише ефективність, а й розвиток людяності.

Поєднання раціональних управлінських інструментів із філософським осмисленням сенсу є необхідною умовою для сталого розвитку України. Смисловий вимір менеджменту забезпечує формування довгострокових цілей, які враховують не лише економічний, а й гуманітарний вимір. Це дозволяє розглядати відбудову не просто як реконструкцію інфраструктури, а як відновлення людського потенціалу, довіри та суспільної єдності.

Менеджмент у відбудові України повинен орієнтуватися не лише на відновлення економічних структур, але й на формування гуманітарних цінностей – довіри, справедливості, людської гідності. Філософське осмислення його смислового виміру дозволяє поєднати інструментальні та ціннісні підходи, що є основою для стійкого розвитку і консолідації суспільства.

**Список використаних джерел**

1. Rawls, J. (1999). A theory of justice. Revised edition. Cambridge, MA : Harvard University Press.

2. Sen, A. (2009). The idea of justice. Cambridge, MA : Harvard University Press.

3. Гаврилюк Т. Християнська антропологія в її сучасних трансформаціях. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософських наук. Київ, 2015. 395 с.

***Одотюк Ігор Васильович,***
*доктор економічних наук,*
*старший науковий співробітник,*
*головний науковий співробітник відділу економічної теорії;*
*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

# СУЧАСНІ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАСЛІДКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ НИНІШНЬОГО ТРЕНДУ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СФЕРИ НАУКИ І ІННОВАЦІЙ

Існуюча упродовж останнього періоду практика щодо розширення діючої нормативно-правової бази регулювання стратегічних засад інноваційного розвитку економіки, а також щодо удосконалення інноваційної інфраструктури за рахунок поповнення її номенклатури новими суб'єктами, свідчить про активізацію організаційного та фінансового напрямів цифрової трансформації сфери інноваційної діяльності. Така активізація є відображенням руху економічних суперечностей, одним з головних результатів розв'язання яких покликана стати висока функціональність нових інструментів у справі спроможності держави до усунення проблем фінансового, кадрового, матеріально-технічного забезпечення відтворення вітчизняних науково-технічного та інноваційного циклів.

Організаційний та фінансовий аспекти сучасного бачення прийдешнього майбутнього національних інновацій в нових цифрових реаліях, з огляду на змістовну частину текстів Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [1], Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [2], Концепції підтримки та розвитку кадрового потенціалу сфери наукової і науково-технічної діяльності «Національна система дослідників України» [3], містять прямі передумови до посилення тенденції на подальшу деетатизацію вітчизняного інноваційного розвитку. Остання є підтвердженням перебігу відзначеного процесу в межах визначених нами трендів становлення метавсесвіту – спрощення, примітивізація, залежність.

Чому йдеться саме про спрощення, примітивізацію і залежність, як тренди, котрі наразі формують траєкторію розвитку вітчизняної галузі науки та інновацій? Наведемо лише декілька аргументів. По-перше, збільшення фінансування науки (% від ВВП) не може бути очікуваним результатом реалізації Стратегії (в даному випадку Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року – *прим.авт.*) навіть з методологічної точки зору, оскільки належне фінансування є, якщо не головною, то одною з нагальних умов розвитку галузі, тобто інструментом досягнення поставлених цілей, а не самоціллю. По-друге, підвищення позиції України в міжнародному рейтингу з точки зору тієї чи іншої іноземної агенції є

узагальненим наслідком стійкого розвитку галузі, але ніяк не очікуваним результатом окреслених для реалізації заходів на національному рівні.

Перебіг активних тенденцій розвитку галузі вітчизняних інновацій, а також вплив тенденцій, які наразі формуються, наявним рівнем економічної результативності не обмежуватиметься, оскільки процеси, котрі відзначені тенденції супроводжують, заклали і продовжують закладати підвалини тих змін, настання яких матиме наслідки на доволі віддалену, перспективу. Відтак домінуючий на сьогодні формат гібридизації інноваційного процесу визначатиме сучасні та перспективні наслідки подальшої імплементації нинішнього тренду трансформації національної сфери науки і інновацій.

Визначальними з тенденцій існуючих та тенденцій, які наразі формуються, котрі заклали і продовжують закладати підвалини тих змін, настання яких матиме наслідки для розвитку сфери вітчизняної науки та інновацій щонайменше на середньострокову перспективу, постали індуковані ззовні – безоглядне руйнування економічної моделі на початку 90-х років XX століття та цифровий ефект становлення метевсесвіту на початку 20-х років століття XXI.

Тренд на створення, впровадження та поширення використання штучного інтелекту вже постав невід'ємним атрибутом сучасного етапу розвитку людства. Водночас глобальні, а також національні цілі розвитку штучного інтелекту не виголошено, тож вони цілковито залишаються в затінку активного масштабування досвіду імплементації нейромереж у різних сферах діяльності людини. Використання штучного інтелекту в науковій діяльності вже має неоднозначні оцінки і матиме такі ж неоднозначні наслідки, оскільки його вплив не вичерпується роллю більш швидкого та більш точного інструмента у виконанні обчислень і аналізу великих масивів даних. Сьогоднішня практика застосування штучного інтелекту має пряме відношення до динаміки процесів написання і захисту наукових дисертацій, а також безпосередньо до основної діяльності в сфері виконання науково-дослідних робіт та дослідно-конструкторських розробок, що на новому рівні актуалізує питання доброчесності реалізації не лише наукового процесу, але і процесу навчального, і в сфері не лише вищої, а також і середньої освіти.

Гібридизація інноваційного процесу, котра в нинішніх реаліях постає важливим фактором формування сучасних та перспективних наслідків подальшої імплементації нинішнього тренду трансформації національної сфери науки і інновацій, не сформувавши цифрового імпульсу підвищення результативності національного інноваційного процесу зазнає ризику поступового перетворення з важливого фактора розбудови на формальний атрибут стимулювання розвитку української сфери науки та інновацій на етапі глобальних цифрових трансформацій. Створені та діючі наразі цифрові платформи, зокрема у сфері надання державних послуг, мають неналежний рівень їх цільової ефективності, оскільки нагальними питаннями продовжують залишатися питання не лише забезпечення високого рівня захисту персональних

даних, повноти інформаційного охоплення, але і досягнення уніфікації їх роботи з наявним реєстрами. Підтвердженням тому постала цифрова практика реалізації постанови КМУ №560 від 16.05.2024р. та Закону України №3543-XII від 21.10.1993 (в редакції від 01.01.2025р. – *прим.авт.*), результати якої в частині виконання положень пункту 2 частини 3 статті 23 вказаного законодавчого акту засвідчили, що цифровізація, як нагальний напрям державної розбудови, в реальному житті має доволі обмежений і нерівноцінний для надавача та споживача послуг функціонал, оскільки вона прямо торкнулася можливості громадянина країни оперативно стати в електронну чергу, але зовсім не торкнулася його можливості оперативно, відповідно до встановлених Законом строків, отримати належного рівня якості державну послугу.

Досягнуте за період 2014-2023рр. подвійне скорочення частки ВВП спрямованого на розвиток в країні наукової галузі, питомої ваги українського експорту високотехнологічної складової, частки інноваційної продукції в обсязі виробленої в промисловості, обумовили процеси, котрі характеризують *і сучасні наслідки трансформації національної сфери науки та інновацій, і вхідні умови гібридизації вітчизняного інноваційного процесу.* Такими процесами постали *переформатування структури джерел фінансування науки та встановлення незадовільного рівня фінансування сфери науки і інновацій, втрата заводського сектора науки, нівелювання економічного значення галузевого сектора науки, встановлення безпрецедентного за увесь минулий період господарювання рівня старіння кваліфікованих наукових кадрів, утвердження спеціалізації сектора науки на обслуговуванні нерезидентних замовлень, стійкого скорочення фахового кадрового складу виконавців науково-технічних робіт*.

Перманентне переведення галузі науки на забезпечення операційної діяльності наукових установ коштом переважно зовнішніх замовників наукової продукції матиме невідворотним наслідком зміну її спеціалізації, що означатиме переорієнтацію вітчизняного сектора науки та інновацій на виконання завдань, котрі відображають сферу інтересів виключно іноземних замовників [4]. Водночас ще одним важливим наслідком також постає звуження сфери наукового пошуку, адже і відведений вітчизняним виконавцям рівень лідерства в складі об'єднаних наукових колективів, і масштаб відведеної їм участі, зокрема фінансової, у виконанні спільного проєктного завдання зменшуватиме і рівень охоплення актуальної для країни їх походження наукової проблематики, і робитиме неможливим підтримання на належному рівні їх власної бази матеріально-технічного забезпечення реалізації наукових досліджень, що створюватиме ще один стимул до зміни науковцями, залученими у міжнародні проєкти, їх української резиденції. Таким чином, нинішня практика імплементації реформ у напрямі реалізації цифрової трансформації сфери науки та інновацій – це поступове завершення процесу перетворення галузі на індустрію, в якій вітчизняним продовжує залишатися походження, водночас

підпорядкування, фінансове забезпечення, тематична зорієнтованість де-факто все більше формуються за межами вітчизняної резиденції.

*Утвердження практики реалізації наукових досліджень і розробок та функціонування галузі загалом за рахунок зовнішнього фінансування, занепад фундаментальної науки, деінституціалізація наукового сектора, міграція кваліфікованого наукового ресурсу в межах і за межі країни, нівелювання фактору інновацій та консервація темпів інноваційної модернізації повоєнної економіки на рівні менше пів відсотка ВВП*, – це *процеси,* які визначають *перспективні наслідки подальшої імплементації нинішнього тренду трансформації національної сфери науки і інновацій.*

Скорочення кількості фахівців у національному секторі науки означає безумовне зменшення рівня кваліфікації виконаних науково-дослідних робіт, а утримання загальнонаціональної кількості виконавців науково-технічних робіт на рівні 50-55 тис. чол. в умовах продовження тенденції на відтворення неконкурентного рівня оплати праці в галузі є тією формою прихованого безробіття, що також призводить до поступової втрати компетенцій кваліфікованим складом виконавців наукових робіт. Подальше збереження тренду на відтворення національного сектора науки шляхом посилення структурної частки у його фінансовому забезпеченні джерела зовнішнього конкурсного фінансування натомість фінансування внутрішнього бюджетного постає вже не стільки відображенням прихованого безробіття усієї без виключення когорти вітчизняних вчених, скільки уособленням невідворотної перспективи не стільки формальної, скільки реальної ліквідації науки як інституту розвитку держави, котра є країною походження даного сектора.

У зв'язку з відзначеним вважаємо за доцільне зауважити, що, якщо імовірним сценарієм розвитку сучасних тенденцій у сфері науки та інновацій на найближчу перспективу є збереження темпів падіння обсягу фінансового, матеріально-технічного, кадрового забезпечення, то позитивним сценарієм постане консервація таких темпів і недопущення подальшого провалу галузі. Разом з тим негативний сценарій розвитку, імовірність реалізації якого зберігається високою, відображатиме подальше посилення динаміки скорочення загальної зайнятості у сфері науки та інновацій, остаточне нівелювання державної частки у сукупному обсязі спрямованого на розвиток галузі фінансового ресурсу, стрімке скорочення представництва висококваліфікованого складу виконавців наукових досліджень та інноваційних розробок, а також демотивація продовження навчання в аспірантурі для переважної частини її сьогоднішніх представників після відміни в країни дії режиму воєнного стану (до 90%).

Підсумовуючи викладене вище стосовно бачення сучасних та перспективних наслідків подальшої імплементації нинішнього тренду трансформації національної сфери науки і інновацій, відзначимо, що *створення інновацій в реаліях національного господарства України, на стійке переконання*

*автора, – це передовсім бюджетне фінансування, а інноваційний розвиток вітчизняної економіки – це інвестиції в інновації, насамперед національні інвестиції*. Саме тому без забезпечення державою критично необхідного рівня фінансування бюджетного, без створення фіскальних та фінансово-кредитних умов для спрямування і суттєвого нарощення обсягу інвестицій в сферу розробки, впровадження, поширення вітчизняних інновацій, імплементація результативності національної галузі науки та інновацій в економічному просторі продовжуватиме тренд на стагнацію, змінити який факт завершення бойових дій і відміни в країні воєнного стану спроможний не буде. Єдино можливим сценарієм фіналізації вказаного тренду постане оформлена власноруч відмова від національної галузі науки та інновацій і як фактора післявоєнної розбудови економіки, і як інституту національного розвитку, що означатиме остаточне завершення демонтажу соціальної держави.

**Список використаних джерел**

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1% 80#Text

2. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р. Дата оновлення: 14.07.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text

3. МОН пропонує до громадського обговорення проєкт розпорядження КМУ “Про схвалення Концепції підтримки та розвитку кадрового потенціалу сфери наукової і науково-технічної діяльності «Національна система дослідників України». *МОН України*. URL: https://mon.gov.ua/news/mon-proponuie-do-hromadskoho-obhovorennia-proiekt-rozporiadzhennia-kmu-pro-skhvalennia-kontseptsii-pidtrymky-ta-rozvytku-kadrovoho-potentsialu

4. Одотюк І.В. Національна інноваційна система України: структура, недоліки інноваційної спеціалізації і шляхи їх усунення. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7375; DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.3

***Онучак Людмила Володимирівна,***
*кандидат педагогічних наук, доцент,*
*доцент кафедри іноземних мов;*
***Руженська Тетяна Миколаївна,***
*старший викладач кафедри іноземних мов;*
*Державний податковий університет*

# МОВНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ: ВЗАЄМОДІЯ МОВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасний світ характеризується інтенсивними процесами глобалізації, а також поглибленою інформаційною та культурною інтеграцією. У цьому контексті мовна політика держави набуває не лише культурного та освітнього, але й стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на конструювання національної ідентичності, формування міжнародного іміджу та забезпечення соціальної когезії. Для України, що перебуває на етапі воєнних викликів та національного відродження, визначення та реалізація комплексної мовної стратегії виступає одним із пріоритетних інструментів державного розвитку та посилення внутрішньої консолідації суспільства.

Українська мова виконує роль не лише офіційного засобу комунікації, а й символу державності, духовного єднання та стійкості нації [1]. Вона формує основу міжособистісної комунікації, визначає культурну унікальність і слугує чинником соціальної інтеграції. Натомість англійська мова, як глобальний комунікативний код сучасності, стає важливим інструментом участі України у світовому політичному, науковому, освітньому та економічному просторах [4, с.132].

У період після 2014 року, а особливо після 2022 року, мовна політика України зазнала суттєвих змін. Вона орієнтується на посилення ролі української мови як державної та водночас на активне впровадження англійської у публічну сферу. Така двоєдина стратегія відповідає викликам глобалізації та відновлення: вона передбачає збереження культурної самобутності при одночасній інтеграції в європейський і світовий простір [2].

Президент України неодноразово підкреслював, що володіння англійською мовою є «ключем до сучасного світу». У 2024 році прийнято Закон України «Про застосування англійської мови в Україні», який визначає англійську мову як мову міжнародного спілкування в Україні, що демонструє прагнення держави сформувати двомовну компетентність громадян – не як загрозу національній мові, а як ресурс розвитку [3].

*Взаємодія української та англійської мов у сучасному українському просторі має багатовимірний характер:*

- *Освіта:* англійська активно інтегрується у шкільну та університетську освіту; відкриваються двомовні програми, розвивається англомовне навчання у технічних і гуманітарних спеціальностях.
- *Наука і технології:* більшість наукових досліджень, міжнародних конференцій та публікацій здійснюються англійською, що стимулює розвиток української наукової термінології.
- *Культура та медіа:* спостерігається поступова глобалізація культурного простору, зростає кількість українських авторів та виконавців, які створюють двомовний контент.
- *Економіка та бізнес:* англійська стає мовою корпоративного спілкування, інновацій та стартапів, відкриваючи українським компаніям доступ до світового ринку.

Водночас необхідно забезпечити баланс між цими процесами. Надмірне засилля англіцизмів у повсякденній мові або медіа може призвести до спрощення та деформації української мовної системи. Мовна стратегія має бути виваженою: стимулювати природну інтеграцію англійської лексики, водночас підтримуючи розвиток українських відповідників.

Саме тому одним із пріоритетів мовної політики має стати розвиток системи мовної освіти нового типу – орієнтованої на двомовність, міжкультурну комунікацію та цифрову грамотність. *Основні напрями включають:*

- створення сучасних підручників і мультимедійних ресурсів для вивчення української та англійської мов;
- удосконалення методики викладання англійської з урахуванням українського культурного контексту;
- підтримку програм академічної мобільності, міжнародних обмінів та онлайн-освіти;
- розвиток перекладацької та термінологічної бази.

Вивчення англійської розглядається не лише як освітня мета, а як комунікативна необхідність сучасного громадянина, тоді як володіння українською – як громадянський обов’язок та духовна основа нації [1].

Період післявоєнного відновлення вимагатиме активної участі України в міжнародних проєктах та співпраці з партнерами з ЄС, США, Канади, Великої Британії та інших країн. Володіння англійською мовою є необхідною умовою ефективної комунікації, залучення інвестицій та інтеграції до європейських структур [6, с. 167].

Водночас українська мова повинна залишатися об’єднувальним фактором у процесі відбудови, символом національної стійкості та єдності [1]. *Реалізація державної мовної стратегії передбачає поєднання трьох ключових принципів:*

1. Пріоритет української мови як державної та обов’язкової у всіх публічних сферах.
2. Активне поширення англійської як мови міжнародної комунікації та професійного зростання.

3. Культурний баланс – розвиток двомовної компетентності без асиміляції та втрати національної самобутності.

Мовна стратегія України у контексті глобалізації та відновлення повинна поєднувати національну ідентичність і міжнародну відкритість. Гармонійна взаємодія української та англійської мов сприятиме підвищенню конкурентоспроможності громадян, розвитку освіти, науки та культури, а також утвердженню позитивного іміджу України у світі [4, с. 165]. Мовна політика майбутнього має виступати не лише регуляторним, а й культурним проєктом – спрямованим на формування нового покоління українців, які вільно володіють кількома мовами, зберігаючи водночас любов до рідного слова.

**Список використаних джерел**

1. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 р. № 2704-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text

2. Концепція державної мовної політики України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161/2010#Text

3. Закон України «Про застосування англійської мови в Україні» від 04.06.2024 № 3760-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text

4. Crystal D. English as a Global Language. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2012. 212 p.

5. Fishman J. A. Language and Ethnicity in Minority Sociolinguistic Perspective. Clevedon: Multilingual Matters, 2010. 240 p.

6. UNESCO. World Report on Cultural Diversity. Paris : UNESCO Publishing, 2020. 180 p.

***Пархоменко Дмитро Олександрович,***
*здобувач другого (магістерського ) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Публічне управління та адміністрування»;*
***науковий керівник:***
***Гусятинський Микола Володимирович,***
*кандидат технічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри менеджменту та публічного управління;*
*Державний податковий університет*

# РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Взаємовплив публічного управління (державних інституцій, органів місцевого самоврядування, управлінських практик) та громадянського суспільства (НУО/НДО, ініціативи, волонтерські мережі, соціальні рухи) – ключовий чинник демократичного розвитку, доброї політики та стійкості суспільства. Поняття «взаємообумовлений розвиток» підкреслює, що зміни у публічному управлінні сприяють зміцненню громадянського суспільства та навпаки: активне громадянське суспільство формує запити, контролює та співтворить державні політики [1; 2; 3].

***1. Теоретичні підвалини***

1) Соціальний капітал і громадська довіра. Р. Патнам довів, що рівень суспільної згуртованості і соціального капіталу прямо впливає на ефективність інституцій публічного управління: високий соціальний капітал полегшує колективну дію й підвищує результативність політик. Падіння соціальної активності може зменшити спроможність держави реалізувати складні програми через відсутність локального партнерства [4].

2) Інституційна теорія співуправління (co-governance) та мережеве управління. Е. Остром та її школа показали, що ефективне вирішення колективних проблем часто знаходиться між двома крайнощами «ринок» і «держава» – через локальні інституції, що поєднують самоуправління, державний контроль і добровільні правила. Сучасні підходи collaborative/ network governance розглядають співпрацю держави й громадянського суспільства як системний процес, де інституції, правила взаємодії й довіра є вирішальними [3; 5; 6].

3) Політика участі і підзвітності. Модель «партисипативної демократії» акцентує увагу на тих механізмах, які дозволяють громадянам впливати на прийняття рішень (консультації, бюджет участі, громадські ради), що підвищує легітимність рішень та зменшує корупційні ризики [6; 7].

(Підкріплення: кілька ключових підходів до співуправління та мережевого управління – див. [5; 6; 8].)

***2. Механізми взаємовпливу: як громадянське суспільство і публічне управління формують одне одного***

1) Ініціація політик знизу й інклюзивність процедур. Громадські організації формують інформаційні запити, збирають практичну експертизу (наприклад, у сфері освіти, охорони здоров'я, екології) та подають пропозиції для публічної політики; державні органи, відкриваючи канали участі (консультації, партнерства), отримують якісніші політичні рішення [15; 17].

2) Спільне адміністрування послуг (co-delivery). У багатьох секторах держава та НУО спільно надають послуги (соціальні, освітні, екологічні) – ефект від цього зростає, якщо є чіткі правила розподілу відповідальностей, фінансування та моніторингу [15].

3) Контроль, підзвітність та антикорупційний ефект. Активні громадські моніторингові ініціативи знижують ризики зловживань, стимулюють прозорість та підвищують якість управління [13].

4) Капацитето-будування і професіоналізація. Держава може підтримувати розвиток організацій громадянського суспільства через гранти, освітні програми, платформи для мережування – це підвищує здатність НУО до експертизи й сталого партнерства [3; 9].

***3. Вимірювання ефектів і емпіричні знахідки***

1) Позитивний вплив на результативність політик. Огляд кейсів (World Bank, OECD) показує, що включення громадського сектору у фазу проєктування і моніторингу підвищує ефективність реалізації проєктів у сферах охорони здоров'я, освіти, природоохоронних ініціатив [15; 14].

2) Ризики: капіталізація неформальних мереж і нерівномірність впливу. Ефективність співпраці часто залежить від якості інституційного середовища: там, де довіра низька або державні інститути слабкі, групи інтересів можуть захоплювати увагу й ресурси, маргіналізуючи інші громадські голоси [11; 16].

3) Український контекст – підвищена роль волонтерства й НУО у кризових умовах. Дослідження та аналітика по Україні свідчать, що після 2014 року та особливо після 2022 року громадянське суспільство продемонструвало високий адаптивний потенціал (волонтерські мережі, ініціативи із забезпечення гуманітарної допомоги, реабілітації), що одночасно посилює суспільну довіру і ставить перед державою нові вимоги щодо інституціоналізації партнерств [13; 10].

4) Проліферація платформ співпраці – позитивна, але потребує регулювання. Запровадження громадських рад, цифрових платформ для зворотного зв'язку та бюджетів участі привело до кращої інклюзивності, але за відсутності прозорих правил і механізмів підзвітності ці інструменти можуть бути «гібридними» (власне залучення існує, але не трансформується у реальну владу рішень) [14; 17].

***4. Український досвід та специфіка (акцент на взаємообумовленості)***

1) Сила волонтерських мереж і НУО під час кризи. Після повномасштабного вторгнення громадянське суспільство в Україні перетворилося на ключову складову мобілізації ресурсів, надання гуманітарної допомоги та інформаційної координації. Це створило нові простори співпраці з місцевою владою, водночас показавши необхідність формалізації партнерств і їхнього фінансування [13].

2) Інституціональна інтеграція та законодавча база. В Україні існують механізми партнерств (громадські ради, консультаційні ради при органах влади), але якість їхньої роботи залежить від практик публічної адміністрації на місцях та від спроможності НУО до професійної взаємодії [10; 2].

3) Необхідність капіталізації локального досвіду. Місцеві ініціативи (бюджет участі, місцеві платформи) показують потенціал, але потребують стандартизованих інструментів оцінки впливу, фінансової прозорості та довгострокового фінансування [17; 18].

***5. Ключові перешкоди і вразливості***

1) нерівномірність представництва, часто активні НУО представляють інтереси певних груп (урбаністично орієнтованих, більш забезпечених), тоді як маргіналізовані групи залишаються поза увагою [11].

2) фінансова нестійкість НУО, багато організацій залежать від грантів, що робить їх вразливими до змін у донорській політиці. Держава мала б розробити механізми стійкого фінансування партнерських ініціатив [15].

3) інституційна слабкість та корупція, тобто там, де державні інститути слабкі або корумповані, співпраця може бути захоплена елітами, а громадські ініціативи виявляються маргіналізованими [11; 16].

***6. Практичні рекомендації (для публічної адміністрації та громадянського суспільства). Нижче – конкретні заходи для посилення взаємообумовленого розвитку:***

Для органів публічного управління

1) Впровадити стандарти партисипативних процедур. Регламентовані консультації, чіткі правила формування складових громадських рад та вимоги до прозорої обробки результатів консультацій [14; 17].

2) Фінансова підтримка/грантування з довгостроковою моделлю. Запуск програм співфінансування для НУО з прозорою системою відбору і оцінки впливу. Це підвищить стійкість партнерів та їхню експертну спроможність [15].

3) Розвиток платформ для спільної роботи (digital tools) з відкритими даними. Платформи для збору ініціатив і зворотного зв’язку, інтегровані з системами електронного урядування, підвищують доступність участі. Проте вони повинні мати зрозумілі правила модерації й підзвітності [14].

Для громадянського суспільства

1) Професіоналізація та стандартизація. Розвиток внутрішніх процедур планування, моніторингу і звітування, щоб бути надійним партнером для

держави. Навчання у сфері менеджменту проєктів, адвокації та фінансового менеджменту [3; 9].

2) Ширше залучення й інклюзивність. Робота над розширенням бази учасників (зокрема у сільських/маргіналізованих громадах) для збалансованого представництва інтересів [11].

3) Мережеві альянси та коаліції. Об'єднання дрібних ініціатив у мережі для підвищення впливу та стійкості (приклади – коаліції для моніторингу бюджетів, екологічні мережі) [15].

***7. Модель взаємного розвитку – пропозиція для України***

Запропонована проста система на трьох рівнях:

1) Інституційний рівень (правила гри): Закони та регламенти, що визначають механізми участі, фінансування, підзвітності.

2) Операційний рівень (процедури): Консультації, спільні проєкти, co-delivery послуг, громадські ради, бюджет участі.

3) Капацитетний рівень (люди та організації): Навчання, сертифікація, мережеві платформи, гранти на розвиток. Ця модель має бути підтримана ясними KPI (наприклад, % політик з етапом консультації, кількість co-delivery програм, рівень задоволеності громадян) та відкритими даними для моніторингу [5; 14; 15].

Висновки: Взаємообумовлений розвиток публічного управління і громадянського суспільства – не декларація, а практична необхідність. Сильне громадянське суспільство робить державні політики більш релевантними і підзвітними; ефективне публічне управління надає НУО простір для дій і ресурси. В Україні цей процес набув прискорення у кризові періоди, і зараз стоїть завдання інституційної консолідації досягнутих успіхів через стандартизовані механізми партнерації, довгострокове фінансування та розвиток капацитетів обох сторін.

**Список використаних джерел**

1. Ostrom E. Governing the commons : the evolution of institutions for collective action: Cambridge Univ. Press, 1990. 280 p. URL: https://www.actu-environnement.com/media/pdf/ostrom_1990.pdf

2. Putnam, R. D. Bowling alone : the collapse and revival of American community. New York : Simon & Schuster, 2000. 544 p. URL: https://www.amazon.com/Bowling-Alone-Collapse-AmericanCommunity/dp/0743203046

3. Bianchi, C. Implementing collaborative governance. Policy & Politics. 2021. Текстові матеріали. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2021.1878777

4. World Bank. Working together : the World Bank and civil society. Washington, DC : World Bank, 1997. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/339011468779979043/pdf/292760PAPER0Wo1er0WB10civil0society.pdf

5. OECD. Government at a Glance 2025 / OECD Publishing. Paris : OECD, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/

6. Wang H. Research article : Network governance and collaborative governance (Wang, 2023). *Policy & Politics.* 2023. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2021.2011389

7. UNDP Ukraine. State–Citizen Unity in Ukraine: based on reSCORE Ukraine 2024 / UNDP Ukraine. 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/state-citizen-unity-ukraine-based-rescore-ukraine-2024

8. World Bank / OpenKnowledge. Civil society, peacebuilding and links (аналізи). URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/10b30d5d-c33b-586c-afb8-36092f88c6ca/download

9. Shaulska, H. M. Взаємообумовлений розвиток публічного управління та громадянського суспільства на засадах людиноцентризму в Україні : дис. доктора наук з державного управління. Львів, 2024. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/dissertation/27714/disertaciya-shaulska-gm.pdf

10. ResearchGate / Civil society and government: an analysis of its role in public administration / (авт. невстановлений). 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/385030105_Civil_society_and_government_an_analysis_of_its_role_in_public_administration

11. Crises of the commons: Elinor Ostrom's legacy of self-governance / King's College London (аналітика). 2021. URL: https://csgs.kcl.ac.uk/crises-of-the-commons-elinor-ostroms-legacy-of-self-governance/ (дата звернення: 10.10.2025).

12. Iversen, E. B. Can the participation of civil society in policy networks. 2025. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016724002997

13. UNDP – People in the Right Place (stories, аналітика про українське суспільство). 2025. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/people-right-place

14. OECD. Civil society and government: about civil society (web). 2025. URL: https://www.oecd.org/en/networks/civil-society.html

15. World Bank. Civil society and co-delivery examples (звіти та кейси). URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/339011468779979043/pdf/292760PAPER0Wo1er0WB10civil0society.pdf

16. Аналіз інституційних ризиків взаємодії (рецензії/огляди, 2021–2025). (сукупні джерела). URL: різні наукові бази (ScienceDirect, Taylor & Francis)

17. Практики партисипації та бюджетів участі – огляди OECD/World Bank (калібровані джерела). URL: https://www.oecd.org/

18. Дослідження Васильковського О.Т. Про взаємодію органів публічного управління та громадськості. URL: https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/vasylkovskiy/Diss_%D0%92%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B8%CC%86.pdf

***Патицька Христина Олегівна,***
*кандидат економічних наук, старший дослідник,*
*старший науковий співробітник;*
*ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»*

# ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ В ЄС В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ[2]

Стрімка цифровізація, орієнтування на «зелений» перехід та інноваційний розвиток визначають новий вектор трансформації системи професійно-технічної освіти (ПТО) в європейських країнах. Її роль у формуванні людського капіталу, підготовці кадрів для нової економіки та забезпеченні сталого розвитку стає визначальною. Водночас зростає потреба у диверсифікації механізмів фінансування, що мають забезпечувати рівний доступ до навчання впродовж життя, зокрема для соціально вразливих груп і працівників малих підприємств.

В Європейському Союзі постійно здійснюється моніторинг розвитку систем ПТО [1] та її впливу на ринки праці, інноваційну динаміку і конкурентоспроможність економіки. Виявлено, що однією з ключових перешкод є нерівномірний доступ до участі у навчанні, особливо через обмежені фінансові ресурси громадян. Специфіка європейської моделі полягає в тому, що значна частка фінансування ПТО забезпечена роботодавцями, а це зумовлює залежність доступу до навчання від галузевих і корпоративних можливостей підприємств.

У відповідь на ці виклики Рада Європи ініціювала впровадження індивідуальних рахунків для навчання (Individual Learning Accounts – ILA) як нової форми фінансового забезпечення освітніх прав громадян. Згідно з Рекомендаціями Ради ЄС [2], ILA визначаються як механізм персоніфікованого накопичення фінансових прав на навчання, що забезпечує сталість доступу до освіти незалежно від статусу зайнятості чи роботодавця. *Цей інструмент має низку переваг порівняно з традиційними моделями фінансування ПТО:*

- індивідуальний характер підтримки – орієнтація на потреби та цілі особистісного розвитку здобувача;
- незалежність від місця праці – право на навчання зберігається навіть у разі зміни зайнятості чи професійної сфери;
- інклюзивність як основа застосування – розширення доступу до освіти для самозайнятих, працівників малих підприємств, осіб, що працюють за короткотерміновими контрактами.

Розвинену модель ILA запроваджено у Франції (Compte Personnel de Formation). Її фінансування здійснюється за рахунок спеціального податку на

[2]«0125U003490 Комплексне наукове дослідження модернізації інноваційної екосистеми розвитку регіонів та громад»

роботодавців (0,55 % фонду оплати праці для малих підприємств та 1 % – для середніх і великих). Щороку кожен працівник отримує від 500 до 800 євро для навчання, а загальний ліміт накопичень сягає 5–8 тис. євро [3].

Крім того, в межах реалізації Національних планів відновлення та стійкості ЄС (RRF), а також Європейського соціального фонду плюс (ESF+), інструмент ILA впроваджується в Чехії, Литві, Хорватії та Нідерландах. Залежно від країни, рівень підтримки коливається від 500 до 2000 євро, а участь держави поєднується зі співфінансуванням з боку роботодавців або регіональних органів влади [3].

Паралельно в ЄС діють освітні ваучери – гнучкі, але менш комплексні механізми, спрямовані на швидке реагування на потреби ринку праці. Ваучери, як правило, мають разовий характер, обмежений термін дії та орієнтовані на короткі програми перекваліфікації. Їх фінансування здійснюється здебільшого з державних джерел і використовується для підвищення кваліфікації безробітних або працівників, що потребують адаптації до технологічних змін.

Таким чином, у системі фінансового забезпечення ПТО в ЄС простежується поєднання двох рівнів впливу: реактивного (освітні ваучери як оперативна реакція на структурні зміни ринку праці) і превентивного (ILA як довгостроковий інструмент накопичення прав на освіту впродовж життя).

Для України європейський досвід є надзвичайно цінним у контексті післявоєнної відбудови, інтеграції до спільного освітнього простору ЄС та переходу до моделі економіки знань. *Аналіз європейських практик засвідчує важливість трьох засадничих принципів:*

- поєднання бюджетних і приватних ресурсів, що забезпечує сталість фінансування;
- індивідуалізація освітніх прав, що підвищує мотивацію до навчання і зменшує нерівність доступу;
- системність та узгодженість політик, коли фінансування ПТО інтегроване з політикою зайнятості, соціальною інтеграцією та регіональним розвитком.

Для України цей підхід особливо важливий, оскільки реформа ПТО відбувається в умовах воєнних загроз. По-перше, держава може використовувати механізм ваучерів для оперативної перекваліфікації безробітних, внутрішньо переміщених осіб та соціально вразливих категорій. Це дозволить швидко реагувати на дисбаланси попиту і пропозиції на ринку праці. По-друге, необхідно посилити участь роботодавців у співфінансуванні професійного навчання, що забезпечить релевантність освітніх програм до реальних потреб економіки. По-третє, у середньостроковій перспективі доцільним є поступове запровадження індивідуальних навчальних рахунків за європейською моделлю. Це дозволить громадянам накопичувати право на освіту протягом життя незалежно від зайнятості чи соціального статусу та сприятиме формуванню культури безперервного навчання.

Система фінансування професійно-технічної освіти не може розглядатися ізольовано від ширшого контексту соціально-економічної політики. Вона

впливає на якість людського капіталу, конкурентоспроможність економіки, політику зайнятості та соціальну інтеграцію. Європейський досвід демонструє, що успішна модернізація ПТО базується на диверсифікації фінансових джерел, партнерстві держави і бізнесу, а також на орієнтації на індивідуальні потреби здобувачів освіти.

Для України важливо забезпечити системний підхід до фінансового забезпечення ПТО, що поєднує короткострокові інструменти (ваучери) з довгостроковими (індивідуальні рахунки), а також створити умови для розвитку інституційної спроможності освітніх закладів і розширення участі соціальних партнерів. Такий підхід дозволить не лише адаптувати українську систему ПТО до європейських стандартів, а й зробити її каталізатором відновлення людського потенціалу та економічного зростання у післявоєнний період.

**Список використаних джерел**

1. European Centre for the Development of Vocational Training. An Agency of the EU. URL: https://www.cedefop.europa.eu/en

2. Council recommendation of 16 June 2022 on individual learning accounts (2022/C 243/03). The Council of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(03)

3. Advancing Adult Skills through Individual Learning Accounts. A Step-by-Step Guide for Policymakers. OECD 2025. Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/08e1bdaf-en

***Пашкевич Єгор Анатолійович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

# ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇН-ДОНОРІВ ТА КРАЇН-РЕЦИПІЄНТІВ

Трудова міграція є однією з визначальних рис сучасної глобалізації. Станом на 2019 рік близько 272 мільйони міжнародних мігрантів, або 3,5 % населення світу, уособлювали складне соціально-економічне явище, що одночасно створює переваги й виклики як для країн-донорів, так і для країн-реципієнтів. Розуміння економічних наслідків міграції виходить далеко за межі суто академічного інтересу, набуваючи практичного виміру для державної політики: уряди змушені шукати баланс між потребами ринку праці, фіскальною стійкістю, демографічними викликами та підтриманням соціальної згуртованості в умовах безпрецедентної мобільності населення [1, с. 408-409; 2, с. 179-180].

Науковці визначають трудову міграцію як ключовий механізм міжкраїнові відмінності у рівнях заробітної плати; демографічну асиметрію між інтеграції країн із надлишком робочої сили у глобальну економіку, хоча парадокс полягає в тому, що навіть держави без такого надлишку часто стикаються з еміграцією, стаючи мимовільними донорами робочої сили. Основні рушійні сили міграції охоплюють країни зі старіючим населенням та розвиненими економіками, а також країни, що розвиваються з молодим населенням; позитивну селекцію, за якої високоосвічені працівники частіше обирають еміграцію; мережеві ефекти, що знижують інформаційні та транзакційні бар'єри; а також інституційні фактори – політики возз'єднання сімей, системи оцінювання кваліфікацій та візові режими на основі працевлаштування, які визначають структуру і масштаб міграційних потоків [1, с. 408-410; 2, с. 182-187].

Для країн-донорів ключові ризики пов'язані з відтоком інтелектуального капіталу, що знецінює інвестиції у людський потенціал, фіскальними втратами через недоотримані податкові надходження та демографічними деформаціями, оскільки виїзд працездатного населення пришвидшує старіння націй. До цього додається залежність від грошових переказів, які у 2019 році сягнули 554 млрд дол. США, стимулюючи споживання замість продуктивних інвестицій. Україна є показовим прикладом цієї динаміки: 10–11 % робочої сили працюють за кордоном – переважно у Польщі, Італії та Чехії – генеруючи перекази обсягом 7,7 % ВВП (11,9 млрд дол. США у 2019 р.), що виконують контрциклічну стабілізуючу функцію, але водночас виявляють структурну слабкість національної економіки [1, с. 409-415].

Країни-реципієнти, своєю чергою, стикаються з іншими викликами – зокрема, з проблемами інтеграції іммігрантів у ринок праці, рівень освіти яких

часто поступається місцевому населенню, попри позитивний відбір у країнах походження. Додатково зростає фіскальний тиск у прогресивних податкових системах, де низькокваліфіковані мігранти можуть споживати більше державних послуг, ніж сплачують у вигляді податків, особливо у сфері соціального забезпечення. Значну роль відіграє і політико-економічна напруженість, коли місцеві працівники в конкуруючих сегментах ринку чинять опір імміграції [2, с. 189-199].

Сучасна наукова література застосовує плюралістичний інструментарій для прогнозування трудової міграції та кількісної оцінки її макро- й мікроекономічних наслідків, що відображає як різноманітність мотивів міграції, так і широкий спектр політичних та економічних питань, які вона порушує. На агрегованому, міжкраїновому рівні переважно використовують гравітаційні та панельно-економетричні моделі для пояснення та – за належної специфікації – прогнозування двосторонніх потоків на основі характеристик країн-джерел і країн-приймачів, соціально-економічних диференціалів і відстані; ці моделі приваблюють своєю теоретичною обґрунтованістю та емпіричною зручністю, хоча й критикуються за обмежену прогностичну точність у нових контекстах. Часові ряди (ARIMA, експоненціальне згладжування та їхні байєсівські варіації) широко застосовуються для короткострокового прогнозування трудових і міграційних потоків у випадках, коли існують довгі, внутрішньо узгоджені ряди спостережень, часто виступаючи базовим орієнтиром для порівняння з більш складними підходами. На іншому полюсі – агентно-орієнтовані моделі та інші симуляційні техніки, які моделюють індивідуальні правила прийняття рішень, соціальні мережі та вибір маршрутів, що дозволяє виявити нелінійні, залежні від шляху процеси (зокрема, ланцюгову міграцію чи реакції на політичні шоки), які агреговані моделі не здатні відтворити. У останніх дослідженнях активно застосовуються методи машинного навчання та гібридні підходи, що поєднують подієві дані, інтернет-пошукову активність і традиційні соціально-економічні індикатори; вони демонструють високу точність короткострокових прогнозів, проте часто поступаються в інтерпретованості отриманих результатів. Для оцінки економічних наслідків міграції на макрорівні дослідники, як правило, вбудовують міграційні шоки у моделі обчислюваної загальної рівноваги (CGE) або багатосекторні макроекономічні моделі (іноді інтегровані з мікросимуляціями), що дозволяє проводити контрфактичний аналіз впливу на заробітну плату, виробництво, державні фінанси та довгострокове зростання, хоча й потребує сильних припущень щодо мобільності праці, адаптації капіталу та фіскальної політики. Сукупно ці підходи демонструють тенденцію до комбінування методів: часові ряди й машинне навчання для короткострокового прогнозування, економетричні та гравітаційні моделі для причинно-наслідкового аналізу, агентно-орієнтовані моделі для дослідження механізмів, а CGE й макромоделі – для оцінки політичних ефектів, при цьому зростає увага до

прозорості припущень і багатомодельної валідації, з огляду на високу чутливість прогнозів до специфікацій і якості даних. [3, с. 42–45; 4, с. 88–91; 5, с. 61–65].

Козловський та співавтори (2020) демонструють системно-динамічний підхід до оцінки впливу міграції на економічне зростання під час пандемії COVID-19, поєднуючи елементи SIR-моделі з регресійним аналізом. Моделювання для чотирьох європейських країн із різним рівнем залежності від мігрантів показало, що відтік працівників-мігрантів призводить до різкого падіння ВВП – на 43 % в Італії, 45 % у Нідерландах, 37 % в Іспанії та 200 % у Швейцарії, тоді як їхнє утримання забезпечує приріст від +3 % до +9 %. Це свідчить, що економічні втрати від міграційних обмежень перевищують безпосередні наслідки пандемії, а підтримання мобільності робочої сили має вирішальне значення для стабільності ВВП [6, с. 100-104].

Ще більш драматичним є український випадок, коли внаслідок російського вторгнення 2022 року понад 7 мільйонів громадян стали біженцями за кордоном, а ще 7 мільйонів – внутрішньо переміщеними особами, що становить найбільше переміщення населення в Європі після Другої світової війни. На відміну від трудової міграції, вимушене переміщення спричиняє переважно негативні ефекти – різке безробіття (до 40 %), падіння реальної заробітної плати, демографічний дисбаланс через виїзд освічених жінок та зниження обсягів грошових переказів з 14 млрд до 12,6 млрд дол. США. Одночасно зростає фінансова залежність державного бюджету від міжнародної допомоги (до 36 % видатків), поглиблюється регіональна нерівновага, а ВВП у 2022 році скорочується на понад 30 % із частковим відновленням у 2023 році [7, с. 80-84].

Український досвід підтверджує, що міграція, спричинена війною, принципово відрізняється від мирної трудової мобільності: вона формує потужні стимули для еміграції через різницю в оплаті праці (українські зарплати становлять близько чверті польських і лише десяту частину західноєвропейських), активізує діаспорні мережі та інтеграційні механізми приймаючих країн, які знижують імовірність повернення після війни.

Отже, трудова міграція має асиметричний, багатовимірний вплив на країни-донори та реципієнтів, діючи через канали ринку праці, фіскальної політики, людського капіталу та макроекономічних агрегатів. Сучасні аналітичні підходи – від гравітаційних і панельних моделей до машинного навчання та агентного моделювання – формують дедалі потужніший інструментарій для розроблення ефективної політики. Водночас залишаються прогалини у даних щодо непрямих економічних ефектів, динамічних фіскальних впливів та інтеграційних результатів. Пандемія COVID-19 і війна в Україні наочно доводять, що порушення трудової мобільності можуть мати глибші економічні наслідки, ніж сама криза, а інтегровані, міждисциплінарні рамки є необхідними для адекватного розуміння й управління сучасними міграційними процесами.

**Список використаних джерел**

1. Tolubyak V., Mosora L., Kis H., Petryshyn R. Migration Processes in a Globalizing Society: Challenges for Donor and Recipient Countries. Multidisciplinary Aspects of Production Engineering. 2021. Vol. 4.

2. Hanson G. H. The Economic Consequences of the International Migration of Labor. Annual Review of Economics. 2009. Vol. 1, № 1. P. 179-208.

3. Ramos R. Gravity Models: A Tool for Migration Analysis. IZA World of Labor. 2016.

4. Bijak J., Disney G., Findlay A. M., Forster J. J., Smith P. W., Wi≈õniowski A. Assessing Time Series Models for Forecasting International Migration: Lessons from the United Kingdom. Journal of Forecasting. 2019. Vol. 38, № 5. P. 470-487.

5. Carammia M., Iacus S. M., Wilkin T. Forecasting Asylum-Related Migration Flows with Machine Learning and Data at Scale. Scientific Reports. 2022. Vol. 12, № 1. P. 1457.

6. Kozlovskyi S., Bilenko D., Kuzheliev M., Lavrov R., Kozlovskyi V., Mazur H., Taranych A. The System Dynamic Model of the Labor Migrant Policy in Economic Growth Affected by COVID-19. 2020.

7. Kamyshnykova E. The Consequences of a Forced Migration Shock for the Economy of a Country at War: The Case of Ukraine. Economics & Education. 2023. Vol. 8, № 4. P. 80-85.

***Петлін Костянтин Валерійович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*ПВНЗ «Європейський університет*

# ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Впровадження інновацій у транспортно-логістичну систему України в умовах війни є критично важливим для забезпечення обороноздатності, економічної стійкості та гуманітарної підтримки.

З початком повномасштабної війни транспортно-логістична система України зазнала значних руйнувань і змін: знищення та пошкодження доріг, мостів, залізничної інфраструктури; блокування портів та авіапростору; перенаправлення логістичних потоків на західні кордони; підвищення ролі військової та гуманітарної логістики; зростання потреб у швидких, безпечних, автономних рішеннях.

Ці умови вимагають впровадження інновацій – технологічних, організаційних та цифрових для забезпечення гнучкості та стійкості логістичної системи.

В табл. 1 продемонстровано основні виклики транспортно-логістичної системи України.

*Таблиця 1*

**Основні виклики транспортно-логістичної системи України**

| Категорія | Опис виклику |
|---|---|
| Інфраструктурні руйнування | Значна частина доріг, мостів, залізничних вузлів та портів пошкоджена або знищена. |
| Блокада морських портів | Обмежений доступ до Чорного та Азовського морів, що ускладнює експорт та імпорт. |
| Затори на кордонах | Перевантаження пунктів пропуску на західному кордоні, особливо з Польщею та Румунією. |
| Нестача спеціалізованого обладнання | Відсутність сучасного рухомого складу, контейнерів, терміналів для перевезень. |
| Різниця в ширині колії | Несумісність української залізничної інфраструктури з європейською, що ускладнює транзит. |
| Кадровий дефіцит | Мобілізація та міграція призвели до нестачі водіїв, логістів, диспетчерів. |
| Зростання транспортних витрат | Через логістичні затримки, ризики та обмеження витрати на перевезення суттєво зросли. |
| Низький рівень цифровізації | Бракує інтегрованих ІТ-рішень для управління ланцюгами постачання та моніторингу вантажів. |
| Обмежений доступ до фінансування | Державні ресурси обмежені, а приватні інвестори діють обережно через ризики війни. |

*Джерело: сформовано автором на основі [1-3]*

*Ключовими напрямами позитивних структурних змін є наступні:*

1. Інноваційні рішення. Роль інноваційних рішень у транспортно-логістичній системі України в умовах війни – стратегічно вирішальна. Вони не просто покращують ефективність, а стають фундаментом для виживання, адаптації та майбутнього розвитку. Вони включають:

– Мультимодальні перевезення: розвиток інфраструктури, що поєднує залізничні, автомобільні та морські маршрути. Це дозволяє гнучко адаптувати логістику до змін на фронті та в тилу.

– Цифровізація логістики (впровадження GPS-моніторингу вантажів; використання платформ для управління ланцюгами постачання в реальному часі).

– Інформаційні та навігаційні системи нового покоління для координації військових і цивільних перевезень.

– Інституційна модернізація задля створення нових логістичних хабів, адаптованих до європейських стандартів.

– Залучення міжнародного фінансування через ЄБРР, синдиковане кредитування, цільові бюджетні програми [1].

2. Євроінтеграційний вектор розвитку включає:

– Розбудову транспортних коридорів «Україна – ЄС» – критично важлива для експорту та імпорту.

– Створення умов для інтеграції в європейську логістичну мережу через модернізацію прикордонних пунктів пропуску [2].

3. Міжнародна підтримка. Роль міжнародної підтримки у розвитку транспортно-логістичної системи України в умовах війни та післявоєнного відновлення є надзвичайно важливою. Вона охоплює фінансові, технічні, політичні та інституційні аспекти, які формують основу для модернізації галузі.

*Вона включає:*

1. Фінансування критичних проєктів (Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Світовий банк – надають кредити та гранти на відновлення доріг, мостів, залізниці, портів; Фонд відновлення України – підтримує логістичні хаби, прикордонну інфраструктуру, цифрові рішення).

2. Технічна допомога та експертиза (міжнародні партнери надають інженерну підтримку, технічні консультації, тренінги для фахівців. Впровадження європейських стандартів у логістиці – від ширини колії до цифрового документообігу).

3. Гуманітарна логістика (координація доставки гуманітарної допомоги через ООН, Червоний Хрест, USAID, WFP; створення гуманітарних коридорів та логістичних центрів на заході України).

4. Інтеграція в європейські транспортні мережі (Україна поступово входить до TEN-T – транс'європейської транспортної мережі, а це відкриває доступ до інфраструктурних фондів ЄС, спрощує транзит і експорт).

5. Зміцнення безпеки та стійкості (міжнародна підтримка дозволяє створювати захищені маршрути, цифрові карти ризиків, системи моніторингу вантажів. Забезпечується оперативне постачання військових та критичних ресурсів) [3].

В табл. 2 відображено ключові аспекти впровадження інновацій у транспортно-логістичну систему України в умовах війни.

*Таблиця 2*

**Аналіз інноваційних рішень у логістиці України**

| Категорія | Поточна ситуація (2022–2025) | Інноваційні рішення | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|
| **Інфраструктура** | Руйнування доріг, мостів, портів, залізниці | Відновлення та будівництво євроколії, мобільні хаби | Відновлення мобільності, інтеграція з ЄС |
| **Цифровізація** | Обмежене використання ІТ у логістиці | GPS-моніторинг, ERP-системи, хмарні платформи | Прозорість, контроль, зменшення втрат |
| **Складська логістика** | Втрата понад 20% складів, особливо в центральних регіонах | Роботизовані склади, автоматизовані системи зберігання | Підвищення ефективності, зменшення залежності від персоналу |
| **Мультимодальні перевезення** | Залежність від автотранспорту, блокада портів | Комбінація залізничного, автомобільного, річкового транспорту | Гнучкість, зниження ризиків |
| **Міжнародна інтеграція** | Низька сумісність з логістикою ЄС | Участь у TEN-T, будівництво прикордонних хабів | Розширення експортних можливостей, доступ до європейських ринків |
| **Фінансування** | Обмежені державні ресурси | Залучення ЄБРР, ЄІБ, синдиковане кредитування | Реалізація масштабних проєктів |
| **Безпека перевезень** | Високі ризики на фронтових напрямках | Використання дронів, захищені маршрути, цифрові карти ризиків | Збереження вантажів, безпека персоналу |
| **Кадровий потенціал** | Міграція, мобілізація, нестача фахівців | Онлайн-навчання, автоматизація процесів | Відновлення кадрового резерву, підвищення кваліфікації |
| **Екологічність (після війни)** | Відсутність фокусу на зеленій логістиці | Електротранспорт, енергоефективні склади, перехід на альтернативні джерела енергії | Зменшення викидів, відповідність європейським стандартам |

*Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень*

Війна стала каталізатором для інновацій у транспортно-логістичній системі України. Впровадження сучасних технологій є не лише вимогою часу, а й шансом для глибокої трансформації сектору. Це дозволить забезпечити

безперервність постачань в умовах війни, швидке реагування на кризи, відновлення та розвиток економіки у повоєнний період.

Цього можна досягнути шляхом прискорення цифрової трансформації логістичних процесів, обґрунтування та реалізації державної програми підтримки інновацій у транспорті, забезпечення інтеграції з європейськими логістичними системами, активізації міжнародного партнерства для фінансування інфраструктурних проєктів.

**Список використаних джерел**

1. Боковець В. В., Безсмертна О. В., Шварц І. В. Складська логістика України під час війни: проблеми та інноваційні рішення. Innovation and Sustainability. 2024. № 2. С. 127-133.

2. Maliuta, L., Rudan, V., and Balushevskyj, K. (2023). Problems and perspectives of the development of transport logistics in Ukraine conditions of. DOI: 10.35774/econa2023.03.153

3. Можливості та виклики транспортної системи України очима експертів Світового банку. URL: https://cfts.org.ua/articles/mozhlivosti_ta_vikliki_transportno_sistemi_ukrani_ochami_ekspertiv_svitovogo_banku_2130/146355

***Погорєлова Тетяна Феодосіївна,***
*старший викладач, кафедри іноземних мов;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ "TASK-BASED LEARNING" ПРИ НАВЧАННІ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НЕМОВНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Відповідно до сучасної парадигми іншомовної підготовки здобувача вищої освіти процес навчання має бути тісно пов'язаним з комплексною реалізацією новітніх педагогічних технологій з метою формування комунікативної компетенції майбутнього спеціаліста.

Модель особистісно орієнтованої освіти вимагає студентоцентричного підходу до організації навчального процесу, що передбачає стимулювання мотивації студента до вивчення іноземної мови на основі його власної зацікавленості у перспективі активного застосування набутої мовної компетентнції як у життєвих ситуаціях, так і майбутній професійній діяльності.

Застосування сучасних методів навчання допомагає здобувачеві швидше засвоїти самостійно здобуті знання, викликає позитивне емоційне почуття до власного здобутку.

Достатньо ефективною у формуванні іншомовної комунікативної компетенції є методика "Task-Based Learning" (завдання-орієнтованого навчання), яка базується на створенні активних комунікативних ситуацій на основі реальних життєвих або професійних подій.

Перевагою застосування цієї технології є те, що навчання мови здійснюється в процесі активної взаємодії та спілкування, максимально наближених до реальної комунікації.

Сутність методу завдання-орієнтованого навчання полягає у виконанні студентами комунікативних завдань на основі використання відповідних мовних одиниць для обміну думками з конкретної тематики. Отже, це є парною або груповою формою аудиторної роботи.

Більшість дослідників пропонують проводити заняття з застосуванням технології "завдання орієнтовоного навчання" у 3 етапи: знайомство із завданням (Pre-task), виконання завдання (Task cycle), повідомлення про результати роботи та аналізом використаних мовних засобів (Report with language focus).

На першому етапі викладач надає організаційні та мовні інструкції щодо ефективного виконання завлання. Його також можна розпочати з показу тематичного відео або прослуховування аудіо матеріалу, а також додати перелік активної лексики.

На другому етапі відбувається спільне виконання поставлених завдань. Обов'язковою вимогою є спілкування тільки іноземною мовою. Викладач спостерігає за діяльністю студентів, не виправляючи мовних помилок.

Останній етап пов’язаний з презентацією студентами виконаного завдання у вигляді обговорення або дискусії, взаємооцінки. Викладач може надати свій коментар щодо найбільш типових мовних помилок, які студенти зробили під час виконання роботи.

Як ми бачимо, застосування завдання орієнтованої технології надає можливість студентам вживати всі наявні мовні ресурси в автентичних комунікативних ситуаціях.

Проте, цю форму роботи недоречно використовувати на початковому рівні вивчення іноземної мови, адже її виконання потребує мовної підготовки не нижче рівня А2, коли студенти вже мають відповідний лексичний та граматичний запас. Якщо рівень володіння іноземною мовою студентів суттєво різниться, викладач може поділити їх на дві групи та запронувати завдання різного ступеню складності.

Таким чином всі студенти стають повноцінними учасниками формування власних комунікативних навичок, а іноземна мова перетворюється на комплексний засіб для виконання поставлених завдань.

Зміст завдань може бути різним, але обов'язково автентичним, пов'язаним з реальними життєвими або професійними ситуаціями, цікавими для цієї вікової групи. Наприклад, відновити вилучену частину тексту або рекламного роліку; провести опитування з подальшим узагальненням результату у вигляді короткого повідомлення для мас медіа; обмін особистим досвідом щодо складних життєвих ситуацій у виглялі розповідей, цікавих або кумедних історій; підготовка поїздки на відпочинок, що включає замовлення квитків на потяг, бронювання номеру в готелі онлайн або по телефону, складання програми екскурсій тощо.

Проектна робота є дослідницьким завданням, яке дозволяє учасникам разом поетапно, детально розробити певну тематику та вийти на конкретні практичні пропозиції щодо вирішення поставленої проблеми. Група виконавців проекту має можливість захистити своє дослідження, довести перевагу виконаної роботи та заслухати думку інших студентів.

Основним недоліком методики “Task-Based Learning” (завдання-орієнтованого навчання), як зазначають дослідники і практики полягає в тому, що вона вимагає відповідного рівня мовної підготовки студентів та браку часу для її реалізації в аудиторії. Тому доречно проводити подібну роботу на підсумковому занятті вивчення конкретної навчальної теми.

В той же час застосування цієї методики дозволяє проявитися здібностям кожного студента, сприяє їх формуванню та вдосконаленню на основі створення автентичних ситуацій, в яких всі учасники самостійно набувають та конструюють знання.

Комунікативні вміння та навички, набуті під час роботи у навчальній групі, формують соціальну компетентність особистості та закладають основи для досягнення нею життєвого та професійного успіху.

*Основними позитивними результатами використання"Task-Based Learning" (завдання-орієнтованого навчання) при навчанні іноземної мови процесі є наступні:*

– оптимізація процесу іншомовної підготовки студентів;

– підвищення мотивації до вивчення іноземної мови;

– розвиток комунікативних навичок та творчого потенціалу особистості здобувача вищої освіти.

**Список використаних джерел**

1. Vasylyshyna N. Task-Based Approach in The Frame of Professional Preparation at Universities. *Engineering and Educational Technologies*. 8 (2). 2020. С. 8–17.

2. Жицька С. Підготовка курсантів вищих військових навчальних закдадів до професійно-комунікативної діяльності за допомогою метода комунікативних завдань. *Edvanced Education.* Вип.1. 2014. С. 13-20.

3. Штохман Л. Методика TBL та PBL у практиці викладання іноземних мов у немовному ВНЗ. *Молодий вчений.* № 11(87). 2020. С. 407-410.

4. Willis J., Willis D. Doing Task-Based Teaching. Oxford: Oxford University Press, 2013. 294 p.

***Савенко Тетяна Дмитрівна,***
*кандидат філологічних наук, доцент,*
*доцент кафедри іноземних мов;*
***Гаврисевич Анна Сергіївна,***
*завідувач відділом по роботі з іноземними громадянами;*
***Горюнова Марина Миколаївна,***
*кандидат філологічних наук, доцент,*
*завідувачка кафедри іноземних мов;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ З ІНОЗЕМНИМИ СТУДЕНТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Проблеми демократизації та децентралізації системи освіти у всьому світі створили у XXI столітті нові умови і позначилися на діяльності вищих навчальних закладів та загалом на міжнародній системі освіти. Для молодого покоління в усіх країнах – це широкий вибір напряму навчання, майбутньої спеціальності, форм навчання та самого навчального закладу. Розвиток ринкової економіки в сучасних умовах вимагає від майбутніх спеціалістів високої професійної підготовки, міцних практичних знань та умінь самореалізовуватися у суспільстві та повсякденному житті.

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року російських військ на територію України кардинально вплинуло на весь уклад і стиль життя українського народу. Розглядаючи питання функціонування вищої освіти України в умовах війни, можна констатувати, що війна не могла не позначитися і на одній із невід'ємних і найголовніших суспільних інституцій – системі освіти України. Перед суспільством постали складні виклики: як забезпечити молодому поколінню доступ до знань в умовах воєнного часу, як адаптуватися до нової і нерідко небезпечної реальності, які стали своєрідною точкою відліку для трансформації освітнього процесу.

За даними Державної служби статистики України, у 2021 році в Україні нараховувався 281 заклад з числа університетів, інститутів, академій та 234 коледжі державної форми власності. У закладах вищої освіти навчалися 964,5 тис. студентів, до складу яких входили і 67,3 тис. іноземних студентів [5].

У лютому 2024 року уряд України, Світовий банк, Європейський Союз та ООН опублікували спільне дослідження Rapid Damage and Needs Assessment (Швидке оцінювання шкоди й потреб, RDNA), у якому оцінено загальні втрати та потреби на відновлення України внаслідок війни з росією у сфері освіти. За цей період 13% освітньої інфраструктури було пошкоджено або знищено (пошкоджено 3583 закладів освіти, знищено – 394). Ці збитки оцінюють приблизно в 5,6 млрд доларів США. Найбільша частина пошкоджень припадає на школи (1888 шкіл), серед закладів вищої освіти пошкоджено або зруйновано

21% закладів [5]. Наразі в Україні повністю зруйновано 11 вишів – 4 університети та 7 коледжів, ще 117 університетів та 162 коледжі отримали пошкодження [4].

Як відзначається в аналітичній записці «Освітній процес в умовах війни: як ми змінилися», Україна змогла не тільки зберегти доступ до освіти, а й значно її оновити, заклавши фундамент для її подальшого розвитку, і загалом досягла значних перемог, які свідчать про стійкість, адаптивність та інноваційність вітчизняної освітньої системи [5]. Підсумовуючи, можна констатувати, що українські policy makers у сфері вищої освіти успішно впоралися з викликами в складних умовах воєнного стану. «Рішення, прийняті після 24 лютого, були оптимальними для системи вищої освіти і мали на меті максимально зберегти систему від можливих суттєвих втрат. Безперечно, якісь рішення могли бути кращими, проте з урахуванням наявних ресурсів та спроможностей і часового обмеження ці рішення зараз сприймаються як найбільш виважені та потрібні. Завдяки злагодженій і мотивованій роботі українських університетів та освітян вдалося зменшити руйнівний вплив на вищу освіту жорстокого російського вторгнення» [1].

Станом на 25 жовтня 2022 року в українських університетах навчалися громадяни з понад 150 країн світу, найбільше – з Китаю, Індії, Марокко, Туркменістану, Азербайджану та Нігерії. Вони здобували переважно медичні спеціальності: у топ-10 закладів, де вчилися найбільше іноземців, дев'ять позицій посідають медичні університети. З початком повномасштабного російського вторгнення кількість іноземних студентів в Україні значно знизилася, значна частина була змушена виїхати з України, але більшість із них продовжують навчання дистанційно [1].

Згідно даних Єдиної державної електронної бази з питань освіти станом на 1 січня 2024 року в українських закладах освіти на основному навчанні здобувало вищу освіту вже тільки 34 462 іноземних студента. Ця інформація міститься на офіційному сайті МОНу, де оприлюднено дослідження «Іноземні студенти в Україні під час війни (2022-2023)», проведеного ДП Український державний центр міжнародної освіти (УДЦМО) у форматі інтерв'ю та онлайн опитування [2].

Самозрозуміло, що воєнний стан суттєво вплинув на вступні кампанії останніх років. Так, у період із 1 січня 2023 року по 31 грудня 2023 року українськими закладами освіти було зареєстровано лише 14 341 запрошення на навчання для іноземців. У зв'язку з війною більшість студентів (63%) навчається дистанційно, решта – в очному або змішаному форматі. Згідно із згаданим дослідженням, під час воєнного стану лише 15 % іноземних студентів живуть і навчаються на території України. Решта – перебувають у себе на батьківщині чи в іншій країні. На запитання «Чи мають бажання іноземні студенти повернутися в Україну для продовження очного навчання (у разі перебування за кордоном)?» 47% заявили, що хочуть повернутися в Україну, 17% згодні продовжити

навчання дистанційно, 16% хочуть навчатися у філіях українських університетів за кордоном. Отже, українські заклади вищої освіти й надалі мають попит серед іноземців. Наразі в Україні навчаються 27226 іноземних студентів. З них, 7194 осіб вступили до університету у 2024 році [3].

Для кожної країни іноземні студенти важливі з кількох причин, і Україна тут не виняток. *По-перше*, це фінансові інвестиції до бюджетів університетів, які запрошують на навчання студентів з інших країн. Наприклад, лише за навчання на підготовчому відділенні один іноземний слухач сплачує від 30 до 70 тисяч гривень за курс, а медична освіта для іноземців в Україні коштує понад 140 тисяч гривень на рік. *По-друге*, навчання іноземних студентів – це можливість для інтернаціоналізації освіти, її інтеграції у світовий освітній простір. Україна має понад 20 міжнародних договорів про співпрацю у сфері освіти і навіть надає стипендії на навчання іноземним студентам, відповідно до цих угод. Однак з 2022 року кількість іноземних студентів, які здобувають вищу освіту за квотами відповідно до міжнародних угод, значно зменшилася – це лише кілька десятків місць. *По-третє*, іноземні випускники університетів країн, де вони навчалися, потім, як правило, стають їхніми симпатиками й амбасадорами у світі.

Згідно даних, оприлюднених директоркою державного підприємства «Український державний центр міжнародної освіти» (УДЦМО) Оленою Шаповаловою, найпопулярнішими спеціальностями, на які найчастіше вступають студенти-іноземці до українських закладів вищої освіти, входять менеджмент, педагогіка, медицина, економіка, комп′ютерні науки, фінанси та страхування, хореографія, психологія, міжнародне право. Вона констатує, що порівняно з довоєнними роками, уподобання іноземних студентів дещо змінилися: якщо раніше найпопулярнішою спеціальністю була медицина, тепер на першому місці за кількістю зареєстрованих запрошень знаходиться менеджмент [3]. Така зміна вподобань пояснюється тим, що багато країн не визнають навчання онлайн з певних спеціальностей, особливо з медичних фахів, а, зрозуміло, саме на таку форму навчання змушені були перейти українські університети після початку повномасштабного російського вторгнення. За результатами дослідження УДЦМО, які повністю підтверджуються практикою роботи відділу по роботі з іноземними громадянами НАСОА, інформацію про можливості навчання в Україні іноземні студенти, як правило, отримують трьома усталеними шляхами: рекомендації тих, хто вже тут навчався («сарафанне радіо»), інформація від освітніх агентств (фірм-контрактерів) та дані з сайтів посольств України.

Загалом же ТОП-10 країн, з яких найбільше студентів хоче навчатися в Україні, виглядає так: Китай, Індія, Нігерія,Туркменістан, Непал, Туреччина, Ракистан, Марокко, Гана, Азербайджан. В силу масштабу і специфіки, НАСОА не входить до першої десятки лідерів по навчанню громадян іноземних держав, хоча 2024 року в Академії навчалося 268 іншомовці.

Згідно із дослідженням, іноземці обирають українські ЗВО через помірну вартість навчання і проживання (38 %), якість освіти (25%) та бажання навчатися в Європі (18%). Майже третина студентів не вбачає проблем в українській освіті. Загалом іноземним студентам подобається Україна – вони дають позитивну оцінку і умовам навчання, і проживання [2].

Сучасна система підготовки кадрів для зарубіжних країн значною мірою зорієнтована на забезпечення процесу інтеграції нашої держави у світовий освітній простір, гуманізацію міжнародних відносин, утвердження цивілізованих норм міжнародної співпраці, взаємозбагачувальному діалогу націй і культур.

Політичні й економічні зміни, які відбуваються в Україні й на міжнародній арені, російсько-українська війна, внесли суттєві корективи в наші оцінки і підходи до співробітництва з іноземними країнами й у галузі освіти. Сотні тисяч українських юнаків і дівчат змушені були емігрувати на Захід і влилися в освітні системи зарубіжних країн. І хоча Міністерство освіти і науки України демонструє активне прагнення захистити інтереси української вищої школи, комплексна стратегія побудови єдиної системи міжнародної взаємодії освітянської системи України зі світовим освітянським співтовариством, як переконує практичний досвід, явно недосконала і має чимало прогалин. На жаль, багато доробків і досягнень минулих часів вже майже втрачено. Накопичений стараннями і практикою багатьох поколінь освітян досвід навчально-методичної та виховної роботи вишів, єдині загальні нормативні документи, що стосуються регламентації перебування студентів-іноземців на території країни, тісні контакти МОН з посольствами та Державною прикордонною службою України з метою виявлення потенційних незаконних мігрантів, раніше комплексно сприяли забезпеченню якісної професійної підготовки фахівців. Зрозуміло, що війна і воєнний стан спричинив виникнення нових проблем у навчанні іноземних громадян. З одного боку, державна увага приділена питанням реальної безпеки студентів безумовно відноситься до плюсів, у той час як ускладнена процедура візової підтримки та особливості умов перебування іноземців на території воюючої країни цілком зрозуміла, але є суттєвим мінусом не лише професійної орієнтації інофонів, а й залучення їх до навчання в українських вишах назагал.

Так, відсутність єдиних галузевих нормативно-правових документів дозволяє кожному навчальному закладу самостійно здійснювати профорієнтаційну, рекламно-інформаційну роботу за кордоном, шукати партнерів-контрагентів. З одного боку це добре, з іншого – виші залишились сам на сам у пошуках додаткових регулюючих механізмів. Скажімо, обмеження можливостей вузів у візовій підтримці, додаткове ліцензування фірм-партнерів, що діють на ринку освітянських послуг та ін. Уся вертикаль з підготовки фахівців для зарубіжних країн, котра раніше десятиліттями діяла як злагоджений механізм, нині бездумно і недалекоглядно зруйнована, а головне –замість неї нічого не запропоновано. Немає державної програми з набору зарубіжних

студентів – набір студентів на навчання нині має стихійний характер, унаслідок чого постійно виникають різноманітні проблеми, як, скажімо, з різним ціноутворенням у різних вишах на одні і ті ж освітні послуги. Сьогодні практично неможливо здійснити якісний набір студентів на підготовчі курси / факультети чи персокурсників з урахованням відповідного мінімального рівня освіти, оскільки і сам набір, і вступні іспити-випробування кожен виш здійснює в силу зрозумілих причин дистанційно, до того ж згідно виключно свого власного розуміння і бачення, без загальноприйнятого і затвердженого стандарту. До цього слід додати, що організаційно-правові аспекти навчання іноземних студентів також мають суттєві недоліки, виявлення й усунення яких можуть сприяти удосконаленню окремих ланок системи, їхнього коректування з метою вироблення концептуальних підходів до системи підготовки фахівців різних профілів і спеціальностей для зарубіжних країн.

Підкреслимо, що концепція МОН з цього архіважливого питання відсутня, а саме вона повинна закладати теоретичні й методологічні основи для різних варіантів організації діяльності суб'єктів на різних рівнях, і у жоднім разі не мати вигляд простого набору рекомендацій чи банального звіту, як це відбувається сьогодні. Концепція насамперед має встановлювати правила, розробляти порядок реалізації, необхідні стандарти, а кожному ВНЗ – забезпечувати самостійність і гнучкість у прийнятті рішень, вказувати обов'язкові умови і вимоги для її реалізації. Запровадження подібної автоматизації процесів, з одного боку дозволить вишам самостійно розробляти і встановлювати варіанти керування навчально-виробничим процесом, з іншого – визначати характеристики якостей, що їх повинен мати випускник українського навчального закладу. Цю мету можливо досягнути тільки завдяки узгодженості й цільової односпрямованості всіх суб'єктів навчального процесу.

Прикладом такої узгодженості дій може слугувати наявність іноземного контингенту в НАСОА, що є свідченням ефективного функціонування відділу по роботі з іноземними студентами. Практичний досвід переконує, що позитивні показники цього підрозділу стали можливими завдяки створенню надійного зворотнього зв'язку зі студентами й партнерами-контрактерами, що дозволяє всебічно аналізувати й оперативно корегувати ситуацію. Навчання іноземних громадян у країні перебування може стати успішним лише у випадку повного співпадання інтересів і можливостей навчального закладу й іноземного кандидата на навчання в певній країні. Красномовним свідченням є факт, що, не зважаючи на особливості й труднощі, пов'язані з умовами воєнного часу, іноземний контингент НАСОА збільшився в рази. Багато в чому це стало можливим завдяки тому, що департамент по роботі з іноземними студентами НАСОА зумів стати важливою ланкою в моделі організації життя, побуту, адмінстративно-правового захисту та навчання іноземних студентів, сумлінно займається справою оптимального впровадження студентів у життя та систему вищої освіти країни з урахуванням потреб та реалізації їх соціальної та морально-

психологічної адаптації. *Разом з координаторами-контрактерами департамент виступає як активний учасник організації і забезпечення навчального процесу, який не лише веде пошук додаткових можливостей у візовій підтримці, ліцензуванні фірм, що діють на освітньому ринку послуг, але й займаються такими питаннями як:* 1) організація прибуття; 2) супровід, консультація щодо факту прибуття в країну (місто навчання); 3) розміщення, поселення; 4) супровід з питань проживання; 5) допомога в оформленні документів; 6) супровід до міграційної служби; 7) медичний супровід; 8) оформлення страхового полісу; 9) організація культурно-масових заходів; 10) допомога в організації дозвілля; 11) консультація та спроведення у разі виникнення проблем та труднощів перебування в країні; 12) мовна та юридична допомога.

Потреба в спеціалістах фінансово-економічного профілю відчувається в країнах, де швидкими темпами розвивається економіка і промисловість. Недарма одним із державних пріоритетів країни, студентів з якої найбільше серед іноземців НАСОА, є забезпечення провідних галузей економіки висококваліфікованими спеціалістами – Азербайджану. Вихід на міжнародне поле освітніх послуг, розширення міжнародного співробітництва завжди були характерними для систем освіти України й Азербайджану, які включали в себе і навчання за міждержавними договорами, і контакти з певними галузями промисловості, і державні міжурядові та індивідуальні (приватні) контракти і т.д. Аналіз роботи українських вишів показує, що інтерес азербайджанської молоді до навчання в Україні не слабшає протягом багатьох десятиліть і зберігається навіть за умов воєнних дій на території нашої держави. Україна готувала і готує фахівців, затребуваних у різних галузях економіки Азербайджану: виші економічного напряму готують економістів, фінансистів, маркетологів та менеджерів, бухгалтерів та аудиторів, інженерно-технічного – інженерів, механіків для авіаційного, автомобільного, морського та залізничного транспорту, інженерів-будівельників та архітекторів. Загальновідомий досвід роботи з іноземними студентами в Україні, яка розпочалася у Києві ще 1953 року. Для них створювалися спеціальні кафедри, готувалися викладачі зі спецметодики, методисти, які обслуговували конкретні контингенти іноземних студентів. Відтак і сьогодні, як і раніше, стоїть завдання підтримки та розвитку мотиваційної сфери здобувачів вищої освіти, як і змісту, організації навчального процесу, розробки форм та способів, спрямованих на організаційно-методичне забезпечення індивідуальної та колективної роботи студентів-азербайджанців.

Останні 30 років вищі навчальні заклади України навчають іноземних громадян виключно на контрактній основі. Міністерство освіти України розробило для університетів єдину контрактну документацію для навчання та перебування студентів-іноземців у вищих навчальних закладах. Враховуючи як позитивні, так і негативні аспекти навчання іноземних громадян, українські вищі навчальні заклади зупинили свій вибір на індивідуальній договірній основі

зарахування до університету. Така практика має перевагу, оскільки, з одного боку, спонукує здобувачів більш відповідально, серйозно та свідомо ставитися до навчання, з іншого – полегшує вишам розлучення з тими студентами, які не виконують вимог та нормативів навчального закладу.

В останні роки у вузах України кількість співробітників відділів міжнародних зв'язків значно скоротилася, що спричинило збільшення навантаження на працівників. Водночас, причинами змін у роботі департаментів, які обслуговують іноземних здобувачів, стали спочатку пандемія Covid-19, а потім розв'язана росією повномасштабна війна росії проти України.

Відомо, що вдосконалення та впорядкованість в організації набору студентів для навчання за кордоном починається з інформаційно-рекламної роботи як на рівні державних організацій (посольства, консульства), так і компаній, фірм та організацій, що надають послуги з освітніх програм. У цій роботі НАСОА має певні успіхи. І хоча МОН України через УДЦМО взяло під свій контроль видачу запрошень на навчання іноземним громадянам, було б доцільно систематизувати цей процес, перетворити його на чітко впорядкований, що дозволило б відбирати більш якісний, цілеспрямований і вмотивований контингент здобувачів, що, крім очевидних освітніх і фахових плюсів, зрештою сприяло б і зменшенню нелегальної міграції. Іншими словами – архіважливим та актуальним нині стає створення при *Українському державному центрі міжнародної освіти Міністерства освіти і науки України* Координаційної ради з питань організації та контролю якості навчання іноземних громадян в системі освіти України та вдосконалення співпраці з державними структурами України (МОН, МВС, МЗС, МОЗ, Держкомітет прикордонних військ, тощо).

**Список використаних джерел**

1. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. Вища освіта в Україні : зміни через війну : аналітичний звіт. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с. URL: https://osvitanalityka.kubg.edu.ua/wp-content/ uploads/2023/03/ HigherEd-in-Times-of-War.pdf

2. Іноземні студенти в Україні під час війни (2022-2023). URL: https://studyinukraine.gov.ua/uk/international-students-in-ukraine-during-wartime-2022-2023/

3. Іноземні студенти в Україні. Скільки їх та де навчаються РБК-Україна, 13 грудня 2024 р. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/inozemni-studenti-ukrayini-skilki-yih-ta-1734091891.

4. Освітній процес в умовах війни: як ми змінилися. INTBOARD. URL: https://intboard.ua/pres-sluzhba/blog/osvitniy-protses-v-umovakh-viyny-yak-my-zminylysya/

5. Оцінювання втрат та потреб української освіти на основі RDNA3. Втрати та потреби української освіти через війну: дослідження. Опубліковано

23 лютого 2024 р. URL: https://mon.gov.ua/news/otsinyuvannya-vtrat-ta-potreb-ukrainskoi-osviti-na-osnovi-rdna3

***Садовнича Анастасія Ігорівна,***
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
*спеціальність «Економіка та міжнародні економічні відносини»;*
***науковий керівник:***
***Гаврилюк Тетяна Вікторівна,***
*доктор філософських наук, професор,*
*завідувач кафедри філософії, права та соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ФІЛОСОФІЯ ДАНИХ: СМИСЛОВІ ВИМІРИ СТАТИСТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі дані стають не просто цифрами, вони формують наше уявлення про суспільство та його розвиток. У цифрову епоху інформація перетворюється на ресурс, здатний впливати на рішення держави, економіку та культуру. Для України, яка переживає воєнний стан і готується до масштабного відновлення, статистика цифрової економіки набуває особливого значення. Важливо зрозуміти, що дані – це не лише інструмент для обчислень і прогнозів, а й спосіб відображення сенсу, цінностей та процесів, що відбуваються у житті суспільства. Як відзначає Л. Флоріді у його знаменитій книзі «The philosophy of information», саме осмислення даних на філософському рівні дозволяє поєднати технічні інновації з гуманітарними орієнтирами розвитку [1].

Відзначимо, що дані – не лише статистичні показники, але й культурний та ціннісний феномен. В книзі «Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think» показується, як вони формують уявлення про розвиток суспільства, визначають пріоритети публічної політики та економіки [2]. Філософія даних розглядає не тільки обчислювальну, але й смислову складову інформаційних потоків. У цьому контексті статистика цифрової економіки виступає не просто як інструмент вимірювання, а як засіб формування суспільного бачення майбутнього. Іноді цифри здаються занадто віддаленими від реальності, хоча деякі дослідження справді заслуговують на довіру.

У період повоєнного відновлення України важливу роль буде відігравати аналітика великих даних, яка дозволить моделювати економічні процеси, прогнозувати фінансову стабільність та оцінювати ефективність реформ. Водночас, уже зараз статистика повинна набувати гуманітарного виміру, адже вона, в більшості випадків, показує процеси, але не завжди відображає людське

життя за цифрами. Дані можуть лише створювати певне уявлення про події, але не передати почуття чи досвід людини**.**

Філософія людини стає ключем до осмислення цифрової статистики. Як підкреслює Т. В. Гаврилюк у дисертації «Християнська антропологія в її сучасних трансформаціях», зміни в антропологічних орієнтирах впливають на те, як суспільство сприймає людину в умовах сучасності. Вона відмічає, що «сама людина набуває нового значення» [3, с. 25]. Для статистики це означає необхідність виходу за межі безособових цифр і усвідомлення того, що дані відображають людські життя та цінності. У сучасному цифровому світі технології можуть зробити людину менш чутливою: багато хто вкладає емоції у віртуальний простір, але в реальному житті стає пасивним, втрачаючи здатність співпереживати.

Поєднання цифрових технологій, статистики та філософського осмислення даних створює можливості для сталого розвитку України. Також важливо, щоб смисловий вимір цифрової економіки поєднував технічні інновації з гуманітарними цінностями. Це стане підґрунтям для відбудови суспільства, де прозорість, довіра та справедливість є не менш важливими, ніж економічні показники. Важливо, щоб технології не віддаляли людину від самої себе, а допомагали зберегти людяність навіть у цифровому світі.

Статистика цифрової економіки має розглядатися не лише як інструмент аналізу, але й як смисловий ресурс, що визначає гуманітарні орієнтири розвитку суспільства. Філософія даних підкреслює, що цифрові індикатори мають антропологічний вимір, оскільки за ними стоїть людська гідність. Дані не можуть повністю відобразити життя людини – вони лише допомагають побачити частину реальності. Для України у період відбудови це означає необхідність поєднання економічної ефективності з гуманітарними цінностями, щоб розвиток залишався не лише розумним, а й людяним. Цифри допомагають зрозуміти процеси, але не замінюють людський досвід та почуття, що залишаються ключовими для сталого розвитку.

**Список використаних джерел**

1. Floridi, L. (2014). *The philosophy of information.* Oxford University Press.

2. Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). Big data : A revolution that will transform how we live, work, and think.Eamon Dolan/Mariner Books.

3. Гаврилюк Т. Християнська антропологія в її сучасних трансформаціях. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософських наук. Київ, 2015. 395 с.

***Саліхова Олена Борисівна,***
*доктор економічних наук, незалежний дослідник;*
***Шумар Наталія Леонідівна,***
*кандидат економічних наук, незалежний дослідник*

# ЩОДО ПІГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

Війна в Україні спричинила безпрецедентні втрати людського, інтелектуального та освітнього потенціалу держави [1]. Руйнування навчальних закладів і наукової інфраструктури, вимушене переміщення мільйонів учнів, педагогів і науковців створюють реальну загрозу втрати покоління з високим освітнім рівнем та відставання країни у розвитку науки й технологій. Зниження якості освіти через нестачу ресурсів, порушення навчального процесу, обмежений доступ до сучасних освітніх технологій і психологічні наслідки війни формують системну загрозу національній безпеці. Подальша міграція кадрів – учителів, молоді та висококваліфікованих фахівців – послаблює потенціал країни для повоєнного відновлення. У цих умовах держава потребує нової, системної політики розвитку людського капіталу, що виходить за межі традиційних підходів до освіти та зайнятості.

Прикладом сучасного державного підходу до формування кадрового потенціалу майбутнього є Сполучені Штати. У серпні 2025 року Міністерства праці, торгівлі та освіти США представили стратегічний документ ***«Стратегія розвитку талантів Америки: підготовка американських працівників до Золотої епохи»*** (далі – Стратегія) [2]. Ця стратегія містить амбітне бачення та конкретні кроки, спрямовані на трансформацію підходу федерального уряду до розвитку трудового потенціалу, який розглядається як ключовий чинник національної конкурентоспроможності, технологічного лідерства та безпеки держави.

Підготовці документа передував ґрунтовний аналіз основних викликів, визначених експертами у сферах освіти, зайнятості та економічної безпеки. Зокрема, встановлено, що традиційна модель *college-for-all* є застарілою: орієнтація виключно на університетську освіту не забезпечує підготовки достатньої кількості технічних і висококваліфікованих працівників для промисловості, оборонного комплексу, ІТ-сектору та сфери штучного інтелекту (ШІ). Такий дисбаланс створює ризики для технологічного розвитку, інноваційної спроможності та національної стійкості США.

Відсутність ефективних каналів підготовки кадрів (*talent pipelines*) зумовлює розрив між системою освіти та потребами стратегічних секторів економіки. Попри значні приватні інвестиції у відновлення промисловості, бізнес не може залучити необхідну кількість кваліфікованих фахівців, що

уповільнює реалізацію проєктів у сферах, критично важливих для енергетичної, виробничої та оборонної безпеки держави.

Система державних програм професійної підготовки залишається розпорошеною та надмірно бюрократизованою: вони розподілені між різними федеральними агентствами, дублюють функції, мають складні адміністративні процедури й позбавлені єдиного центру координації. Така фрагментація знижує ефективність державної політики та ускладнює оперативне реагування на кризи чи виклики у сфері національної економічної безпеки.

Додатковою проблемою є відсутність ефективних механізмів підзвітності та оцінювання результативності. Попри масштабні державні інвестиції в освітні й тренінгові програми, нечіткі критерії оцінки ефективності призводять до того, що частина цих ініціатив не забезпечує реального підвищення зайнятості або доходів громадян. Це, своєю чергою, впливає на соціальну стабільність і знижує стійкість ринку праці до внутрішніх та зовнішніх шоків.

Окремим стратегічним викликом визначено стрімкий розвиток ШІ, який змінює структуру ринку праці швидше, ніж освітня система встигає адаптуватися. З'являються нові професії та компетентності, від яких безпосередньо залежить цифрова, кібернетична й технологічна безпека країни. Водночас існуючі освітні програми не оновлюються з необхідною динамікою, що поглиблює розрив між освітою та сучасними потребами економіки знань.

З огляду на зазначене, Стратегія розглядається як інструмент реалізації економічної програми адміністрації Дональда Трампа «America First». Документ формує бачення модернізації системи підготовки робочої сили США в межах концепції «Золотої епохи американської економіки». Його мета – створення нової, інтегрованої, інноваційної та орієнтованої на бізнес системи розвитку людського капіталу, яка водночас зміцнює економічну безпеку, технологічне лідерство та обороноздатність держави.

Стратегія виходить із розуміння, що традиційна освітня модель більше не відповідає викликам сучасної економіки, у якій головними драйверами зростання та безпеки виступають передові технології, інженерія, наукові дослідження та виробництво інноваційних продуктів. У зв'язку з цим уряд США ухвалив рішення переорієнтувати державну політику з абстрактних освітніх підходів на практичну, технічну та інноваційну підготовку кадрів у тісній співпраці з бізнесом, роботодавцями та науково-дослідними центрами. Такий підхід має забезпечити не лише сталий економічний розвиток, а й підвищити стійкість держави до глобальних технологічних і безпекових викликів.

Стратегічні напрями розвитку талантів США наступні.

1. *Індустріально орієнтовані стратегії*. Система розвитку робочої сили має вибудовуватися навколо реальних потреб бізнесу та державних пріоритетів безпеки. Роботодавці визначають затребувані компетенції, беруть участь у формуванні змісту освітніх програм і створенні дуальних форматів навчання (*apprenticeships*), які поєднують теорію з практикою. Державні інвестиції

спрямовуються насамперед у ті напрями, що гарантують працевлаштування після навчання та зміцнюють економічний суверенітет і технологічну незалежність США – насамперед у стратегічних галузях: виробництві, енергетиці, біофармацевтиці, суднобудуванні, авіації, мікроелектроніці, оборонно-промисловому комплексі та центрах обробки даних. Такий підхід не лише підвищує конкурентоспроможність, а й формує кадровий фундамент для національної безпеки.

2. *Мобільність працівників.* Мета цього напряму – забезпечити громадянам можливість швидко входити, повертатися або просуватися на ринку праці, зокрема під час кризових ситуацій. Для цього створюються цифрові платформи та системи трудової аналітики нового покоління, що пропонують персоналізовані траєкторії кар'єрного розвитку, визнання попереднього досвіду, швидке перенавчання та підвищення кваліфікації. Важливу роль відіграють ШІ-інструменти та цифрові портфоліо компетенцій, які дають змогу фіксувати як формально, так і неформально набуті навички. Це підвищує адаптивність населення та зменшує соціальні ризики безробіття чи втрати доходів у періоди технологічних або економічних змін.

3. *Інтегровані системи управління підготовкою кадрів.* Пропонується створення єдиної національної цифрової системи, яка об'єднає федеральні, штатні та місцеві програми підготовки кадрів на спільній платформі. Координаційну роль отримує Міністерство праці США, яке забезпечуватиме узгоджене управління ресурсами, уникнення дублювання функцій і швидку взаємодію у разі криз – зокрема кіберзагроз або технологічних атак. Передбачено єдині стандарти відбору, електронні сервіси «єдиного вікна», цифрові профілі працівників і загальну базу даних, що інтегрує освітні, кар'єрні та трудові сервіси. Це зміцнює інституційну стійкість системи людського капіталу й підвищує готовність до надзвичайних обставин.

4. *Підзвітність і результативність.* Ключовим елементом реформи є зв'язок фінансування з реальними результатами – рівнем працевлаштування, зростанням доходів, отриманням затребуваних сертифікатів і внеском у розвиток стратегічних галузей. Запроваджуються єдині показники ефективності та публічні *дашборди результативності*, які дозволяють відстежувати успішність програм у реальному часі. Застосування моделей *pay-for-performance* (оплата за результат) стимулює ефективне використання державних ресурсів і підвищує довіру до урядових інституцій. Прозора система оцінювання сприяє запобіганню корупції та підвищує фінансову безпеку освітніх і кадрових програм.

5. *Гнучкість та інновації.* Система розвитку людського капіталу має бути динамічною та здатною адаптуватися до швидких технологічних змін. Впроваджується принцип *«agility by design»* – гнучкість, закладена в основу управління. Це передбачає постійне оновлення навчальних програм у сферах штучного інтелекту, кібербезпеки, квантових технологій, енергетики та нових виробничих ланцюгів. Штатам і громадам надається більша автономія у

використанні федеральних коштів, що дозволяє створювати пілотні проєкти, інноваційні лабораторії та *DARPA-style* моделі швидкого тестування нових підходів. Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів США (DARPA) стало еталоном інноваційного управління завдяки своїй гнучкій, експериментальній та орієнтованій на результат моделі. Її ключові риси включають короткі цикли розробки й тестування ("швидкі експерименти"), міждисциплінарні команди, високу толерантність до ризику й помилок, швидке масштабування успішних рішень та фокус на проривних, а не поступових інноваціях. Особливий акцент зроблено на ШІ-грамотності, цифровій стійкості та розвитку навичок майбутнього для всіх рівнів освіти – від шкільного до безперервного навчання дорослих. Це формує культуру інноваційної безпеки та готує суспільство до епохи гібридних викликів.

Зміст Стратегія свідчить, що йдеться не просто про реформу освіти чи ринку праці, а про глибинну трансформацію екосистеми людського капіталу як основи національної безпеки, економічного суверенітету та інноваційного лідерства США. Її ключові принципи – партнерство держави й бізнесу, цифровізація, підзвітність, гнучкість, інноваційність і підготовка робочої сили до викликів сучасної доби штучного інтелекту. Стратегія означує зміну парадигми – від бюрократично-освітньої до ринково- та безпеково-орієнтованої моделі розвитку людського капіталу, що має сприяти відновленню промислової потужності, технологічній незалежності та новому циклу економічного розвитку.

З огляду на українські реалії та зарубіжну практику, розв'язання проблем кадрового ресурсу можливе лише через активну, системну державну політику, що поєднує економічні, освітні, технологічні та безпекові підходи. Необхідною умовою є розроблення та впровадження ***Стратегії формування кадрів майбутнього у національних інтересах України.*** Вона має бути спрямована на реагування на глибокі структурні зміни ринку праці, цифрову модернізацію економіки, виклики, пов'язані з втратою людського потенціалу внаслідок війни, а також на нові технологічні та безпекові ризики. Реалізація такої стратегії має забезпечити формування висококваліфікованого, гнучкого та інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу, здатного ефективно відповідати на потреби повоєнного відновлення, сприяти сталому розвитку країни, посилювати соціально-економічну безпеку та створювати умови для довгострокового економічного зростання.

Питання формування кадрового потенціалу держави виходить далеко за межі освітньої чи економічної політики – воно безпосередньо стосується національної безпеки, економічної стійкості та суверенітету України. В умовах триваючої війни, демографічної кризи, масштабної трудової міграції та стрімкого технологічного прогресу кадрова політика стає стратегічним фактором виживання держави. Саме тому логічним і доцільним є визначення Ради національної безпеки і оборони України (РНБО) координуючим органом з

формування та реалізації державної політики у сфері кадрової стійкості та розвитку людського потенціалу. Відповідно до статей 3 і 4 Закону України «Про Раду національної безпеки і оборони України» [3], РНБО координує діяльність органів виконавчої влади у політичній, економічній, соціальній, науково-технологічній, інформаційній та інших сферах, що належать до національної безпеки; аналізує тенденції розвитку подій в Україні та у світі, визначає потенційні й реальні загрози національним інтересам; готує пропозиції Президентові України щодо державних програм стратегічного характеру, які впливають на безпеку держави.

У цьому контексті формування кадрів майбутнього розглядається не лише як завдання ринку праці чи освіти, а як інтегральний елемент системи національної безпеки, що визначає здатність України: відновлювати економіку після війни та реалізовувати програму технологічного переозброєння; забезпечувати оборонно-промисловий комплекс і сектор безпеки кваліфікованими фахівцями; протидіяти інтелектуальній і трудовій міграції, зберігаючи стратегічно важливі компетенції в країні; розвивати критично важливі для суверенітету напрями – цифрові технології, енергетику, біотехнології, штучний інтелект, кібербезпеку; підтримувати баланс між гуманітарною та технократичною освітою.

РНБО України як координаційний орган з питань національної безпеки і оборони має інституційну спроможність і повноваження для: об’єднання зусиль центральних органів влади, що опікуються питаннями економіки, освіти, науки, інновацій, виробництва, оборони, соціальної політики та цифрової трансформації; забезпечення узгодження кадрової політики з національними пріоритетами; визначення ключових напрямів інвестицій у розвиток людського капіталу з урахуванням стратегічних загроз і довгострокових національних інтересів України.

Таким чином, пропонується розроблення та координація реалізації ***Стратегії формування кадрів майбутнього у національних інтересах України на майданчику Апарату РНБО України.*** Це дозволить забезпечити системність і міжвідомчу узгодженість механізмів розвитку кадрового потенціалу, інтегрувати кадрове планування у систему стратегічного управління національною безпекою та підвищити відповідальність усіх учасників процесу за результативність вжитих заходів. Реалізація такої стратегії сприятиме формуванню висококваліфікованого, гнучкого та інноваційно орієнтованого кадрового ресурсу, здатного ефективно відповідати на потреби повоєнного відновлення, сприяти сталому розвитку країни, посилювати соціально-економічну безпеку та створювати умови для сталого економічного зростання.

**Список використаних джерел**

1. Міграційні процеси в Україні: як війна змінила демографічний ландшафт. URL: https://usp-ltd.org/mihratsijni-protsesy-v-ukraini-iak-vijna-zminyla-demohrafichnyj-landshaft/

2. US Departments of Labor, Commerce, Education unveil workforce development strategy to fuel ‘Golden Age’ of the American economy. URL: https://www.dol.gov/newsroom/releases/osec/osec20250812

3. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України від 5 березня 1998 року № 183/98-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80

***Стогній Ірина Валеріївна,***
*старший викладач кафедри іноземних мов;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту;*
***Мирошніченко Ілона Михайлівна,***
*кандидат філологічних наук, доцент;*
*Інститут мовознавства імені О. О. Потебні НАН України*

## СТРАТЕГІЇ НАВЧАННЯ ДІЛОВОЇ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ У НЕПРОФІЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У контексті євроінтеграційних процесів перед українськими закладами вищої освіти постають нові вимоги підготовки молодих фахівців до професійної діяльності. Володіння іноземними мовами нині стає не тільки додатковою навичкою, а й стратегічною ключовою компетенцією, яка забезпечує здобувачів освіти участю у програмах обміну, міжнародних конференціях, грантах, подвійних дипломах, надає можливість працевлаштування у європейських та міжнародних компаніях, доступ до сучасних інформаційних джерел.

Оскільки потреби сучасного суспільства характеризуються швидкими суспільно-політичними змінами, розвитком цифрових технологій, потребою розширення та зміцнення міжкультурних зв’язків, виникає необхідність удосконалення та пошуку методик, здатних забезпечити здобувачів освіти якісними знаннями іноземних мов. У цьому контексті проблема дослідження ефективних навчальних стратегій, зокрема їхньої систематизації та побудови обґрунтованої класифікації, набуває особливого значення, так як сприяє їх більш повному залученню в освітній процес, а також більш ефективному та майстерному використанню [1].

Навчання ділової іноземної мови у непрофільних закладах вищої освіти є необхідною складовою освітньо-професійних програм для формування, розвитку й удосконалення комунікативних навичок здобувачів освіти на професійному рівні, уміння опрацьовувати адаптовані й автентичні джерела інформації з ділової та професійної тематики, орієнтуватися в освітніх, культурних, економічних, політичних тощо процесах країн, мови яких вивчаються.

Задля забезпечення ефективності навчання сучасна методика викладання іноземних мов орієнтована на інтеграцію мовних, професійних і цифрових навичок у навчальний процес. Комбінація кількох стратегій, адаптованих до спеціальностей закладу освіти – економіка, облік і оподаткування, фінанси, банківська справа та страхування, менеджмент, маркетинг тощо, здатні забезпечити позитивний результат в оволодінні мовним матеріалом.

***Серед основних стратегій навчання ділової іноземної мови, найефективнішими, як показує практика, виділяють такі:***

- *Комунікативний підхід (Communicative Approach),* у комплексі з інтерактивним методом, спрямований на розвиток навичок спілкування як у побутовому, так і у професійному контексті. Задля досягнення розвитку комунікативних навичок доцільним вважаємо на навчальних заняттях використовувати методи симуляції та імітації робочих ситуацій на основі опрацьованого мовленнєвого матеріалу – ділові переговори, ділові зустрічі, телефонні переговори, селекторні наради, а також роботу у парах або у малих групах для відпрацювання мовленнєвих навичок.
- *Навчання через задачі (Task-based Learning),* або навчання на основі виконання чітко поставлених завдань, спрямоване на виконання реалістичних завдань – підготовки презентації продукту або послуги іноземною мовою, створення бізнес-планів та бізнес-проєктів, презентації власних наукових досліджень з представленням результатів. Такі завдання сприяють одночасному формуванню й розвитку мовленнєвих і практичних навичок спілкування.
- *Змішане навчання з використанням цифрових технологій (Blended&Digital Learning)* сприяє ефективному навчанню іноземним мовам у поєднанні безпосереднього спілкування учасників освітнього процесу та навчання через Moodle, Google Classroom, Kahoot! та інших освітніх платформ, розвиває навички самостійної роботи з он-лайн ресурсами. Використання сервісів для створення презентацій (Microsoft PowerPoint, Google Slides, Canva, Keynote, Prezi та ін.) надають широкі можливості для реалізації творчого потенціалу здобувачів освіти – від створення класичних слайдів до інтерактивних з можливістю використання медіаматеріалів.
- *Культурологічний підхід (Cultural Approach)* дозволяє сприймати іноземні мови не лише через систему фонетики, лексики чи граматики певної мови, а й через систему цінностей, світогляду, історії, культури, національних звичаїв, фольклору, етики й манери спілкування її носіїв. Використання культурологічного підходу – ознайомлення з нормами поведінки, етикету, перегляд фільмів та серіалів з подальшим обговоренням, формують розуміння іноземної мови, що вивчається, як частину світової культури. Студенти, які володіють міжкультурною комунікативною компетентністю, мають перевагу на ринку праці, оскільки вони можуть ефективно співпрацювати з колегами та партнерами з інших країн, створювати спільні міжнародні проєкти, вести переговори та вирішувати конфлікти, враховуючи культурні особливості [2].

Використання таких стратегій навчання іноземних мов у непрофільних закладах вищої освіти може бути ефективним за умови їх поєднання під час проведення практичних занять, спрямованих на розвиток професійної комунікативної компетенції здобувачів освіти.

**Список використаних джерел**

1. Мельник К. О. Підходи до класифікації стратегій у вітчизняній методиці навчання іноземних мов. *Вісник КНЛУ. Серія Педагогіка та психологія.* Вип. 41. 2024. С. 43-51.

2. Бондарчук Ю. Стратегічне удосконалення навчання іноземних мов у закладах вищої освіти: інноваційні підходи в умовах динамічних змін. *Педагогічна Академія: наукові записки.* 2024 (6). DOI: 10.57125/pedacademy.2024.05.29.09

***Стріяшко Галина Миколаївна,***
*кандидат юридичних наук, доцент,*
*доцент кафедри філософії, права та соціально-гуманітарних дисциплін*;
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Питання податкової політики у кризових умовах посідає центральне місце в наукових дискусіях та практичних стратегіях державного управління. Воєнний стан в Україні, спричинений повномасштабною агресією, створює безпрецедентні виклики, що вимагають поєднання бюджетної стабільності та підтримки економічної активності. У таких умовах досвід зарубіжних країн, які проходили через масштабні війни, економічні кризи чи глобальні потрясіння, стає особливо цінним для розробки ефективної податкової стратегії.

Міжнародна практика свідчить, що під час криз податкова політика зазвичай має дві взаємопов’язані цілі: з одного боку, забезпечення сталого наповнення бюджету для фінансування ключових потреб держави (оборона, соціальні витрати, критична інфраструктура), а з іншого, підтримка бізнесу і стимулювання економічної активності. Дослідження показують, що держави, які намагалися балансувати ці цілі, виходили з криз швидше та з меншими втратами [1,2].

Корисним є аналіз досвіду США у період Великої депресії та Другої світової війни. Американська податкова система поєднувала впровадження прогресивного оподаткування доходів із масштабними податковими пільгами для підприємств, які забезпечували промислову модернізацію та воєнні

замовлення. Це дозволило водночас фінансувати військові потреби та стимулювати економічне зростання [3]. Водночас надмірне збільшення податкового навантаження на фізичних осіб у цей період створювало ризики зниження споживчої активності, що є важливим застереженням для України.

Приклад післявоєнної Німеччини також заслуговує на увагу. Західнонімецька влада у 1940–1950-х роках зробила ставку на податкові канікули та пільги для малого й середнього бізнесу, спростила адміністрування зборів і запровадила «податкові амністії» для повернення капіталів з тіні [4]. Це сприяло швидкому економічному піднесенню, відомому як «німецьке економічне диво». Для України важливим є те, що податкова політика була синхронізована з масштабною міжнародною допомогою, тоді як бюджетні дефіцити перекривалися не за рахунок внутрішнього бізнесу, а за рахунок зовнішніх джерел фінансування.

Вартий уваги й досвід Ізраїлю, який упродовж десятиліть жив у стані регулярних воєнних конфліктів. Податкова система цієї країни зберігала сталість і прогнозованість, навіть під час кризових періодів. Ізраїль надавав пільги підприємствам, які працювали в оборонному секторі, високотехнологічних галузях і стратегічно важливих сферах [5]. Україна може використати цей підхід, запровадивши адресні податкові стимули для інвестицій у відбудову критичної інфраструктури, аграрний сектор та ІТ-галузь, що становить один з найбільших експортних потенціалів.

Окрему увагу слід звернути на політику країн Європейського Союзу у період пандемії COVID-19. Багато держав запровадили відтермінування податкових платежів, зниження ставок ПДВ для чутливих секторів (зокрема туризму та сфери послуг), а також механізми податкових кредитів для підтримки інновацій [6]. Цей досвід особливо цінний для України, оскільки показує ефективність тимчасових та гнучких інструментів, що дозволяють бізнесу зберегти ліквідність і водночас уникнути бюджетних втрат у довгостроковій перспективі.

Проте критично важливо підкреслити, що запозичення іноземних моделей не може бути механічним. Структура української економіки, рівень тінізації, залежність від сировинного експорту та масштаб зовнішньої допомоги роблять ситуацію унікальною. Надмірне зниження податкових ставок або введення складних прогресивних систем може завдати більше шкоди, ніж користі. Водночас стратегічно правильним буде посилення цифровізації адміністрування, спрощення процедур сплати податків і скорочення кількості перевірок у воєнний час.

Особливої уваги заслуговує питання: чи варто Україні лише наслідувати міжнародні практики, чи вона може стати прикладом для інших країн? Уже сьогодні можна стверджувати, що Україна демонструє унікальну стійкість податкової системи. Попри воєнний стан, система оподаткування не зазнала хаотичних і радикальних змін, що створює передбачуваність для бізнесу та

інвесторів. Значні успіхи у цифровізації податкових сервісів (наприклад, «Дія» та електронний кабінет платника податків) дозволяють Україні стати прикладом для країн, які стикнуться з кризовими чи воєнними обставинами у майбутньому.

Отже, міжнародний досвід свідчить про необхідність балансу між бюджетними інтересами держави та потребами бізнесу. Для України першочерговими заходами мають стати: тимчасові податкові канікули для найбільш постраждалих галузей, відтермінування платежів для підприємств, що відновлюють зруйновані потужності, та запровадження цільових податкових стимулів у сферах відбудови та інновацій. При цьому основою податкової політики має залишатися прозорість, стабільність та прогнозованість.

Україна може не лише скористатися уроками зарубіжного досвіду, а й стати прикладом нової моделі податкової системи у кризових умовах, яка поєднує фінансову стійкість із розвитковими інструментами. Україна має унікальну можливість не просто відновитися після війни, а побудувати сучасну, ефективну податкову систему, яка стане взірцем для інших країн. Поєднання міжнародного досвіду з українською інноваційністю та цифровими технологіями може створити модель, яка забезпечить і бюджетну стійкість, і економічне зростання. Час криз – це час можливостей для системних змін, і Україна вже доводить свою здатність перетворювати виклики на перемоги.

**Список використаних джерел**

1. Stiglitz J. *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. New York : W. W. Norton & Company, 2010. URL: https://wwnorton.com/books/9780393338959?utm_source=chatgpt.com

2. Bird R., Zolt E. *Taxation and Development: The Weakest Link?* Cheltenham : Edward Elgar, 2020. URL: https://ideas.repec.org/b/elg/eebook/15750.html?utm_source=chatgpt.com

3. Kennedy D. M. *Freedom from Fear: The American People in Depression and War, 1929–1945*. New York : Oxford University Press, 1999. URL: https://archive.org/details/freedomfromfeara0000kenn_f4c7?utm_source=chatgpt.com

4. Abelshauser W. *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*. München : C.H. Beck, 2004. 544 p.

5. Ben-Bassat A. *The Israeli Economy, 1985–1998: From Government Intervention to Market Economics*. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 2002. 480 p.

6. OECD. *Tax Policy Reforms in the OECD during COVID-19*. Paris : OECD Publishing, 2021. 110 p. DOI: https://doi.org/10.1787/6b24b940-en

7. Державна цифрова трансформація в Україні: огляд 2019–2024. Київ : VoxUkraine, 2025. URL: https://voxukraine.org/uk/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review

8. Цифровізація системи податкового адміністрування в Україні: особливості, проблеми та перспективи // ResearchGate, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/

***Сулятицький Богдан Ігорович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

## ВПЛИВ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ, ПОСТМОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ВІЙНИ НА РЕЛІГІЙНУ СВІДОМІСТЬ

З другої половини минулого століття і до сьогодні як в західних суспільствах, так і в Україні відбувається процес, який характеризується «великим поверненням релігій» [5]. В цих процесах спостерігаються очевидні трансформації релігійної свідомості, зумовлені переосмисленням ролі віри, духовності та інституцій церкви. В сучасному світі релігійна свідомість існує на перетині раціоналізму, глобалізації та культурного релятивізму.

У філософії та соціології процеси, які знаходяться в основі сучасних трансформацій релігійної свідомості визначено як модернізаційні. Модерність характеризується такими процесами, як індустріалізація, урбанізація, раціоналізація та секуляризація. У класичній, на сьогодні, праці Пітера Бергера «The Sacred Canopy» [1] показується, що модерність спричиняє зменшення впливу релігії на суспільство, оскільки наука та раціональність витісняють сакральні пояснення реальності. Зазначені процеси, дійсно, мали місце в ХХ столітті і отримали назву секуляризація. Однак, не зважаючи на такі витіснення, Пітер Берґер вказує на важливість релігійних феноменів для сучасного світу, оскільки, існуючи в межах певного історичного часу та соціального устрою, релігія завжди має вплив на формування та вияв національної ідентичності та сталість моралі.

Релігійний парадокс сучасного світу полягає в тому, що будучи, з одного боку, особистою справою кожної особи, свободою її світоглядного вибору, вона, з іншого боку, виступає символом єднання, проявом громадської думки, ядром національної ідентичності. В такий спосіб, релігія одночасно є соціально значущою та впливовою, та соціально безкорисною. Однак, однією із базових функцій релігії, яку вона відіграє з початку її появи в людському суспільстві, є функція певної символічної інтеграції, тобто релігія покликана підтримувати єдність суспільства, спільність цінностей певного суспільства, тобто покликана суспільство об’єднувати. І в історії нерідко релігійний фактор використовували для об’єднань різних народів в межах певних імперій.

Відмічаючи зазначене, Бергер доводить, що основною соціальною функцією релігії є не відношення людини до сакрального світу, а відношення людини до іншої людини. Висновки Бергера вказають на важливі трансформації релігійної свідомості від теоцентризму до антропоцентризму, які були намічені в другій половині XX століття і вкорінились в XXI.

Водночас перехід від теоцентизму до антропоцентризму неминуче призводить до індивідуалізації в царині релігійних вірувань. Процеси індивідуалізації віри, на які вказує і П.Бергер, розкриває в своїй книзі «The Invisible Religion» і Томас Лукас [3]. Він доводить, що у видимих процесах секуляризації відбувається утвердження індивідуальної духовності, тобто ствердження «невидимих форм» релігії і, в такий спосіб, релігія із важливого чинника соціального інституту перетворюється на «приватну справу» особи, тобто важливою зміною релігійної свідомості є перехід від колективно-традиційної релігійності до індивідуалізованої.

Варто відмітити, що індивідуалізація в релігійній сфері створила умови для появи нового типу релігійності. З. Бауман відмічає, що поєднання індивідуалізації та глобалізаційних процесів призвели до появи сучасної еклектики в релігійній сфері, релігійність стає «плинною», мобільною, без чітких інституційних кордонів. Новий тип релігійної людини – це людина, яка за власним смаком вибирає елементи з різних релігій і, в такий спосіб, конструює власну духовність. Індивідуалізація в релігійній сфері притаманна більшою мірою суспільствам сталого розвитку. В умовах соціальних потрясінь, коли загострюються почуття невизначеності та небезпеки спостерігаються як процеси індивідуалізації, так і повернення до церкви.

Українське суспільство пережило зазначені трансформації релігійної свідомості починаючи з 90-х років минулого століття. На відміну від західних країн, які переживали процеси секуляризації під дією вкорінення наукового типу світогляду та розвитку науково-технічного прогресу, Україна була штучно «відірвана» від релігії в процесах впровадження наукового атеїзму. Як відмічають Т. Гаврилюк та В. Дятлов, в Радянській Україні «світоглядний вибір здійснювався під ідеологічним тиском» [2]. Саме в такий спосіб формувався новий тип радянської людини – атеїста.

Починаючи з часів незалежності Україна формується як поліконфесійна країна і на її терени заходить велика кількість нових релігійних організацій. В цих процесах відмічається і формування нового типу релігійності, тієї, що описує Томас Лукас, «невидимої релігійності». Як відмічає Т. Гаврилюк, в той період в Україні «проходження однієї традиції в її повному об’ємі все більшою мірою витісняється пошуком свого шляху, і це, як правило, не самоціль, а налаштованість на своє релігійне відчуття» [4, с. 166].

Наявність «невидимої релігійності» відмічається в період війни. Звернення людини до надприродних сил перед обличчям смерті не обов’язково призводить до її залучення до певної релігійної організації. Однак, серед військових нерідко

відмічається «неусвідомлена» залученість до релігії у вигляді використання оберегів – браслетів, ляльок-мотанок тощо [6].

Відтак, в модерних та постмодерних процесах відбулись суттєві трансформації релігійної свідомості. Характерними рисами цих трансформацій є: *індивідуалізація* (віра перестає бути колективною нормою і стає особистим вибором), *плюралізм* (множинність релігійних і духовних форм у глобалізованому світі), *фрагментарність* (релігійна свідомість не обов'язково є цілісною системою, вона може поєднувати різні елементи (синкретизм)), *релятивізація істини* (відмова від однієї універсальної істини на користь множинності інтерпретацій), *мобільність* (людина може змінювати свою духовну ідентичність залежно від життєвих обставин). Сучасна релігійна свідомість в Україні формується у діалозі модернізаційних, постмодернізаційних процесів та війни: вона одночасно секулярна й відкрита до духовності, раціональна й емоційна, традиційна й експериментальна.

**Список використаних джерел**

1. Berger, P. L. (1967) The Sacred Canopy: Elements of a Sociological Theory of Religion. New York : Anchor Books. 230 p.

2. Havryliuk, Tetiana and Diatlov, Vladyslav (2023) "The Nature and Motives of Religiosity in an Atheistic State (on the Example of Scientific Research Conducted in Soviet Ukraine)," *Occasional Papers on Religion in Eastern Europe* : Vol. 43 : Iss. 4, Article 5. DOI: 10.55221/2693-2148.2429

3. Luckmann, T. (1967) The Invisible Religion: The Problem of Religion in Modern Society. New York : Macmillan. 130 p.

4. Гаврилюк Т. В. Ідея надприродного в історії та сучасності. Київ : Видавництво Державної академії статистики, обліку та аудиту, 2008. 176 с.

5. Єленський Віктор. Релігійна свобода: глобальні виміри. *Релігійно-інформаційна служба України*. URL: https://risu.ua/viktor-yelenskiy-religiyna-svoboda-globalni-vimiri_n49810

6. Зв'язок для поколінь колись – оберіг для військових сьогодні. *Громадський простір*. URL: https://www.prostir.ua/?library=zvyazok-mizh-pokolinnyamy-kolys-oberih-dlya-vijskovyh-sohodni

***Счастливий Роман Олександрович,***
*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,*
*спеціальність «Право»;*
***науковий керівник:***
***Гуд Анна Миколаївна,***
*кандидат юридичних наук,*
*доцент кафедри філософії, права та соціально-гуманітарних дисциплін;*
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

# ВИДИ ТА ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА НЕЦІЛЬОВЕ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ

Використання, охорона та управління земельними ресурсами залежать від земельного законодавства. Як основне багатство країни, земля потребує ефективних правових механізмів для розумного використання. Порушення правил землекористування створює загрози для екології та знижує здатність органів влади виконувати свої обов'язки. Юридична відповідальність, особливо щодо нецільового використання земель, виконує каральну та превентивну функцію, але через прогалини в законодавстві її використання часто виявляється неефективним.

Проблема стає ще більш важливою, оскільки механізм юридичної відповідальності за такі порушення часто виявляється неефективним. Це пов'язано з недоліками законодавства та поганою реалізацією.

*Видами юридичної відповідальності за нецільове використання земель є:*

1. цивільно-правова відповідальність;
2. адміністративна відповідальність;
3. кримінальна відповідальність [1].

Далі розглянемо детальніше кожну з них.

Цивільно-правова відповідальність у сфері земельних відносин передбачає відшкодування шкоди як державі, так і фізичним особам. Вони можуть включати відновлення попереднього стану земельної ділянки, компенсацію збитків або неотриманих доходів, пов'язаних із порушенням права власності чи користування, а також компенсацію збитків, завданих порушенням права власності чи користування [2].

Багато актів визначають нормативно-правові основи такої відповідальності. Так, Цивільний кодекс України [2] стаття 22 та стаття 1166 вимагає відшкодування шкоди, завданої неправомірними діями, а Земельний кодекс України стаття 156 вимагає від власників і землекористувачів відшкодування збитків у разі порушення їх прав.

У Кодексі України про адміністративні правопорушення містяться положення, які регулюють адміністративну відповідальність у сфері земельних відносин. Основні правила включають статтю 53 про відповідальність за

порушення правил використання та охорони земель, статтю 53-1 про самовільне зайняття земель, статтю 53-2 про недотримання вимог щодо охорони земель сільськогосподарського призначення, статтю 96 про порушення містобудівних або земельних умов під час забудови та статтю 188–5 про порушення норм охорони природного середовища, пов'язаних із землею [3]. Відповідно до цих правил штрафні санкції різного рівня застосовуються залежно від характеру та ступеня суспільної небезпеки діяння, щоб оперативне реагування на правопорушення та запобігання їх повторенню.

Кримінальна відповідальність у сфері земельних відносин застосовується у випадках найбільш небезпечних і суспільно шкідливих порушень земельного законодавства. Це стосується випадків, коли неправомірні дії або бездіяльність завдають значної шкоди державним чи громадським інтересам, а також викликають значні екологічні або економічні наслідки.

*До таких правопорушень належать:*

1. незаконне заволодіння земельною ділянкою;
2. забруднення, псування чи інше істотне погіршення стану земель;
3. службова недбалість посадових осіб [4].

Кримінальний кодекс України містить основні положення, що регулюють кримінальну відповідальність у сфері земельних відносин. Зокрема, стаття 197-1 передбачає відповідальність за самовільне зайняття земельної ділянки, стаття 239 – за забруднення земель, а статті 364 і 367 встановлюють відповідальність за зловживання владою або службову недбалість, що призвели до незаконного відчуження земель [4].

Цивільно-правова відповідальність передбачає повне відшкодування шкоди земельним ресурсам. Адміністративна відповідальність реалізується через штрафи та інші стягнення за земельні правопорушення, а кримінальна – у разі грубих порушень, що завдають значної шкоди довкіллю або здоров'ю людей. Ефективне застосування цих заходів сприяє формуванню правосвідомості, захисту земель та сталому розвитку суспільства

Попри наявність розгалуженої системи норм, практика притягнення до відповідальності за нецільове використання земель залишається недостатньо ефективною. Це пов'язано зі слабким контролем органів влади, складністю доведення факту порушення та недостатньою якістю документального оформлення. Існуючі санкції часто не мають достатнього превентивного ефекту, а тривалі судові процеси й правові колізії ускладнюють застосування законодавства. Додатково ситуацію погіршує низький рівень правової культури землекористувачів, що зменшує усвідомлення важливості раціонального використання земель [5].

Щоб посилити відповідальність за нецільове використання земель, необхідно посилити державний контроль, збільшити розміри штрафів і покращити процеси доказування порушень [6]. Крім того, важливо забезпечити узгодженість законодавства про землю, містобудування та навколишнє

середовище, посилити відповідальність посадових осіб і надати населенню правову освіту, щоб вони стали більш свідомими та відповідальними щодо землі.

Отже, ефективне регулювання використання земельних ресурсів можливе лише за умов дієвого застосування механізмів юридичної відповідальності, які включають цивільно-правові, адміністративні та кримінальні заходи. Сучасна практика вказує на наявність суттєвих проблем у їх реалізації, зокрема недостатній контроль, складність доказування та низьку правову культуру. Усунення цих недоліків потребує посилення контролю, підвищення штрафних санкцій, вдосконалення процедур доказування, узгодження законодавства та підвищення правової свідомості громадян, що сприятиме раціональному використанню земель та сталому розвитку суспільства.

**Список використаних джерел**

1. Земельний кодекс України : Закон України від 25 жовт. 2001 р. № 2768- III. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 3–4. Ст. 27.

2. Цивільний кодекс Українит : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. 40–44. Ст. 356.

3. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07 груд. 1984 р. № 8073-X. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10

4. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05 квіт. 2001 р. № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14

5. Судова практика. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/218698_netslove-vikoristannya-zeml-mozhe-buti-pdstavoyu-dlya-pripinennya-v-sudovomu-poryadku-yak-prava-vlasnost-tak--koristuvannya-neyu?utm_source=chatgpt.com

6. Відповідальність за невиконання вимог щодо використання земель за цільовим призначенням. Офіційний сайт Маньківської райдержадміністрації. URL: https://mankrda.gov.ua/bezoplatna-vtorinna-pravova-dopomoga/informuannya-naselennya-z-pitan-zahistu-prav/vidpovidalnist-za-nevikonannya-vimog-schodo-vikoristannya-zemel-za-cilovim-priznachennyam/?utm_source=chatgpt.com

***Тарасюк Алла Василівна,***
*кандидат економічних наук,*
*доцент кафедри економіки,*
*підприємництва та економічної безпеки;*
***Кошовий Тимур Едуардович,***
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;*
*Херсонський національний технічний університет*

# РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ЗАДОВОЛЕННІ СОЦІАЛЬНИХ ПОТРЕБ НАСЕЛЕННЯ

Соціальне підприємництво для України набуває особливої актуальності. В умовах, коли активні воєнні дії на території України продовжуються більше трьох років, втрачено частину економічного потенціалу, держава послідовно провадить численні реформи у різних сферах, спрямовані на стабілізацію економіки і підтримку економічних суб'єктів. Значна частина населення в працездатному віці вимушена була шукати прихистку в інших країнах, або переміститися в більш безпечні регіони, значно збільшилась і продовжує зростати кількість людей з інвалідністю Використання потенціалу соціального підприємництва в Україні, яка зазнала значних втрат актуальне та вимагає додаткових досліджень.

Проблеми використання соціального підприємництва в економіці України знайшли своє відображення в роботах вітчизняних вчених Бєлова Д., Бігняка О., Долуди Л., Кірсанової Ю., Назаренко А., Назарука В. та ін. Економічні, соціальні і політичні реалії актуалізують вивчення можливостей застосування соціального підприємництва в регіонах, що особливо постраждали в ході воєнних дій, як проблематику, що має теоретико-прикладне значення.

Метою дослідження є вивчення ролі соціального підприємництва у задоволенні соціальних потреб населення в Україні.

Як показують наукові роботи та практичні аспекти досліджень соціальне підприємництво є значним ресурсом у вирішенні багатьох проблем, особливо в умовах полікризи (одночасного загострення проблем економічного, соціального, екологічного характеру) яка стала викликом як для України в цілому, так і окремих регіонів. Саме тому соціальне підприємництво, може стати основою для післявоєнної відбудови та розвитку України.

Вивчення досвіду соціального підприємництва свідчить про високу ефективність використання цього методу господарювання для регіонального розвитку.

***Традиційно соціальне підприємництво найбільш успішно функціонує в таких сферах:***

*Робоча інтеграція* – навчання та інтеграція людей з обмеженими можливостями та безробітних. В результаті активних бойових дій значна частина

економічно активного населення України у прифронтових районах евакуювалась. На місцях, в основному, залишились люди пенсійного віку, та значна кількість людей з інвалідністю. Крім того, інвалідизація серед населення таких регіонів продовжує зростати в результаті поранень отриманих в продовж військових дій. Тому навчання та інтеграція людей з обмеженими можливостями та безробітних надзвичайно болюча проблема та потребує нагального вирішення.

*Особисті соціальні послуги. До таких послуг, зазвичай, включають:*

– здоров'я. Медична допомога в багатьох населених пунктах, на сьогодні, на жаль, залишається недоступною, але життєво необхідною. Оскільки здоров'я населення за час війни значно погіршилось, а (в результаті воєнних дій) існуюча мережа ФАПів та лікарень знищена, єдиною можливістю отримати кваліфіковану медичну допомогу на місцях є послуги спеціалізованих виїзних бригад лікарів;

– послуги для людей похилого віку та паліативна допомога, на сьогодні ця проблема особливо загострилась в сільській місцевості (де питома вага людей похилого віку набагато перевищує кількість населення працездатного віку);

– надання послуг з догляду за дітьми, значна частина всіх дошкільних закладів прифронтових районів і територій ведення активних бойових дій, зруйновано або потребує відновлення;

– допомога малозабезпеченим людям, кількість яких в постійно зростає.

Місцевий розвиток територій, що знаходяться в особливо важких умовах – соціальні підприємства в віддалених сільських районах, схеми розвитку/реабілітації, допомога у розвитку та співпраця з третіми країнами;

– інше – включаючи переробку, захист навколишнього середовища, спорт, мистецтво, культуру та історичне збереження, науку, дослідження та інновації, захист прав споживачів та любителів спорту.

*Проведене дослідження дало можливість встановити, що в Україні набули поширення три основні форми соціального підприємництва:*

– некомерційні організації, що займаються підприємництвом у сфері своєї основної діяльності;

– некомерційні організації відкривають власні підприємства, частина доходів яких йде на фінансування їх соціальних програм;

– підприємства для людей з обмеженими можливостями (згідно з законодавством компанія звільняється від сплати податку на прибуток, якщо більше 50% її співробітників – люди з обмеженими можливостями).

Підсумовуючи викладене приходимо висновку, що соціальне підприємництво є значним ресурсом для суспільства та держави у вирішенні нагальних проблем розвитку і життєзабезпечення. В Україні соціальне підприємництво може стати ефективним механізмом залучення додаткових інвестицій і вирішення соціально-значущих проблем та можливостей розвитку неприбуткової діяльності. Розвиток соціального підприємництва в Україні

актуальний, адже сучасні виклики українського суспільства, а саме військові дії, створюють додаткові причини щодо активізації соціальних ініціатив.

**Список використаних джерел**

1. Бєлов Д.М., Форкош Е.Р. Соціальне підприємництво: здійснення конституційної свободи особи на підприємницьку діяльність. Аналітично-порівняльне право. № 6. 2022. С. 47–51.

2. Соціальне підприємництво: опорний конспект укл. Овсянюк Бердадіна О.Ф. Тернопіль: Вектор, 2021. 74 с.

3. Соціальне підприємництво: Ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні? URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpryiemnytstvo

***Терюханова Ірина Миколаївна,***
*кандидат економічних наук,*
*старший науковий співробітник,*
*старший науковий співробітник відділу соціоекономіки праці;*
*ДУ «Інститут економіки та прогнозування» НАН України*

## ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ЗАКОНОДАВЧОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ ДОМАШНЬОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

В Україні згідно з даними Держстату України, близько 162 тисяч осіб працюють у сфері надання побутових та персональних послуг у сім'ях, більша частина з яких перебувають у тіньовому секторі економіки, не мають належного рівня соціального забезпечення, не можуть розраховувати на передбачені законодавством про працю гарантії своїх трудових прав, зазвичай не отримують достойної та справедливої оплати праці, позбавлені державного захисту від дискримінації, насильницьких та інших дій, що порушують їх честь та гідність з боку роботодавця [1].

Лише нещодавно у світі домашню працю визнали однією з головних професій в економіці догляду поряд з іншими професіями, прийнявши Конвенцію МОП про домашніх працівників №189.

Згідно з визначенням МОП, робота з догляду складається з двох видів діяльності, які не є взаємозаперечними. *По-перше*, це діяльність із безпосереднього, особистого догляду з прямим контактом, як-от годування немовляти, надання літній особі допомоги в прийнятті ванни, проведення медичного огляду або навчання маленьких дітей. *По-друге*, це діяльність з опосередкованого догляду, яка не передбачає особистого контакту, як-от прибирання, приготування їжі, прання та виконання інших завдань із ведення

домашнього господарства, які створюють передумови для здійснення особистого догляду [2].

Головна мета законодавчого врегулювання домашньої праці в різних країнах, в тому числі і в Україні – надання домашнім працівникам таких же трудових прав та соціальних гарантів, як і звичайним працівникам.

Категорія домашніх працівників має ряд особливостей, зокрема: їхня неоднорідність за демографічними характеристиками та міграційним статусом в різних регіонах та країнах; різноманітність видів домашньої праці (прибирання дому, прання і прасування білизни, догляд за дітьми, догляд за літніми та хворими людьми, садівництво, водіння сімейного автомобіля та догляд за домашніми тваринами); різноманітність режимів праці (повний чи неповний робочий день), які також можуть змінюватись. Крім того, домашні працівники можуть жити в будинку роботодавця або приїжджати до нього тільки на час роботи, працювати на одну чи на багато сімей, виконувати всі звичайні обов'язки з домашнього господарства або ж специфічні види робіт залежно від потреб роботодавця [3]. На нашу думку, все це повинно бути відображено у трудовому договорі між роботодавцем та домашнім працівником.

Крім того, Конвенція МОП №189 не позначає роботодавця для домашнього працівника, роблячи акцент лише на понятті, де і для кого здійснюється домашня праця. Тому конкретизація роботодавця для домашніх працівників визначаються в різних країнах на рівні національного законодавства. Наприклад, в Бразилії та Болгарії роботодавцем може бути вся родина/домогосподарство, на Барбадосі – навіть представник чи агент фізична особа. В США роботодавцем може бути третя особа, наприклад, визнане агентство охорони здоров'я, внаслідок чого домашні працівники-мігранти замість того, щоб бути найнятими безпосередньо домогосподарством, залучені в тристоронні трудові відносини, де агентство діє як посередник, отримуючи оплату від домогосподарства [4].

Як свідчить зарубіжний досвід, для формування ефективного законодавства про працю домашніх працівників, необхідно, *по-перше*, проаналізувати сектор домашньої праці у країні, щоб зрозуміти масштаби, характеристики домашніх робітників і їхніх роботодавців та переважаючі моделі та домовленості, за якими виконується домашня робота (наприклад, домовленості про проживання).

*По-друге*, проаналізувати існуюче національне законодавство для визначення правового положення, які вже можуть застосовуватися до домашніх працівників [5, с. 9].

Правовий захист домашніх працівників може бути досягнутий за допомогою ряду регуляторних інструментів. Це можуть бути спеціальні закони про домашніх працівників, укази, колективні договори, що стосуються умов домашньої праці та є важливими елементами правового захисту прав домашніх

працівників. Деякі країни також уклали двосторонні угоди багатосторонні угоди щодо захисту прав домашніх працівників-мігрантів.

Наприклад, в Аргентині діє Законодавчий декрет 326/56 про домашню службу від 14 січня 1956 р. та відповідний Указ 7979/56 від 30 квітня 1956 р.; в Австрії – Федеральний закон про допомогу по дому та домашніх працівників, Закон № 60 від 23 липня 1962 р. зі змінами; на Барбадосі – Закон про домашніх працівників від 1 липня 1961 р.; в Бразилії - Закон про домашню працю (№ 5.859) від 11 грудня 1972 року зі змінами, внесеними Законом № 11.324 від 19.07.2006 та Указ № 6.481 від 12.06.2008; у Фінляндії – Закон про зайнятість домашніх робітників, Закон № 951 від 1977 року (як зі змінами до Закону № 73 від 2001 р.), Закон про молодих працівників, Закон № 998 від 1993 р. (зі змінами, внесеними до Закону № 754 від 1998); у Франції – Національний колективний договір працівників окремих роботодавців від 24 листопад 1999 року; у Йорданії – Положення про домашніх робітників, кухарів, садівників і подібних працівників № 90 від 01.10.2009р.; на Мальті – Розпорядження Ради про заробітну плату 1976 р. про заробітну плату домашніх працівників, в Іспанії – Королівський указ 1620/2011, що регулює спеціальні трудові відносини домогосподарки, від 14 листопада 2011 р.; у Зімбабве – Положення про зайнятість трудових відносин (домашні працівники), 1992 р. [5, с.102-102].

У світі не існує єдиного підходу до регламентації домашньої праці. Вибір має бути зроблено кожною країною з урахуванням чинного законодавства та законодавчої практики, системи трудових відносин країни та зобов'язанням згідно з міжнародним законодавством про працю та правами людини.

У Франції Кодекс законів про працю визначає домашніх робітників і роз’яснює положення, застосовні до них (ст. L7221), тоді як комплексні стандарти щодо внутрішніх працівників містяться в колективному договорі, який має силу закону (Національний колективний договір працівників фізичних осіб-роботодавців від 24 листопада 1999). Зі свого боку, колективний договір містить окремі положення щодо домашніх працівників, наприклад, що стосуються визначеного терміну контракту. Сільська домашня прислуга та садівники/охоронці охоплені спеціальними національними колективними договорами окремо від національного колективного договору 24 листопада 1999 р. Працевлаштування домашніх робітників підприємствами або асоціаціями регулюється загальним законодавством про працю та чинними галузевими колективними договорами.

У Малі Указ № 96-178/P-RM від 13 червня 1996 р., виданий відповідно до Кодексу законів про працю, стосується, серед іншого, умов праці та соціального захисту домашніх працівників. У 2006 році Уругвай прийняв Закон № 18.065, який розширив спектр охорони праці домашніх працівників, а 25 червня 2007 р. було видано Указ Президента, виданий відповідно до Закону, що надає права на роботу, специфічні для домашньої зайнятості.

Як свідчить зарубіжний досвід, письмовий трудовий договір відіграє важливу роль у розширенні повноважень домашніх працівників у рамках трудових відносин. Деякі країни застосовують вимогу щодо письмових контрактів у сфері домашньої роботи сектора в поєднанні з наданням типових контрактів [5, с.16].

Типові контракти містять стандартні положення щодо умов працевлаштування та інших питань, які повинні бути включені в трудовий договір, залишаючи сторонам право доповнювати або адаптувати положення відповідно до домовленості, яку вони досягли. Також вони допомагають роботодавцям дотримуватися законодавчих вимог щодо умов праці та прав домашніх працівників. Важливо, що типові договори можуть допомогти сторонам в обговоренні, погодженні та викладенні домовленостей щодо організації робочого часу, оплати праці, соціальних пільг та інших важливих умов.

У Австрії додається зразок відомостей, який має бути підписаний обома сторонами до Закону про домашню допомогу та домашніх працівників.

У Франції типовий контракт був включений як додаток до національної колективної угоди, яка стосується домашньої роботи.

Необхідним засобом забезпечення захисту домашніх працівників і запобігання шахрайству та зловживанням, включаючи трудову експлуатацію та примусову працю, є регулювання діяльності агентств з працевлаштування [5, с. 95].

В Україні перші кроки щодо законодавчого врегулювання праці домашніх працівників зроблено шляхом прийняття Закону України ««Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо регулювання праці домашніх працівників» від 25 квітня 2024 року № 3680-IX, який вносить зміни до ст. 173- 2 Кодексу законів про працю України роботодавцем визначена фізична особа, яка є одним із членів домогосподарства та з якою домашній працівник уклав трудовий договір [6].

На сьогодні в Україні затверджена форма трудового договору між працівником та фізичною особою, яка використовує найману працю.

Також трудовий договір, укладений з домашнім працівником, може передбачати додаткові, крім передбачених законодавством, права, гарантії, соціально-побутові пільги та взаємні зобов’язання сторін [6].

Окремим питанням погодження у трудовому договорі має бути обслуговування домашніми працівниками інших осіб, які не є членами домогосподарства, зокрема, гостей під час відвідин, інших працівників у домашньому господарстві тощо; також доцільно конкретизувати перелік членів домашнього господарства (сім’ї), які обслуговуються домашнім працівником [4].

Рекомендація МОП 201, п.6(2) визначає, що умови працевлаштування також повинні включати: (a) посадову інструкцію; (b) відпустку через хворобу та будь-яку іншу особисту відпустку; (c) розмір оплати або компенсації за

понаднормову роботу та режим очікування відповідно до статті 10(3) Конвенції; (d) будь-які інші виплати, на які має право домашній працівник; (e) будь-які виплати в натуральній формі та їхня грошова вартість; (f) деталі будь-якого наданого житла; (g) будь-які дозволені відрахування із винагороди працівника [7].

Також рекомендація МОП 201, п.17 передбачає, що розміщення та харчування домашніх працівників повинні включати наступне:

(a) окрема приватна кімната, яка належним чином мебльована, належним чином провітрювана та обладнана замком, ключ від якої повинен бути наданий домашньому працівнику;

(b) доступ до відповідних санітарних приміщень, спільних чи приватних;

(c) достатнє освітлення та опалення та кондиціонування повітря відповідно до переважаючих умов у домогосподарстві;

(d) харчування хорошої якості та достатньої кількості, адаптоване до розумної міри до культурних і релігійних вимог відповідної домашньої робітниці, якщо такі є.

Стосовно інших ініціатив, передбачені вказаною рекомендацією, які були б цікавими та корисними для України, слід відмітити:

- створення або зміцнення механізмів моніторингу умов їхньої праці та життя (п.4, (2), (d));
- створення типового трудового договору для домашньої роботи (п.5, (3));
- створення доступних механізмів подання скарг для домашніх працівників для повідомлення про випадки жорстокого поводження, домагань і насильства (п.7, (a));
- на двосторонньому, регіональному та глобальному рівнях поширення передового досвіду та збору статистики домашньої праці (п.26, (2)) [8] та інші.

Таким чином, необхідно розглянути можливість імплементації положень Конвенції МОП №189 та рекомендації МОП 201 у національне законодавство з метою посилення захисту домашніх працівників в питаннях, що стосуються захисту від дискримінації, запобігання примусовій праці та торгівлі людьми, доступу до соціального забезпечення, моніторингу діяльності приватних агентств зайнятості, які наймають осіб для роботи в якості домашніх робітників в інші країни.

Крім цього, на нашу думку, першочерговими завданнями для України є:

- внесення змін до закону України «Про зайнятість населення» стосовно віднесення домашніх працівників до зайнятого населення (ст.4) та інших статей Закону з метою надання домашнім працівникам таких же трудових прав та соціальних гарантій, як і для всіх інших категорій працівників;
- розроблення та прийняття типового трудового договору між домашнім працівником та роботодавцем внаслідок існуючої специфіки домашньої праці та домашніх працівників;

- створення системи моніторингу домашньої праці, умов праці та життя домашніх працівників, такий моніторинг повинен включати моніторинг трудових договорів між роботодавцями та домашніми працівниками;
- передбачити механізм перевірки та контролю відповідними органами у сфері праці щодо умов праці та житла домашніх працівників з метою запобігання випадків утисків та дискримінації по відношенню до домашніх працівників;
- розробка системи сертифікації або ліцензування домашніх працівників, постійний аналіз проблем реалізації норм прийнятого закону [3];
- постійне проведення інформаційно-роз'яснювальних кампаній, створення гарячих ліній та кол-центрів, що надають інформацію про передбачені законом права та обов'язки роботодавців і домашніх працівників [3].

**Список використаних джерел**

1. Пояснювальна записка до проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо регулювання праці домашніх працівників» 22.06.2021р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72335

2. Навчальний курс МОП «Розбудова сучасних і ефективних систем інспекції праці». URL: https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_872849.pdf

3. Пижова М.О., Пижов О.М. Правове регулювання праці домашніх працівників. Юридичний науковий електронний журнал. № 4. 2024. С. 292-294. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2024/69.pdf

4. Мокрицька Н.П. Члени домашнього господарства: проблеми визначення правового статусу. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* С.121-126. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/273553/268923

5. Effective protection for domestic workers: a guide to designing labour laws. International Labour Organization, 2012. 135c. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_173365.pdf

6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо регулювання праці домашніх працівників: Закон України від 25 квіт. 2024 року № 3680-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3680-20#Text

7. R201 – Domestic Workers Recommendation, 2011 (No. 201). URL: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:2551502:NO

8. R201 – Domestic Workers Recommendation, 2011 (No. 201). URL: https://surl.li/mpjzcb

***Шевчик Богдан Михайлович,***
*доктор економічний наук, професор,*
*професор кафедри економіки;*
*Львівський торговельно-економічний університет*

# УКРАЇНА У ТОПОСІ ПРИЗНАЧЕННЯ: ДОЛЯ І ЧИН В НООЕКОНОМІЦІ

Техніко-технологічний бум світової цивілізації, що триває останніх двісті років, на фоні Історії – як дві хвилини: від промислових винаходів початку XIX століття до наших днів. Тобто, якщо був початок у часі, то в часі (тобто в історії) мав би бути і кінець. Чи дійсно у лінійній парадигмі історії стріла часу, під якою розуміють невпинно зростаючий прогрес, спрямована у безконечність (адже безконечність – це модус духа, бо закон матерії та матеріального світу – детермінізм: початок і кінець)? Якщо в часі все має початок як причину, то має існувати Першопричина – недиференційована потенціальність всього, що постає подією в часі і тілом у просторі, тобто Субстанція, а значить – неподільний першоелемент матерії? Отже, матерія має останню межу, якої може сягнути пізнавальний розум людини назовні від себе, бо там, де субатомна частка розпадається на світловий промінь, починається інший, нематеріальний світ, де воля прощається з силою, а образ з числом. Але світловий промінь постає думкою у свідомості – символьно-метафоричним ландшафтом образної дійсності іманентної реальності переживань душі, де Логос Істини зустрічається з Архетипом Буття.

До чого все це? Четверта промислова революція шостого технологічного укладу нано-нейро-біо-когні-інфоконвергенції цифрових і квантових технологій як вершина людського генія освоєння природи, реально підійшла до субстанційного першоелемента матерії у сфері економіки. Так, зокрема, цифрові технології і штучний інтелект здатні забезпечувати пропозицію споживчих благ і послуг в діапазоні миттєвості надання, тобто в режимі нульових граничних витрат виробництва. Так, зокрема, квантові технології забезпечують пропозицію споживчих благ і послуг у делокалізованій континуальності, тобто в режимі нульових альтернативних витрат у застосуванні, бо Істина – інтегральна, а вибірковість у безконечності – абсурд, бо Творець – Єдиний!

Техногенез закінчується перед лицем Субстанції. А це означає, що безконечність людського пізнання має іманентну спрямованість в глибини власної душі, у надра Архетипу, де зосереджена у генах спадщина пращурів воліє постати тотальністю проявленого Буття: це і є воля до безсмертя – чин духа!

Початок ІІІ-го тисячоліття характеризується інтенсифікацією соціокультурних флуктуацій, зокрема переходом від чуттєвої культурної ментальності до ідеаційної у статусі домінуючої на аксіологічній шкалі

екзистенції. Якими будуть життєві пріоритети Нової Людини? Нульові граничні витрати виробництва цифрових і квантових технологій повністю емансипують вміст людської праці із сфер виробництва і послуг всюди там, де ланцюги вартості підлягають оцифровуванню. Тобто, людська присутність у структурі вартості (а субстанцією вартості є жива праця людини) збережеться лише там, куди не добереться розумна цифрова машина – у сфері духа, у царині творчості і свободи. Інформація у свідомості постає текстами об'явленого буття, тобто свідомість виступає вибірковим фільтром спонтанного розпаковування спресованих сенсів семантичного вакууму в образну репрезентацію аксіологічних проектів. Отекстовленню свідомістю підлягають ідеї та ейдоси. Ідея – це смислова організація інтегрального порядку, що виражає виникнення і становлення унікального як буття. Ейдос – це смислова організація диференціального порядку, що означує, осенсовлює, дає розуміння, а отже виражає онтологічний зв'язок присутності Сущого у події буття світу, що відображається у свідомості людини. Так людина пізнає Істину.

Економічну поведінку людини визначають два наративи: ефект власності та ефект володіння. Перший передбачає мотивацію відчуження заради монетизованої вигоди. Другий є дуальним полюсом оцінки вартості вимушеної у процесі мінової трансакції офіри. Але що може втратити людина у когнітивному топосі текстів, адже інформація невідчужувана від свідомості, навіть якщо застаріла? Початком знання є споглядання, а досвід формується на пережитому. Отже, основою рефлексії є чуттєвість. Когнітивний акт є потік послідовностей явищ спостережуваного світу, які розум пов'язує у цілісність. Тобто, мислення є фрагментарним. Оцінені, виміряні та класифіковані фрагментації у вигляді абстрактних понять називаються раціональним знанням. Коли ж новий потік повторюваних фрагментацій у природному середовищі відповідає існуючому у розумі, то говорять про істинність знання. А якщо цей потік здійснюється у штучному середовищі, то говорять про науковий експеримент, інтерпретація результатів якого називається теорією. Таким чином, ринок знань – це торгівля повторюваними фрагментаціями клаптиків схопленого розумом світу. Але події буття світу відбуваються не лише послідовно, а одночасно: буття є тотальним. Така синергетика проявленого є раціональністю, але поза межами свідомості людини. Якщо Субстанція – це недиференційована потенціальність, то чи можлива недиференційована реальність Абсолютного Буття, проявлена у Всесвіті як Сущий? Людина наділена органом іманентної тотальності Буття – душею. Тому людина здатна відчувати єдність усього з усім дотиком серця. Тому людина не просто ліпить фрагментації затрофеєної технікою природи, а композиціонує образи краси у метафоричні ландшафти любові. Тому існує різниця між прикладним знанням технологічного наступу на природу для утилітарного вдосконалення чуттєвого комфорту людини, що завершиться відкриттям субстанційного першоелемента матерії, та

екзистенційною логотерапевтикою пізнання людиною себе у цілісності живого і вічного.

Сучасна економіка передбачає товаризацію техноцифрової репродукції текстів штучним інтелектом, де буде поєднуватися наростаюча безконечність бази даних із фрагментарними запитами когнітивних людських потреб. З іншого боку, нанозаміщення відмерлих тканин людського організму елементами неживої речовини на атомно-молекулярному рівні, де відсутня різниця між живою і неживою речовиною, уможливить штучне безсмертя – невизначено довге існування людини у світі. Таким чином, результатом технологічного освоєння природи може постати земна реальність людської вічності у часі та людської безконечності у просторі (спочатку у просторі інформаційному). Але залишиться фрагментація – інтелектуальне обмеження людини, принципово не здатної охопити думкою Всесвіт, тому Істина ніколи не зможе мати ринкової ціни. Отож, виходить, що пізнається фрагментація, але цілісність – переживається. Чи підлягає товаризації пережите? Чи може досвід душі виступати міновим патерном зворотної транзитивної еквівалентності, відображеної сумою грошей? Наприклад, досвід любові? Адже відоме ставлення культури до торгівлі тілом; а як тоді до торгівлі душею? На рівні розуміння мінових трансакцій еквівалентності ринкового обміну такі процеси є моральною огидою немислимо-неприйнятного, попри мандевілівську байку про бджіл. Але за всю свою історію людство придумало лише два способи обміну: ринковий і символічний.

Символічний обмін виключає принцип еквівалентності, оскільки передбачає пропозицію надлишку, того, що не підлягає пропорційному віддаровуванню у репрезентаційній символізації грошової суми, наприклад благодаті чи істини. Типовим прикладом символічного обміну є євангельський епізод нагодування п’яти тисяч народу п’ятьма хлібами, де надлишок становив дванадцять корзин хліба.

Хліб є основним продуктом забезпечення конвертації енергії прогресу злакового зерняти у самовідтворювальну структуру суспільства – телос. За аналогічним принципом функціонує також інформаційний метаболізм, за одним винятком: відсутністю кількісних обмежень в об’явленні слова (тут має місце лише один-єдиний вид когнітивного обмеження – розумове неуцтво людини). Таким чином, об’явлення слова творить континуальну безконечність невідчужуваного принципу споживання – носієм істини стає кожен без принципу виключення, вираженого грішми. Навіть розмінна монета низького номіналу, оплачена за вхід у мережу у континуальній безконечності споживацької аудиторії, робить творця слова мільйонером.

Здійсненню символічного обміну передує одна умова: співпереживання іманентних світів учасників обміну має бути щонайменше подібним. Тобто, умовою є культурна ідентичність або національна спорідненість. Це пояснює, чому мультикультуралізм не витворить спільноту.

Це підводить до нового розуміння Традиції не просто як способу відтворення нащадками життєвого циклу предків, що є гальмом економічного розвитку, а Традиції, де досвід пережитого у символічній презентації архетипового матеріалу глибин душі витворює прийнятні патерни солідарного дійства та інтегральної волі без суперечностей та вимоги виключення альтернативних обмежень.

Символічний обмін є даруванням надлишку через Слово. Споживною вартістю такого слова є онтологічна новизна пізнаних розширених можливостей екзистенційних сенсів подолання суперечностей між буттям і небуттям. Тобто, Традиція уприсутнює Сущого понад локальні просторово-часові обмеження без вимоги адаптації до них. Символи етнокультури у цьому процесі відіграють ключову роль. Меритократична еліта, що продукує і поширює тексти онтологічної новизни у символічному просторі обміну нооекономіки ідеаційної культури, визначається нами як когнітаріат.

Говорити, що екзистенційна війна в Україні є викликом світовій цивілізації, означає перекладати відповідальність на збайдужілий у ситості матеріальний комфорт Заходу. Тобто, передбачення зони біфуркації переноситься у простір гомеостазу, у той час як біфуркація завжди вибухає у зоні рубіжної комунікативності розломів міжцивілізаційних континуумів, до яких завжди належала Україна. Які недоумки висувають подібні ідеї? Лише у лоні Душі Українського Народу, у колисці символів його етнокультури, у Вифлеємській печері його Серця, що нагромадило досвід болю і втрат, і переповнилося стражданням, сублімувавшись в любов до життя і волю до правди, може народитися Нова Українська Людина – когнітарій Соборного Чину творення Кордософійної Цивілізації, Держави вибореної моральної чистоти на горах Київських, куди повторно уприсутниться Спаситель як Цар.

Наукове видання

# СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ГУМАНІТАРНИЙ АСПЕКТИ

МАТЕРІАЛИ XII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ