

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Полтавський державний аграрний університет

Кафедра обліку і оподаткування

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

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



ПОЛТАВА 2026



УДК 657:005:316

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

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

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

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

Члени організаційного комітету:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

© Автори, 2026

© Кафедра обліку і оподаткування, 2026

© Полтавський державний аграрний університет, 2026



Міністерство освіти і науки України



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

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

одержувач	Полтавський державний аграрний університет
назва заходу	IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» присвячена 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України Фесенка Дмитра Мусійовича
дата і місце проведення	26 березня 2026 року м. Полтава
орієнтовна кількість учасників	300

Завідувач відділу інформаційного
забезпечення міждержавного
науково-технічного співробітництва

 В.В. Матусевич





Дмитро Мусійович Фесенко

(1926-2012 рр.)



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

У 2001 р. професор Фесенко був обраний головою Полтавського

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



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





УЧАСНИКИ КОНФЕРЕНЦІЇ



Вінницька область

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



Волинська область

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



Дніпропетровська область

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





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



Житомирська область

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



Закарпатська область

Університет «АЛТЕРА»



Запорізька область

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



Івано-Франківська область

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



Київська область

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





м. Кропивницький

Кіровоградська Мала академія наук учнівської молоді

Українська державна льотна академія

Центр дитячої та юнацької творчості «ЗОРІТ» Новоукраїнської міської ради
Кіровоградської області

Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради

Центральноукраїнський національний технічний університет



Львівська область

Відокремлений структурний підрозділ «Львівський фаховий коледж ЛНУП»

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України»

Львівський державний університет внутрішніх справ

Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональної академії управління персоналом»

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.
Гжицького

Львівський національний університет імені Івана Франка

Львівський торговельно-економічний університет

Львівський університет бізнесу та права

Національний університет «Львівська політехніка»



Миколаївська область

ВСП «Технологіко-економічний фаховий коледж Миколаївського НАУ»

Миколаївський національний аграрний університет

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення

Миколаївської міської ради

Чорноморський національний університет імені Петра Могили



Одеська область

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАНУ»

Одеський державний університет внутрішніх справ

Одеський національний економічний університет

Одеський національний морський університет



Полтавська область

ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Полтавське відділення ННЦ «Інститут судових експертиз ім. засл. проф. М. С. Бокаріуса»

Полтавський державний аграрний університет

Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України

Полтавський університет економіки і торгівлі

Філія «Полтаваагропромпродуктивність»



Рівненська область

Національний університет водного господарства та природокористування





Сумська область

Відокремлений структурний підрозділ Конотопський індустріально-педагогічний фаховий коледж СумДУ

Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Сумський державний університет

Сумський національний аграрний університет



Тернопільська область

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»

Відокремлений структурний підрозділ «Гусятинський фаховий коледж» Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Донбаська державна машинобудівна академія

Західноукраїнський національний університет

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя



Харківська область

Відокремлений структурний підрозділ «Вовчанський фаховий коледж Державного біотехнологічного університету»

Державний біотехнологічний університет

Інститут тваринництва НААН України

Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу

Національна академія Національної гвардії України

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Національний університет цивільного захисту України

НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України

Український державний університет залізничного транспорту

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Харківський національний університет внутрішніх справ.

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

Харківський соціально-економічний фаховий коледж



Херсонська область

Херсонський державний аграрно-економічний університет



Хмельницька область

Відокремлений структурний підрозділ Кам'янець-Подільський фаховий коледж НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету»

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Університет економіки і підприємництва

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

Хмельницький національний університет

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова





Черкаська область

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



Чернівецька область

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



Чернігівська область

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



Литва

Kaunas University of Technology



Польща

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



Угорщина

University of Miskolc, Hungary





Шановні учасники конференції☀️

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

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

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



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

Щиро дякуємо всім Вам за участь у нашій конференції!



**Наша боротьба триває, наша віра в краще непохитна! 🇺🇦
З повагою Організаційний комітет!!**

Алфавітний показчик





ОБЛІК, КОНТРОЛЬ І АУДИТ У ЦИФРОВІЗОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ





БАГРІЙ КОНОН, к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри фінансів, обліку і оподаткування

Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Чернівці

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ АУТСОРСИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

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

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

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

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

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

Використання бухгалтерського аутсорсингу забезпечує підприємству





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

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

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

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

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

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

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

З метою мінімізації зазначених ризиків підприємствам необхідно





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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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





реальності заборгованості).

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ФОРМУВАННЯМ

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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





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

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

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

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

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

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





сформувати необхідний рівень самофінансування виробничого розвитку підприємства.

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

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

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

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

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





БЄЛЯЄВ ВІТАЛІЙ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **МОШКОВСЬКА ОЛЕНА**, д.е.н., професор,
професор кафедри обліку та оподаткування

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

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

- технологічні: слабка машиночитаність формату даних, відсутня інтеграція інформаційної системи, незадовільний досвід користувача (UX, user experience);
- освітньо-кваліфікаційні: рівень цифрової грамотності, традиція в підготовці бухгалтерів та осіб, відповідальних за адміністрування веб-ресурсів;
- організаційні: нечітка внутрішня відповідальність (governance) за якість і своєчасність оновлення даних, недостатнє фінансування напрямку;
- політичні: необов'язковість оприлюднення звітності в якісному форматі для частини суб'єктів, зокрема тих, що складають звітність за національними, а не міжнародними стандартами бухгалтерського обліку;
- культурні: ставлення до забезпечення прозорості фінансової звітності як до загрози шпідонажу чи невдячних зусиль за формальним обов'язком – а не як фактору підвищення довіри й ділової привабливості для партнерів.

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

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





Таблиця 1 - Нормативна база щодо оприлюднення фінансової звітності

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

Джерело: складено автором.

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

Таблиця 2 - Цифрові формати подання фінансової звітності

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

Джерело: розроблено автором.

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





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

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

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

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

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





швидкому й безпрецедентному впровадженні інновацій та реформ на національному рівні.

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

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





БОЙКО КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЛУГОВА ОЛЬГА ІВАНІВНА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ДОВІРИ БІЗНЕСУ

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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





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

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ У ЦИФРОВОМУ ОБЛІКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

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

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





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

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

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

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

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

Важливим аспектом є зміна функціонального навантаження бухгалтера з





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

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

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

1. Ченаш В.С., Абрамов А.П., Шебештень Е.Г. Розвиток бухгалтерських систем в Україні під впливом цифрових технологій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14011609>
2. Петченко М., Фоміна Т., Балазюк О., Смірнова Н., Лугова О. Аналіз тенденцій упровадження цифровізації та диджиталізації в бухгалтерський облік (український кейс). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 105-113. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3951>
3. Орлов І. Організація бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 1. С. 264-273. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/25>
4. Кудлаєва Н.В., Косташ Т.В., Михалків А.А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426>





БРАЗІЛІЙ НАТАЛІЯ к.е.н., доцент

доцент кафедри обліку, аналізу і оподаткування

Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

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

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

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





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

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

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





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

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



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





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

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

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

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





ліквідаційної вартості.

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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



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





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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

1. Лисенко А. М. Цифровізація обліково-аналітичних процесів як основа раціонального управління підприємством. Цифрова еволюція сучасного бізнесу: виклики, тенденції та перспективи в умовах цифрової економіки України: кол. моногр. / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига: Baltija Publishing, 2025. Розд. 3.3. С. 291-340. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16961>
2. Лисенко А. М., Андрейченко К. М. Сучасні інструменти автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах України. Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 трав. 2025 р., м. Херсон, Кропивницький. Херсон: ХДАЕУ, 2025. С. 206-208. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16610>





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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. Куцик П. О. Цифровізація бухгалтерського обліку як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Економічний аналіз*, 2021.
URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1946>
3. Легенчук С. Ф. Обліково-аналітичні системи в умовах цифрової економіки. *Бухгалтерський облік і аудит*, 2022.
URL: <http://boau.com.ua/index.php/boau/article/view/187>
4. Пилипенко А. А. Соціальна відповідальність бізнесу в системі управління підприємством. *Економіка та держава*, 2023.
URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2023/7.pdf





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

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

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

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

1. *Бухгалтерський облік* – систематизація даних про рух МШП, їх вартість, залишки та списання;
2. *Аналітичний контроль* – оцінка ефективності використання ресурсів, визначення матеріаломісткості та оборотності;
3. *Аудит і внутрішній контроль* – перевірка правильності документального оформлення операцій, відповідності списання нормам і достовірності відображення в обліку [2].

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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





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

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

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

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

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

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

Крім того, важливою складовою підвищення якості продукції є ефективне





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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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





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

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

Впровадження цифрового двійника також значно підвищує прозорість фінансової інформації. Модель автоматично порівнює фінансові показники з нефінансовими (наприклад, CO₂-емісії, ESG-метрики), що дає змогу оцінити економічні наслідки екологічних чи інших нетрадиційних факторів. Операційні користувачі отримують можливість «занурюватися» у дані: від загальних KPI – до фінансових показників окремого продукту чи навіть конкретної транзакції. Це забезпечує повну простежуваність кожного показника до його першопричини (наприклад, зростання собівартості через зупинку обладнання) [1].

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

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

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

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





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

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

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

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





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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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





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

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

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

Сучасні вчені класифікують підходи до організації обліку за кількома напрямками:

- цифровізація та автоматизація (Cloud-технології та ERP): Науковці, такі як Т. Бакиєв та Н. Калічева [1], наголошують на важливості впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP) для централізації обліку запасних частин та оптимізації циклів обслуговування обладнання;

- управлінський аспект: дослідження О. Г. Кірдіної та В. М. Орлової [2] зосереджені на вдосконаленні організації обліку запасів саме для потреб менеджменту, що дозволяє приймати оперативні рішення щодо закупівель та використання ресурсів;

- спеціалізовані галузеві підходи: наприклад, у сфері агробізнесу пропонуються методи електронного документування операцій із запасами (добрива, насіння) за допомогою GPS-технологій та роботизованих систем.

- адаптація до МСФЗ: Дослідження Ю. А. Котлової та Т. Н. Маслобойнікової [3] присвячені порівнянню національних стандартів із міжнародними (IFRS) для формування прозорої звітності про фінансові результати, де запаси відіграють ключову роль у формуванні собівартості.

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

Облікова політика суб'єктів державного сектору розробляється на основі





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

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

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

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

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



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





ГАВРИЛОВА СТЕФАНІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник - **ПРИСТЕМСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР**, д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

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

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

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

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





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

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

- цифрова трансформація – комплекс змін у підприємстві, коли бізнес-процеси, управління та взаємодія з клієнтами оновлюються завдяки цифровим технологіям.

- цифровізація – переведення процесів, документів і даних у цифровий формат для зручності обробки та зберігання.

- цифрова економіка – економіка, де основну роль відіграють цифрові технології, дані та онлайн-сервіси для виробництва, торгівлі та послуг.

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

- перехід до управління на основі даних – рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі аналітики, звітів, показників у реальному часі.

- автоматизація рутинних процесів – скорочується ручна робота, зменшується кількість помилок.

- оперативність управління – керівництво отримує інформацію миттєво, що дозволяє швидко реагувати на зміни.

- прозорість діяльності – всі операції фіксуються в цифрових системах, що підсилює контроль.

- інтеграція підрозділів – фінанси, склад, виробництво, збут працюють у єдиній системі.

- прогнозування замість реагування – використання аналітики та моделей для передбачення ризиків і планування результатів [2].

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





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

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

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

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

Візуалізація даних дозволяє:

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

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

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

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





управлінського контролю платформа пропонує такі можливості:

1. Інтерактивність: Керівник може не просто бачити загальну суму дебіторської заборгованості на графіку, а одним кліком «потрапити» до конкретного контрагента чи навіть окремої накладної.

2. Режим реального часу: На відміну від квартальних звітів, дашборди в Power BI можуть оновлюватися автоматично, що забезпечує безперервний моніторинг діяльності.

3. Крос-фільтрація: Вибір певного періоду на одному графіку автоматично перераховує всі інші показники на сторінці звіту [2].

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

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

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

1. Мудренко С. Інфографіка для бізнесу: як візуалізація даних впливає на прийняття рішень. URL: <https://surli.cc/pajgko> (дата звернення: 17.03.2026)

2. Скрипник М. І., Матюха М.М. Проблеми візуалізації бухгалтерських даних з метою проведення фінансового аналізу. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» Київ : КНУТД, 2021. С. 81-82. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18903> (дата звернення: 15.03.2026)

3. Фатенок-Ткачук А. О., Януш Р. І., Гузь М. С. Візуалізація облікових даних для прийняття ефективних управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. Випуск № 62. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-174> (дата звернення: 19.03.2026)





ГОЛОВЯНКО СОФІЯ, здобувач вищої освіти.

КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку та оподаткування.

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

СУЧАСНИЙ БІЗНЕС І ОБЛІК ВИТРАТ НА РЕКЛАМУ

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

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

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

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

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

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

Раніше основна частина бюджету йшла на оплату праці дизайнерів,





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

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

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

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

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





ГРИНЬОВА ОКСАНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **НЕСТЕРЕНКО ІРИНА**, к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,

Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ РОЗРАХУНКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

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

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

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





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

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

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

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





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

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

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





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

ФОП: ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

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

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

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

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





податку з ПДВ чи без ПДВ.

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

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

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

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

1. Дія. Державні послуги онлайн. <https://diia.gov.ua/>

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





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

ЯКІСТЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО АУДИТУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

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

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

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

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

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





якісний державний аудит забезпечує:

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

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

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

Таблиця 1 - Вплив якості державного фінансового аудиту на управлінські рішення

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

Джерело: розроблено авторами

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

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





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

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





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

ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАТІЖНИХ ОПЕРАЦІЙ ЗА ПОСТАВЛЕНУ БЮДЖЕТНИМ УСТАНОВАМ ЕЛЕКТРИЧНУ ЕНЕРГІЮ

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

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

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

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

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

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





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

- 1) ціна на електричну енергію як товару;
- 2) тариф на передачу електричної енергії (затверджується НКРЕКП);
- 3) тариф на розподіл електричної енергії (також затверджується НКРЕКП для кожного з операторів системи розподілу);
- 4) ціна послуг Постачальника. Підтвердження збільшення вартості таких послуг часто носять дискусійний характер, привертають особливу увагу правоохоронних органів, тому ця складова роздрібною ціни часто є фіксованою, не змінюється упродовж всього строку дії договору, іноді взагалі дорівнює нулю;
- 5) податок на додану вартість.

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

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

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

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

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

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

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





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

ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

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

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

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

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

Таблиця 1 - Порівняння підходів до формування консолідованої фінансової звітності

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





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

Джерело: складено за [4, 3, 5].

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

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

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

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





окремо від капіталу власників материнської компанії [3].

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

В структуру таблиці Д1 слід ввести графи:

- сума внеску до солідарної системи (ПФУ);





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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Про індексацію пенсійних і страхових виплат та додаткові заходи щодо підвищення рівня соціального захисту найбільш вразливих верств населення у 2026 році: постанова КМУ від 25.02.2026 р. № 236. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2026-%D0%BF#Text>
2. Про затвердження Порядку перевірки правильності використання страхувальниками страхових коштів загальнообов'язкового державного соціального страхування та застосування фінансових санкцій за порушення встановленого порядку їх використання: постанова Правління ПФУ від 10.10.2025 р. № 33-1. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1737-25#Text>





ЖИДОВСЬКА НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку і оподаткування,

БУРИЧКО ЗІНОВІЙ, здобувач вищої освіти

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнології
імені С.З. Гжицького, м. Львів

АВТОМАТИЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ ЯК КРИТИЧНО НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ

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

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

До ключових функціональних переваг автоматизованих систем податкового обліку належать:

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

Типові рішення для автоматизації податкового обліку:

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

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





Таблиця 1 - Порівняльна характеристика податкових режимів в різних країнах світу

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

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

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

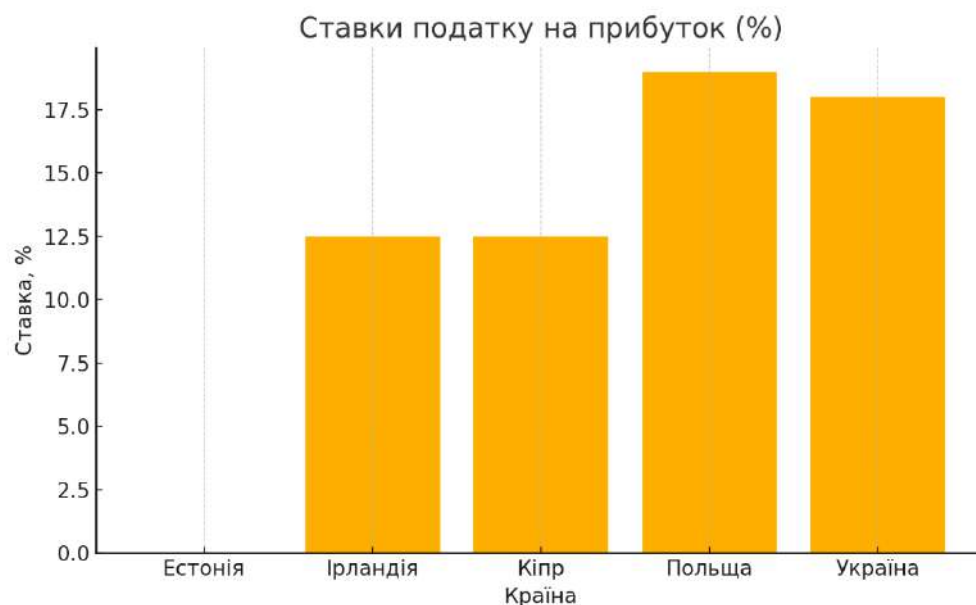


Рис. 1 - Порівняння ставок податку на прибуток в різних країнах світу *

*Джерело: складено автором.

Час повернення інвестицій у роках, оцінено:

Естонія – 1.2,

Ірландія – 2.0,

Кіпр – 2.1,

Польща – 3.0,

Україна – 2.8. (рис. 2)



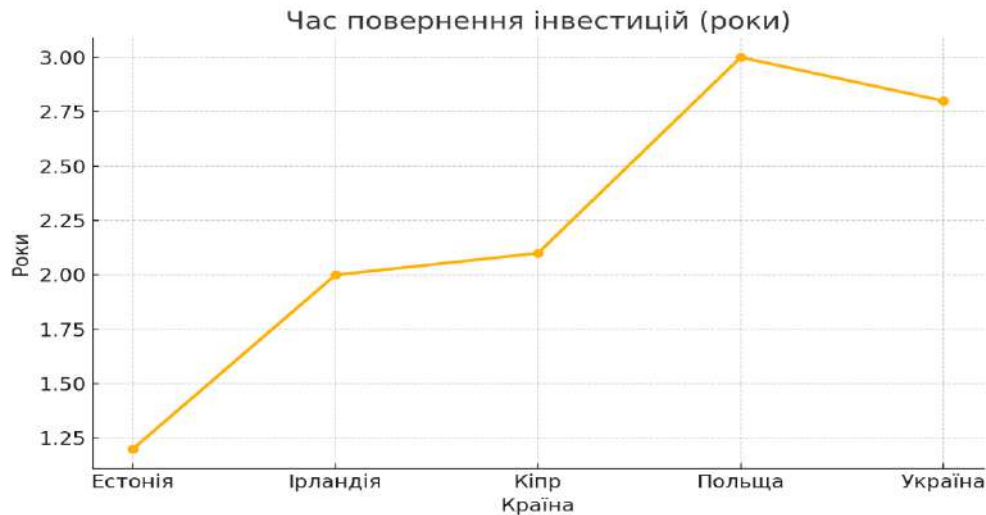


Рис. 2 - Час повернення інвестицій у роках*

**Джерело: розраховано автором.*

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

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

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





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

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

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

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

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

Важливим елементом цифровізації обліку виступають хмарні технології,





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

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

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

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

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

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

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





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





ЗУБ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **МОКІЄНКО ТЕТЯНА**, к.е.н., доцент

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

РОЛЬ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВЕДЕННІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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





складного впровадження та можливість роботи в режимі реального часу.

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

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

1. Довбуш А. В., Белова І. М. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інноваційна економіка*. 2023. № 94. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.23>.
2. Мокієнко Т. В., Прийдак Т. Б., Лега О. В., Яловега Л. В., Дугар Т. Є. Інтергація облікової інформації між різними обліковими програмами. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.55>





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

МІСЦЕ І РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

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

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

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

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

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

Основними завданнями інформаційної системи бухгалтерського обліку є:

- своєчасне та повне відображення господарських операцій;
- формування достовірної фінансової та управлінської звітності;
- контроль за рухом активів і зобов'язань;





- інформаційне забезпечення процесів прогнозування та планування;
- адаптація облікової системи до змін законодавства та зовнішнього середовища.

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

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

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

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

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

1. Бухгалтерський облік : навч. посіб. / В. М. Краєвський, О. П. Колісник, Н. В. Гуріна та ін. Ірпінь : Україна, 2021. 388 с.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.





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

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

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

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

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

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

Незважаючи на переваги, цифровізація супроводжується ризиками:

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

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

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

До цифровізації:

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

Після впровадження:





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

Це підтверджує ефективність цифрових технологій у підвищенні якості фінансової інформації.

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

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

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





КАЛЬГА ОЛЬГА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент

Національний університет імені Михайла Остроградського, м.Кременчук

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВАМИ

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

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

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





інших моделей колективного інвестування [3].

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

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

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

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





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



Рис. 1 - Модель залучення інвестицій через цифрову платформу

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

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





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

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

Сформовано за джерелом – [3, с. 179]

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

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





URL: <https://share.google/GmOCfhgHq9Mf1XQyn> (дата звернення: 28.02.2026).

2. Руденко С. В., Погрібняк Д. С. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації. *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. 2021. С. 10.

URL: <https://share.google/zWyTXqS9uRugi7Q6S> (дата звернення: 28.02.2026).

3. Довбуш А. В., Белова І. М. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інформаційні технології та економічна безпека*. 2023. № 94. С. 177–179.

URL: <https://share.google/4HuENB8XYjEdkbtTp> (дата звернення: 28.02.2026).





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

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В НІМЕЧЧИНІ

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

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

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

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

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





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

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

Дт Основні засоби (Sachanlagen)

Дт ПДВ (Vorsteuer)

Кт Банк 1200 (Bank)

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

Дт Амортизація (Abschreibungen auf Sachanlagen)

Кт Основні засоби (Sachanlagen)

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





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

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

Дт Банк (Bank)

Кт Дохід від реалізації основних засобів (Erträge aus Anlagenabgang)

Кт Umsatzsteuer 19%

Списання балансної вартості відображається:

Дт Амортизація (Abschreibungen auf Sachanlagen)

Кт Основні засоби (Sachanlagen).

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



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





КИРИЧЕНКО ДАНИІЛ, аспірант

Науковий керівник – **ІЩЕНКО ЯНА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри обліку і оподаткування,

Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ В ОБЛІКОВІЙ ПОЛІТИЦІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

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

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

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

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





деструктивної вартості.

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

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



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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

1. Василішин С., Нежид Ю. Роль екологічного обліку в забезпеченні сталого розвитку аграрних підприємств. *Agrosvit*. 2025. № 9. С. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.9.19>.
2. Витрати : Нац. положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16, затв. наказом М-ва фінансів України від 31 груд. 1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 05.03.2026).
3. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). *United Nations Environment – Finance Initiative*. URL: <https://www.unepfi.org/impact/interoperability/european-sustainability-reporting-standards-esrs/> (дата звернення: 05.03.2026).
4. Грушицький О. Концептуальні підходи до побудови облікової політики аграрних підприємств з урахуванням інтересів потенційних інвесторів. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 323–328. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-40>.





КИСЕЛЬОВ ОЛЕКСІЙ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник - **ГОЛОВКО ОЛЕКСАНДРА**, к.і.н., доцент, доцент
кафедри соціальних та економічних дисциплін ННІ № 4

Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Вінниця

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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





КЛИМЕНКО АННА, к.е.н, доцент,

голова циклової комісії суспільствознавчих, економічних дисциплін та права,
ВСП «Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій»

Запорізького національного університету, м. Запоріжжя

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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





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

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЦІЛЬОВОЇ СОБІВАРТОСТІ

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

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

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

$$\text{ЦС} = \text{РЦ} - \text{ЦП},$$

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

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

Ефективність використання цільової собівартості проявляється у таких вимірах:

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

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





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

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

Таблиця 1 - Порівняння з традиційними методами калькулювання

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

Джерело: сформовано авторами

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

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

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





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

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





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

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

Джерело: складено автором на основі [2]

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





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

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

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

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

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





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

СУЧАСНІ МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ

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

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





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

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





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

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





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

АВТОМАТИЗОВАНИЙ ВНУТРІШНІЙ АУДИТ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

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

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

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

Його основні характеристики:

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

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

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

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

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

Застосування інструментів Data Analytics дозволяє:





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

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

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

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

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

Такий підхід дозволяє мінімізувати людський фактор і підвищити прозорість процесів.

Переваги:

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

Ризики:

- залежність від програмного забезпечення;
- кібератаки;
- помилки алгоритмів;
- необхідність високої кваліфікації персоналу.

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

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

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





ризиками.

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

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





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

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОБЛІКУ ТА МОНІТОРИНГУ МАРКЕТИНГОВОЇ АКТИВНОСТІ В РИТЕЙЛІ

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

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

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





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

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

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

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

Незважаючи на наявність значного інструментарію, для вітчизняних





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

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

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

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

1. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5820/5760> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>
2. Сак Т.В. Сучасні цифрові інструменти маркетингової аналітики. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 8. № 3. С. 33–43. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.4.2024.3>
3. Кривошей О.В. Інструменти штучного інтелекту в обліку маркетингової діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-09-01>
4. Кириленко С., Вовк В. Використання цифрового інструментарію в підприємництві: фінансовий, організаційний та маркетинговий аспекти. *Вісник економіки*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnykj2024.02>
5. Чміль Г.Л., Кащена Н.Б., Нестеренко І.В. Розбудова системи контролю витрат на просування та продаж товарів і послуг. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 163–169. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure68-29>





КОРДУБАН ТЕТЯНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник - **НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри обліку і аудиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ОБЛІК І КОНТРОЛЬ РОЗРАХУНКІВ З ПРАЦІВНИКАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ З ТИМЧАСОВОЇ НЕПРАЦЕЗДАТНОСТІ

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

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

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





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

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

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

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





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

АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ

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

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

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

Автоматизація обліку передбачає виконання таких основних функцій:

- реєстрацію господарських операцій у електронних базах даних;
- автоматичний розрахунок податків та інших обов'язкових платежів;
- формування бухгалтерських проводок;
- створення фінансової, статистичної та податкової звітності;
- зберігання та обробку облікової інформації;
- аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.

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

До найбільш поширених програм автоматизації бухгалтерського обліку належать: М.Е.Дос, MASTER: Бухгалтерія, Dilovod, Дебет Плюс ,SMARTFIN.UA.

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

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





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

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

- ведення обліку платників податків;
- інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності контролюючих органів;
- проведення камеральних, документальних та фактичних перевірок;
- моніторингу фінансово-господарських операцій платників податків;
- контролю за правильністю нарахування та своєчасністю сплати податків і зборів.[4]

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

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

1. Автоматизація бухгалтерського обліку: як підвищити ефективність роботи та знизити помилки - А4 Company: <https://a4.com.ua/avtomatizacija-buhgalterskogo-obliku-jak-pidvishhiti-efektivnist-roboti-ta-zniziti-pomilki/>
2. Основні функції автоматизації бухгалтерського і податкового обліку і їх зміст: <https://www.netsoft.com.ua/articles-soft/bas-news/osnovnyje-funkcii-avtomatizacii-bukhgaltjerskogo-i-nalogovogo-uchjeta-i-ikh-sodjержanijeU.html>
3. Програми бухгалтерського обліку в Україні: огляд та вибір: https://masterbuh.com/16_01_26_programi_dlya_buhgalterskogo_obliku_v_ukrayini_v_2026_roci
4. Податковий кодекс України: податковий контроль. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.03.2026)
5. Автоматизація бухгалтерського обліку: переваги, критерії вибору ПО, особливості впровадження: <https://www.netsoft.com.ua/articles-soft/bas-news/avtomatizacija-bukhgaltjerskogo-uchjeta-prjeimushhjestva-kritjerii-vybora-po-osobjennosti-vnjedrjenijaU.html>





КОРОБКО МАРІНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЛАЙЧУК СВІТЛАНА**, к.е.н., доцент, кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку

Державний університет “Житомирська політехніка”, м. Житомир

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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





КРАВЧЕНКО ОЛЕНА, к.е.н, доцент,

кафедри бухгалтерського обліку і оподаткування,

Сумський державний університет, м.Суми

ДМИТРЕНКО АЛЛА, д.е.н.,

професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,

м. Полтава

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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





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

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

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

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

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





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

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

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

- складність документального оформлення призупинення трудових договорів та простою;
- необхідність одночасного ведення обліку фактично нарахованих, але не виплачених сум;
- ризик виникнення заборгованості із заробітної плати;
- труднощі визначення джерел фінансування виплат у разі зупинки діяльності;
- підвищене навантаження на бухгалтерську службу через часті зміни законодавства;
- необхідність дистанційної організації роботи бухгалтерії та електронного документообігу;
- відсутність чіткого механізму компенсації виплат за рахунок держави-агресора.

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

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





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

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

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

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

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

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





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

ESG-АУДИТ: НОВИЙ НАПРЯМ ПЕРЕВІРКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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





КУБЕЦЬКА ОЛЬГА, к.е.н, доцент,

доцент кафедри фінансів, обліку та банківської справи,

Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро.

ПЕРЕСТРАХУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИКІВ

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

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

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

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

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

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

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

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

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





фінансової стійкості є також аналіз його основних форм і методів. Зокрема, у практиці страхування виділяють факультативне та облігаторне перестраховування.

Таблиця 1 - Основні переваги та ризики перестраховування

Переваги перестраховування	Характеристика
Зниження ризиків	Передача частини відповідальності іншим компаніям
Підвищення платоспроможності	Зменшення навантаження на власний капітал
Стабілізація доходів	Зниження коливань фінансових результатів
Розширення страхових можливостей	Можливість страхування великих ризиків
Доступ до міжнародного досвіду	Співпраця з глобальними перестраховиками
Ризики перестраховування	Характеристика
Кредитний ризик	Невиконання зобов'язань перестраховиком
Залежність від зовнішніх партнерів	Зниження автономності страховика
Вартість перестраховування	Вплив на прибутковість діяльності
Ринкові коливання	Зміна тарифів і умов перестраховування

Джерело: побудовано автором

Факультативне перестраховування передбачає індивідуальний підхід до кожного ризику, що дозволяє страховикові гнучко управляти портфелем, однак потребує більше часу та ресурсів. Облігаторне перестраховування, навпаки, забезпечує автоматичну передачу визначеної частини ризиків, що сприяє стабільності та прогнозованості фінансових результатів страхової компанії [2, с. 50]. Крім того, важливу роль відіграє пропорційне та непропорційне перестраховування. Пропорційне перестраховування передбачає розподіл премій і збитків між страховиком і перестраховиком у визначеній пропорції, тоді як непропорційне (ексцедентне) використовується для захисту від великих або катастрофічних збитків. Саме непропорційні договори є ключовими у забезпеченні фінансової стійкості страховиків у кризових ситуаціях.

У сучасних умовах глобалізації, значно зростає роль міжнародного перестраховального ринку, який дозволяє розподіляти ризики між країнами та зменшувати навантаження на національні страхові системи. Співпраця з провідними міжнародними перестраховиками сприяє підвищенню надійності страхових компаній, впровадженню сучасних підходів до управління ризиками та доступу до значних фінансових ресурсів. Отже, перестраховування є ключовим механізмом забезпечення фінансової стійкості страховиків, який дозволяє ефективно управляти ризиками, підтримувати платоспроможність та стабільність фінансових результатів. У сучасних умовах, його роль зростає у зв'язку з підвищенням рівня глобальних ризиків і нестабільності. Розвиток інноваційних інструментів та підвищення вимог до фінансової надійності учасників ринку сприятимуть подальшому зміцненню системи перестраховування.

1. Перестраховування як механізм забезпечення фінансової стійкості страхової компанії. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%202020,%20No.%202,%202013_apk-124-129.pdf

2. Проблеми та перспективи розвитку перестраховального ринку України. URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/18.pdf>





КУЗИК НАТАЛІЯ, к.е. н., доцент,

доцент кафедри обліку та оподаткування,

ДУЖОНКОВА АЛЬОНА, здобувач вищої освіти

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ТА АУДИТ ЇЇ ПОКАЗНИКІВ

В умовах трансформації аграрного сектору економіки України, а також з огляду на виклики воєнного стану та необхідність забезпечення продовольчої безпеки, фермерські господарства набули вагомого значення як самостійні суб'єкти господарювання. Специфіка їх функціонування, зокрема невеликі масштаби діяльності та обмеженість ресурсів, визначає особливості організації та методики ведення бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності. У більшості випадків фермери застосовують спрощену систему обліку, забезпечуючи достовірною інформацією щодо собівартості, доходів і витрат, необхідної для податкової звітності та управлінського аналізу. Водночас забезпечення її якості набуває особливої актуальності, оскільки саме фінансова звітність є основним джерелом інформації як для прийняття управлінських рішень, так і для використання зацікавленими зовнішніми користувачами.

Наразі фермерські господарства особливо відчують складність та нестабільність зовнішнього середовища, що зумовлює їхню підвищену чутливість до структурних дисбалансів у виробництві та логістичних обмежень. До того ж, на їх діяльність суттєво впливають обмеженість кадрових ресурсів і недостатній рівень автоматизації облікових процесів, а також, як зазначалось, специфіка організації обліку, зокрема застосування спрощеної системи. Зазначені чинники безпосередньо позначаються на якості фінансової звітності, що проявляється у її неповноті, спрощеності або формальному підході до складання. Додатково ускладнює ситуацію недостатній рівень розвитку внутрішнього контролю, який у більшості фермерських господарств має фрагментарний характер і зосереджується переважно на виробничих процесах, не забезпечуючи належний контроль за достовірністю даних обліку і показників фінансової звітності.

Особливістю діяльності фермерських господарств є відсутність обов'язковості проведення аудиту фінансової звітності, що зумовлює підвищені ризики зниження її достовірності. За таких умов особливої актуальності набуває розробка організаційно-методичних підходів до забезпечення якості фінансової звітності та застосування аудиторських процедур на добровільних засадах. У цьому контексті метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення якості фінансової звітності фермерських господарств та застосування аудиторських процедур в умовах відсутності обов'язкового аудиту.

Директива 2013/34/ЄС від 26.06.2013 «Про річну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язані з ними звіти певних типів





підприємств» імплементована в національне законодавство України шляхом внесення змін до Закону України від 16.07.1999 № 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Водночас Директива 2006/43/ЄС від 17.05.2006 «Про обов'язковий аудит річної фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності» імплементована через Закон України від 21.12.2017

№ 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». Відповідно до зазначених директив, підхід до обов'язковості аудиту ґрунтується на класифікації підприємств за їх розміром, що визначається за такими критеріями, як обсяг активів, чистий дохід та кількість працівників. Це обумовлює звільнення малих підприємств від обов'язкового аудиту фінансової звітності, що відповідає загальноєвропейській практиці. Доцільно зауважити, що навіть за наявності бажання керівника фермерського господарства провести добровільний аудит існують певні перешкоди. По-перше, малі та середні фермерські господарства часто не мають достатніх фінансових ресурсів для оплати аудиторських послуг. По-друге, на ринку аудиторських послуг існує кадровий дефіцит, і аудиторські фірми, маючи обмежені можливості, віддають перевагу великим підприємствам, де обсяг завдання та прибутковість проєкту вищі. Це зумовлює додаткові труднощі у залученні професійних аудиторів навіть для добровільної перевірки фінансової звітності фермерських господарств. Отже, існує протиріччя між потребою забезпечення належної якості фінансової звітності та обмеженими можливостями проведення повноцінного аудиту.

На нашу думку, за таких умов забезпечення достовірності фінансової інформації можна реалізувати шляхом застосування альтернативних форм перевірки, передбачених міжнародними стандартами, зокрема МСЗО (ISRE) 2400 (переглянутий) «Завдання з огляду історичної фінансової звітності» та МССП (ISRS) 4410 (переглянутий) «Завдання з компіляції інформації». Доречно зауважити, що зазначені підходи базуються саме на принципі масштабованості аудиту. Відповідно до цього принципу обсяг і складність процедур адаптуються до розміру, характеру діяльності та рівня ризиків підприємства. Зазначеними стандартами не передбачається проведення повноцінного аудиту. Проте рекомендовано виконання аналітичних процедур, запитів до управлінського персоналу та систематизації облікових даних з метою забезпечення відповідного рівня достовірності фінансової інформації. Отже, можна впевнено стверджувати, що застосування таких підходів є доцільним для суб'єктів малого підприємництва, зокрема фермерських господарств і дозволить підвищити достовірність фінансової інформації, сприятиме ефективнішому управлінню ресурсами та зміцненню довіри з боку контрагентів і фінансових установ. До того ж, це дозволить досягти балансу між витратами на перевірку та корисністю отриманої інформації. Разом із тим оскільки, як зазначалось вище, такі підходи базуються на принципі масштабованості аудиту, то обсяг й складність аудиторських процедур диференціюються з урахуванням розміру підприємства,





характеру його діяльності та рівня притаманних йому ризиків. Доцільно диференціювати зазначені підходи залежно від масштабів діяльності саме фермерських господарств. Для малих суб'єктів рекомендується застосовувати спрощені процедури контролю та аналітичні інструменти, а для більших – можливість проведення огляду або повноцінного аудиту.

Специфічною особливістю фермерських господарств є отримання державних дотацій, грантів та інших форм підтримки, які визнаються доходом, а порядок їх оподаткування визначається умовами та особливостями конкретної програми [2]. У випадку цільових грантів, які можуть використовуватися, наприклад, на закупівлю техніки або відновлення виробничих потужностей, фермери повинні вести окремий облік використання коштів, щоб підтвердити їх цільове призначення [2]. У цьому контексті доцільно розглядати процедурний аудит або аудит на відповідність, який концентрується на перевірці окремих операцій, зокрема цільового використання грантів і дотацій. Тим більше, що згідно з Міжнародним стандартом аудиту 805 «Особливі положення щодо аудитів окремих фінансових звітів та окремих елементів, рахунків або статей фінансового звіту» [1], аудит може проводитися не лише щодо повного набору фінансової звітності, а й окремих елементів, рахунків чи статей звітності. Це передбачає окремі вимоги до планування, виконання та формування висновку аудитора. Зміст МСА 805 підтверджує можливість спрямовувати аудиторські процедури на перевірку конкретних господарських операцій, наприклад цільового використання грантів і державних дотацій, що є важливим для підвищення достовірності та прозорості окремих аспектів діяльності фермерських господарств. Такий підхід не замінює загальний аудит фінансової звітності, але підвищує достовірність і прозорість окремих операцій, що особливо важливо для малих і середніх фермерських господарств.

Отже, застосування масштабованого та процедурного аудиту є ефективним механізмом підвищення прозорості і якості фінансової звітності фермерських господарств в умовах обмежених ресурсів та відсутності обов'язкового аудиту. Реалізація організаційно-методичних підходів та застосування добровільних аудиторських процедур щодо аудиту фінансової звітності фермерських господарств або окремих її статей чи елементів дозволить підвищити достовірність фінансових показників та забезпечити ефективне управління ресурсами (з контролем за цільовим використанням грантів і дотацій), оптимізувати витрати на перевірку та зміцнювати довіру контрагентів, фінансових установ і державних органів.

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2021 року, частина I. URL: https://mof.gov.ua/uk/international_quality_control_standards_quality_management_audit_review_other_assurance_and_related_services-779 (дата звернення: 22.03.2026).
2. Якіменко Л. Фермерське господарство: особливості ведення бухгалтерії у 2025 році : веб-сайт. ЦБА. URL: <https://cba.net.ua/fermerske-hospodarstvo-osoblyvosti-vedennya-bukhhalteriji-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 22.03.2026).





КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку та оподаткування.

ІВАЩЕНКО КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти.

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ОБЛІК ЗАПАСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення рф 24 лютого 2022 року кардинально змінило умови господарювання суб'єктів підприємництва в Україні. Станом на березень 2026 року воєнний стан продовжено, а підприємства торгівлі та маркетингу продовжують зазнавати значних втрат товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) через обстріли, пожежі, порушення умов зберігання, крадіжки та тимчасову окупацію територій. За даними аналітики Державної служби, статистики та експертних оцінок, лише у 2024–2025 роках підприємства роздрібної торгівлі списали запасів на суму понад 12 млрд грн. У таких умовах облік запасів набуває особливого значення, оскільки від правильного відображення операцій з уцінки, списання та визнання втрат, залежить достовірність фінансової звітності, податкові наслідки та фінансова стійкість бізнесу.

Визнання запасів активом у воєнний період вимагає дотримання двох ключових критеріїв: наявності контролю та потенціалу створення економічних вигід (ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Концептуальна основа фінансової звітності). Для запасів на тимчасово окупованих територіях, або в зонах бойових дій, ці критерії часто порушені через відсутність фізичного доступу та неможливість управління. Однак, офіційна позиція Мінфіну та ДПС залишається незмінною. Такі запаси не списуються з балансу автоматично. Згідно з п. 8 Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань № 879 (зі змінами) [4] та п. 12 Порядку подання фінансової звітності № 419 списання можливе лише за результатами інвентаризації, проведеної після відновлення доступу до активів (станом на перше число місяця, наступного за місяцем деокупації). Ця позиція підтверджена листами Мінфіну від 29.06.2016 р. № 31-11410-07-10/18732, від 09.12.2020 р. № 41020-01-10/38057 та пізнішими роз'ясненнями 2022–2025 рр. (зокрема, лист Мінфіну від 10.10.2022 р. № 41010-06-62/23254). До моменту інвентаризації запаси залишаються на балансі, а інформацію про них розкривають у примітках до фінансової звітності (форма № 5).

Факт знищення, псування або втрати запасів обов'язково фіксується інвентаризацією (п. 7 Положення № 879) [4]. Після цього запаси списують з балансу на субрахунок 947 «Нестачі і втрати від псування цінностей» за фактичною собівартістю з одночасним відображенням на позабалансовому рахунку 072 «Невідшкодовані втрати від псування цінностей». Уцінку пошкоджених запасів проводять до чистої вартості реалізації (НП(С)БО 9, п. 24–26). Різниця між балансовою вартістю та чистою вартістю реалізації списується на витрати [6].

Практичний приклад: підприємство оптової торгівлі, у прифронтовій зоні у 2025 році, провело інвентаризацію та виявило знищення товарів на суму 150





000 грн (собівартість). Бухгалтерські проводки: Дт 947 Кт 281 – 150 000 грн (списання за собівартістю); одночасно – позабалансовий облік на рахунку 072.

Для уцінки: припустимо, ринкова ціна реалізації зіпсованого товару становить 80 000 грн, витрати на продаж – 5 000 грн. Чиста вартість реалізації = 75 000 грн. Різниця 25 000 грн (при балансовій вартості 100 000 грн) списується проводкою Дт 947 Кт 281. Такий підхід дозволяє зменшити базу оподаткування податком на прибуток без коригувань (ПКУ не передбачає різниць для уцінки запасів).

Податкові наслідки списання запасів регулюються п. 32-1 підрозділу 2 розділу XX Податкового кодексу України, який діє без змін у 2026 році протягом воєнного стану. Товари, знищені (втрачені) внаслідок обставин непереборної сили, не вважаються використаними в неоподатковуваних операціях. Тому податковий кредит не коригується, а компенсуюче податкове зобов'язання за п. 198.5 ПКУ не нараховується (підтверджено ІПК ДПС № 171/ІПК/99-00-21-03-02 від 10.01.2024 р. та роз'ясненнями в ЗІР категорія 101). [5]. Підтвердженням форс-мажору є сертифікат Торгово-промислової палати України (лист ТПП від 28.02.2022 р. № 2024/02.0-7.1). Для фіксації факту рекомендується додатково залучати акти ДСНС, місцеві органи влади та фото-/відеофіксацію.

Оцінка шкоди для можливого відшкодування проводиться відповідно до Порядку № 326 (постанова КМУ від 20.03.2022 р., зі змінами). До затвердження єдиної методики підприємства можуть залучати незалежних оцінювачів або громадські організації до інвентаризаційних комісій (лист Мінекономіки від 26.02.2008 р. № 91-22/65). [6].

Порівняння національних стандартів з МСФЗ (IAS 2) показує ключові відмінності. Міжнародні стандарти дозволяють створення резерву під зменшення корисності та професійне судження, що дає змогу обнулити вартість запасів на окупованих територіях за відсутності контролю. Національні П(С)БО 9 такого механізму не передбачають – списання чи уцінка можливі лише після інвентаризації. Тому підприємствам торгівлі доцільно вести паралельний управлінський облік за елементами МСФЗ, створювати резерв у внутрішній звітності та розкривати інформацію в примітках.

Робота студентки Павлик Соломії (2022) під науковим керівництвом М. В. Кузуба акцентувала увагу на початкових викликах 2022 року та необхідності інвентаризації для списання. У порівнянні з цим сучасні дослідження, зокрема тези Саламаха Юлії «Особливості обліку запасів в умовах війни» (ДТЕУ, 2024, с. 101), розвивають тему адаптації бізнесу: розосередження складів, матричний метод уцінки для доступних запасів та індивідуальний аналіз для проблемних. Дослідження КРМГ (2024) доповнює практику рекомендаціями щодо фотофіксації та залучення ДСНС, що мінімізує ризики податкових перевірок у 2026 році.

Воєнний стан 2022–2026 років вимагає від підприємств торгівлі комплексного підходу до обліку запасів. Основні операції з уцінки та списання





можливі лише після обов'язкової інвентаризації, а норми п. 32-1 ПКУ захищають податковий кредит за умови документального підтвердження форс-мажору. Досвід наукових праць ДТЕУ (Павлик С., 2022; Саламаха Ю., 2024 [2]) та рекомендації експертів (KPMG [3], Мінфін) свідчать: поєднання жорсткого дотримання національних норм з елементами МСФЗ-аналізу та цифровізацією інвентаризації (мобільні додатки, дрони) дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити достовірність звітності. Перспективним напрямом є страхування воєнних ризиків та ведення аналітичного обліку за територіями. Саме такий підхід гарантує фінансову стійкість бізнесу в умовах триваючого воєнного стану.

1. Павлик С. Облік запасів в умовах воєнного стану // Матеріали конференцій МНЛ. – 2022. – С. 34–36.
2. Саламаха Ю. Особливості обліку запасів в умовах війни // Трансформація обліку та звітності в умовах соціально-економічних викликів: тези Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 27 березня 2024 р.). – Київ: ДТЕУ, 2024. – С. 101.
3. Списання та уцінка запасів під час воєнного стану [Електронний ресурс] // KPMG в Україні. – 2024. – URL: <https://kpmg.com/ua/uk/media/press-releases/2024/03/spysannya-ta-utsinka-zapasiv-pid-chas-voyennoho-stanu.html> (дата звернення: 06.03.2026).
4. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затв. наказом Мінфіну України від 02.09.2014 р. № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text>
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затв. наказом Мінфіну України від 20.10.1999 р. № 246/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>.





КУЗУБ МИХАЙЛО, ст. викладач кафедри обліку та оподаткування
КЛИМЕНКО КАРІНА, здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ПОДАТКОВИХ РОЗРАХУНКІВ

Проблеми обліку податкових розрахунків обумовлюється трансформаційними процесами у національній податковій системі, що супроводжуються постійною інтенсифікацією законодавчих змін, ускладненням механізмів адміністрування та необхідністю забезпечення високої точності відображення податкових зобов'язань і активів у фінансовій звітності підприємств. Невідповідність облікових процедур діючим нормативним вимогам створює суттєві фіскальні ризики, призводить до викривлення показників прибутковості та знижує загальну інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання.

У сучасній практиці фінансового обліку центральною проблемою залишається поглиблення дивергенції між правилами бухгалтерського обліку, регламентованими Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку або Міжнародними стандартами фінансової звітності, та вимогами Податкового кодексу, що вимагає від облікового персоналу проведення постійних коригувань через механізм податкових різниць. Процес ідентифікації та оцінки відстрочених податкових активів та відстрочених податкових зобов'язань ускладнюється суб'єктивністю прогнозних оцінок щодо майбутнього оподатковуваного прибутку, що безпосередньо впливає на достовірність балансових показників та потребує впровадження жорстких алгоритмів верифікації розрахункових величин [2].

У ході аналізу формування об'єкта оподаткування податком на прибуток встановлено ризик некоректного відображення та обліку податкових різниць, що виникають відповідно до вимог Податкового кодексу України, зокрема положень ст. 134 та ст. 138–140.

Податкові різниці мають вплив на формування коригування фінансового результату до оподаткування, визначеного за правилами бухгалтерського обліку, та безпосередньо впливають на розмір об'єкта оподаткування податком на прибуток.

Недостатня деталізація аналітичного обліку податкових різниць, відсутність належного контролю за їх формуванням або некоректне застосування норм податкового законодавства може призвести до викривлення показника фінансового результату до оподаткування та заниження або завищення податкових зобов'язань з податку на прибуток.

В сегменті обліку податку на додану вартість ключові труднощі сконцентровані навколо процедур реєстрації податкових накладних та функціонування системи електронного адміністрування. Проблематика блокування податкових накладних та присвоєння платникам критеріїв ризиковості, створює розриви у відображенні податкового кредиту, що





дестабілізує грошові потоки підприємства та вимагає розробки додаткових внутрішніх субрахунків для відображення заблокованих сум до моменту їх розблокування у судовому або адміністративному порядку. Організація обліку в таких умовах потребує інтеграції облікових систем із зовнішніми державними сервісами для моніторингу ліміту реєстрації у режимі реального часу [1].

Податок на додану вартість (ПДВ) є одним із основних непрямих податків, що сплачується до державного бюджету. Його сутність полягає в оподаткуванні доданої вартості, яка створюється на кожному етапі виробництва та реалізації товарів або послуг [5]. Платниками ПДВ виступають суб'єкти господарювання, які здійснюють оподатковувані операції та зареєстровані як платники цього податку. Важливим елементом обліку ПДВ є правильне визначення податкових зобов'язань та податкового кредиту. Це забезпечує достовірність податкових розрахунків і правильність складання податкової звітності. Рациональна організація обліку ПДВ сприяє прозорості фінансової діяльності підприємства та своєчасному виконанню податкових зобов'язань перед бюджетом [5].

Облік податкових розрахунків у сфері оплати праці та соціальних нарахувань стикається з проблемою об'єднання звітності з податку на доходи фізичних осіб, військового збору та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що потребує деталізації аналітичного обліку за кожною застрахованою особою. Складність полягає у необхідності коректного відображення перерахунків за минулі періоди, врахуванні специфічних пільг та забезпеченні ідентичності даних у бухгалтерських регістрах і податкових деклараціях, оскільки будь-які розбіжності стають підставою для камеральних перевірок та нарахування штрафних санкцій. Оптимізація цього напрямку можлива лише за умови автоматизації контрольних точок порівняння нарахованих доходів та утриманих податків.

В розрізі обліку екологічного податку, акцизного збору та місцевих податків, основною проблемою є відсутність уніфікованих методик розподілу цих витрат у структурі собівартості продукції. Частота зміни ставок та об'єктів оподаткування, особливо у воєнний період, вимагає від суб'єктів господарювання оперативного коригування облікової політики та перегляду параметрів первинної документації. Впровадження інструментів електронного документообігу дозволяє частково зняти навантаження з облікового апарату, проте вимагає додаткових витрат на кібербезпеку та підтримку актуальності програмних модулів [3].

Ускладнює обліковий процес зростання контрольної функції податкових органів, що виражається у запровадженні інструментів непрямого контролю та посиленні вимог до обґрунтування господарських операцій з позиції ділової мети. Необхідність формування розширеної доказової бази для підтвердження правомірності формування витрат та податкового кредиту змушує підприємства створювати додаткові аналітичні регістри, що виходять за межі стандартних форм бухгалтерського обліку. Складність ідентифікації прихованих податкових ризиків у ланцюгах постачання та необхідність постійного моніторингу статусу





контрагентів призводять до надмірного навантаження на систему внутрішнього контролю.

Переваги вдосконалення системи обліку податкових розрахунків полягають у здатності підприємства мінімізувати податкове навантаження за рахунок законних методів планування, забезпечувати повну прозорість взаємовідносин із бюджетом та формувати надійну інформаційну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень. Своєчасна автоматизація податкового обліку дозволяє здійснювати превентивний аудит операцій, виявляти помилки на стадії формування первинних документів та суттєво знижувати ймовірність виникнення податкових спорів.

Недоліки поточної практики обліку податкових розрахунків пов'язані з високою трудомісткістю процесів, значною залежністю від кваліфікації бухгалтерських кадрів та необхідністю постійних витрат на оновлення програмного забезпечення. Існує ризик подвійного трактування окремих норм законодавства, що створює невизначеність у відображенні умовних зобов'язань та може призвести до неочікуваного вимивання обігових коштів у результаті донарахувань під час перевірок [4].

Облік податкових розрахунків залишається критично важливою ділянкою, оскільки він інтегрує фінансові результати діяльності з фіскальними інтересами держави. Вирішення актуальних проблем у цій сфері потребує гармонізації бухгалтерського та податкового законодавства, розширення використання інтелектуальних систем автоматизації та вдосконалення внутрішнього контролю за формуванням податкової звітності. Ефективна модель обліку податкових розрахунків є запорукою фінансової стійкості підприємства та його здатності до сталого розвитку в умовах високої інституційної турбулентності.

1. Грицишен Д. О., Юхименко-Назарук І. А., Абрамова І. В., Ісламлі Д. Еволюційний аспект розвитку податкових систем та податкового обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 3–13.
2. Крисоватий А. І., Панасюк В. М., Мельничук І. В. Бухгалтерський облік та оподаткування: підручник / за заг. ред. А. І. Крисоватого, В. М. Панасюк. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 637 с.
3. Розвиток бухгалтерського обліку, аудиту, оподаткування та фінансів: реалії часу: тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 20 трав. 2025 р., м. Миколаїв. Миколаїв: МНАУ, 2025. 195 с.
4. Ярема Я. Р. Податковий облік: основні засади організації. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 2. С. 149–152.
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.





КУЗУБ МИХАЙЛО, ст. викладач кафедри обліку та оподаткування
МИЛЬО ВІОЛЕТА, здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

МОТИВАЦІЙНІ КОМПОНЕНТИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Оплата праці та соціальні гарантії виступають ключовими елементами мотивації трудової діяльності. Вони не лише забезпечують матеріальне відшкодування за виконану роботу, але й стимулюють продуктивність, професійний розвиток та відповідальність працівника. У цьому контексті можна виокремити прямі та непрямі стимули для трудової діяльності.

З еволюційної точки зору, як описано у дослідженні Т. В. Романець, заробітна плата спочатку виконувала виключно компенсаційну функцію – пряма винагорода за виконану роботу без урахування додаткових стимулів. З розвитком економіки та ускладненням трудових відносин вона перетворювалася на більш комплексний інструмент: з'явилися стабільні ставки, премії та соціальні гарантії, що виконують функцію підвищення мотивації працівників [6].

Законодавче регулювання заробітної плати встановлює базові гарантії винагороди працівників і визначає залежність її розміру від складності праці, кваліфікації персоналу та результатів господарської діяльності. Основні положення викладені в Кодексі законів про працю України, який закріплює права працівника на винагороду та обов'язки роботодавця щодо її виплати [3].

Відповідно до положень Закону України «Про оплату праці» заробітна плата складається з основної винагороди за виконану роботу, додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат, пов'язаних із результатами праці, умовами її виконання та професійними досягненнями працівника [2].

До виплат мотиваційного спрямування (прямі стимули) належать:

- премії за виконання та перевиконання виробничих показників;
- надбавки за професійну майстерність, кваліфікацію та високі трудові досягнення;
- доплати за інтенсивність праці, суміщення посад і розширення зони обслуговування;
- винагороди за підсумками роботи за рік;
- премії за спеціальними системами та положеннями, встановленими на підприємстві;
- інші заохочувальні та матеріальні виплати понад норми, визначені законодавством.

До непрямих стимулів належать гарантійні та компенсаційні виплати, що не пов'язані безпосередньо з оплатою результатів праці, але забезпечують реалізацію трудових прав та підтримують стабільність зайнятості. До них, зокрема, відносять оплату щорічних відпусток, виплати у період тимчасової непрацездатності та інші передбачені законодавством гарантії [2].





Особливе місце серед непрямих стимулів займає сплата роботодавцем єдиного соціального внеску (ЄСВ), регламентована Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [1]. На відміну від гарантійних виплат поточного характеру, ЄСВ формує страховий стаж працівника та закріплює його пенсійні права, виступаючи довгостроковим мотиваційним чинником.

Виплати працівникам формують витрати діяльності підприємства та одночасно створюють зобов'язання перед персоналом і бюджетом до моменту їх погашення. У бухгалтерському обліку вони відображаються як витрати відповідних напрямів із визнанням кредиторської заборгованості. Класифікація виплат за їх економічною сутністю має визначальне значення для достовірності фінансової звітності та коректного визначення об'єктів оподаткування.

З метою забезпечення правової визначеності та прозорості стимулювання праці види мотиваційних виплат, умови їх нарахування та критерії преміювання мають бути чітко закріплені у внутрішніх нормативних актах підприємства. Відповідно до ст. 13 Кодексу законів про працю України такі питання визначаються у колективному договорі та деталізуються у положенні про оплату праці й наказах про преміювання [3]. Відсутність чітких критеріїв породжує ризики зловживань та підґрунтя для суб'єктивного розподілу премій керівництвом, що може призвести до дисбалансу в системі матеріального стимулювання, втрати довіри працівників і внутрішніх конфліктів у колективі.

Іншим наслідком недостатньої нормативної визначеності є податкові ризики, пов'язані з формальним перейменуванням мотиваційних виплат з метою мінімізації податкового навантаження. Зокрема, винагорода за результати праці може оформлюватися як нецільова матеріальна допомога або як витрати на підвищення кваліфікації працівників із застосуванням пп. 170.7.3 та пп. 165.1.37 Податкового кодексу України [4]. Фактичне збереження мотиваційного характеру виплат за формальної зміни назви та в умовах регулярного перегляду граничних неоподатковуваних показників робить таку практику нормативно невиправданою для підприємства як платника податків.

За результатами податкового контролю, у разі встановлення того, що виплата фактично є винагородою за результати праці, застосовується принцип пріоритету економічної сутності над формою, унаслідок чого така сума відповідно до п. 164.2 ПКУ включається до складу оподаткованого доходу працівника [4]. Це зумовлює донарахування ПДФО, військового збору та ЄСВ, застосування штрафних санкцій та нарахування пені.

Облік нарахування мотиваційних виплат працівникам (премій, бонусів, доплат та інших заохочувальних виплат) здійснюється із застосуванням типових бухгалтерських проведення: Дт 23, 91, 92, 93 - Кт 661 залежно від функціонального призначення витрат. Облік мотиваційних компонентів системи стимулювання персоналу слід розглядати як комплексну підсистему бухгалтерського обліку, що забезпечує відображення всіх форм матеріального заохочення працівників та формує інформаційну базу для оцінювання витрат





діяльності, податкових зобов'язань, фінансових результатів і рівня аудиторських ризиків.

Повертаючись до функціонування мотиваційних компонентів у механізмі мотивації працівників, слід підкреслити, що преміювання є інструментом не лише матеріального заохочення, а й управління трудовою поведінкою та зменшення плинності персоналу. Мотиваційні компоненти формуються через узгоджене поєднання прямих і непрямих матеріальних стимулів, а їх ефективність визначається чіткістю критеріїв нарахування, правовою визначеністю та економічною обґрунтованістю. За умови прозорого застосування система преміювання підвищує результативність праці, зміцнює лояльність персоналу та виступає чинником стабілізації кадрового складу, водночас мінімізуючи фінансово-правові ризики.

1. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» : Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>
2. Закон України «Про оплату праці» : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
5. Кузуб М. В., Ляшенко І. А. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: Матеріали II Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 21 жовтня 2021 р. Т. 2. Київ: Національний авіаційний університет, 2021. С.219-221.
6. Романець Т. В. Історична еволюція поглядів на заробітну плату. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-2-66-61>.





КУЗУБ МИХАЙЛО, ст. викладач кафедри обліку та оподаткування
ШТОЙКО МАРІЯ, здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ВІДОБРАЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ОПЕРАЦІЙ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ УМОВ INCOTERMS У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сучасної торгівлі та її розвитку на міжнародному ринку велика кількість підприємств провадить зовнішньоекономічну діяльність, що передбачає укладання контрактів з іноземними контрагентами та здійснення експортно-імпортних операцій. Практика застосування Incoterms 2020 в зовнішньоекономічних договорах є важливим інструментом регулювання взаємовідносин між сторонами міжнародної торгівлі. Завдяки стандартизації умов передачі ризиків, витрат та відповідальності, ці правила значно спрощують процес укладання договорів, забезпечуючи прозорість та ефективність їх виконання. Застосування різних умов поставки безпосередньо впливає на формування первісної вартості товару, переходу ризиків, а також має значний вплив на ведення бухгалтерського обліку та відображення господарських операцій [1].

У такий спосіб, застосування правил Incoterms у роботі з зовнішньоекономічними договорами забезпечують чітку уніфікацію умов відповідальності сторін під час здійснення торговельних операцій [2]. Це має важливе значення для правильного відображення витрат та доходів підприємства у бухгалтерському обліку, оскільки різні умови поставки передбачають різний розподіл витрат між учасниками угоди.

В залежності від умов поставки обраних сторонами змінюється і структура витрат, які включають до первісної вартості товару. Наприклад, при застосуванні умови EXW (Ex Works) продавець виконує свої зобов'язання щодо поставки товару на власному складі, в той час як покупець бере на себе основні витрати на транспортування та митне оформлення товару. За таких обставин

формування витрат та первісної вартості імпортованого товару, що поставляється відображається у обліку підприємства-продавця. Натомість за умови поставки CIF (Cost, Insurance and Freight) підприємство-продавець покриває завантажування, страхування та перевезення товару до порту, що безпосередньо впливає на розподілення витрат між сторонами угоди та процедури їх документування в бухгалтерському обліку.

Також часто використовується в міжнародній торгівлі варіант умов поставки товарів FOB (Free On Board), який має широке застосування переважно у морських перевезеннях. За умов цього Incoterms постачальник несе відповідальність за доставку товарів на борт судна в порт відвантаження, після чого подальша відповідальність та ризики за продукцію що постачається переходить до покупця. У такому випадку витрати на





транспортування, страхування та подальшу логістику після моменту завантаження несе покупець, що має прямий вплив на формування первісної вартості продукції у обліку підприємства продавця. Водночас з цим продавець відображає реалізацію товарів у момент повного виконання своїх обов'язків передбачених умовами поставки згідно цього Incoterms [2].

Використання міжнародних комерційних термінів Incoterms 2020 у зовнішньоекономічних контрактах є важливою умовою ефективного управління діяльністю підприємства на глобальному ринку. Використання різних умов поставки формує розподіл витрат, обов'язків та ризиків між сторонами контракту, що має першочерговий вплив на формування первісної вартості товарів, облік транспортних і супутніх витрат, а також момент визнання доходів і витрат у бухгалтерському обліку. Чітке визначення умов поставки та правильне відображення відповідних операцій у бухгалтерському обліку сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності та забезпечує більш ефективне прийняття управлінських рішень [3].

1. Барановська В. Практика застосування Incoterms 2020 в зовнішньоекономічних договорах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Т. 4, № 87.
2. Козуб В.В., Бестужева С. В. Оптимізація умов зовнішньоекономічного контракту з використанням міжнародних комерційних термінів incoterms. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37.
3. Kolisnyk O. Decomposition of accounting procedures in foreign economic activity: from contract to financial report. *Економіка розвитку систем*. No. 7. P. 32–41.
4. Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати : Офіц. правила від 01.01.2000.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988_007/ed20120419#Text...





КУЗЬМИЧ ЯНА - здобувач фахової передвищої освіти
Науковий керівник - **МАТЮК ЛЮДМИЛА**, викладач вищої категорії
Відокремлений структурний підрозділ «Любешівський технічний фаховий
коледж Луцького національного технічного університету», селище Любешів

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИСКОРЕННЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕДУР

У сучасних умовах розвитку економіки та активної цифровізації діяльності підприємств особливої актуальності набуває електронний документообіг. Зростання обсягів інформації та потреба в її оперативному опрацюванні роблять паперові облікові процедури малоефективними. Саме тому використання електронного документообігу є важливим інструментом прискорення облікових процесів і підвищення ефективності управління підприємством.

Електронний документообіг - це робота з документами в електронній формі, зокрема з рахунками, накладними, актами, договорами та звітністю, що спрощує і прискорює облікові процедури. Документи в цифровому вигляді допускається застосовувати в обліку лише при дотриманні законодавчих правил електронного документообігу [1, ст 6-7].

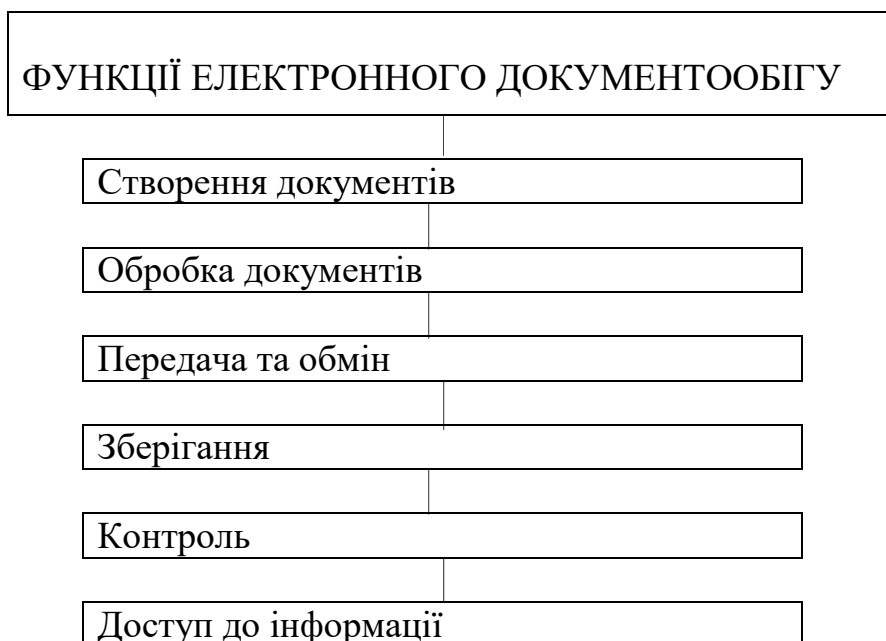


Рис. 1 – Функції електронного документообігу

Використання електронного документообігу в бухгалтерії спрощує роботу з рахунками, накладними, актами та звітністю, роблячи облік більш ефективним і прозорим. Перехід на цифрові документи оптимізує роботу бухгалтерії та скорочує витрати часу на рутинні процеси [1, ст 9-10].

Електронні документи під час військового стану допомагають організувати безпечну і оперативну роботу з обліковою інформацією, мінімізуючи ризики





втрата або пошкодження паперових документів. Також, дозволяє підприємствам продовжувати облікову роботу без перерви, забезпечує дистанційну взаємодію між працівниками та швидкий доступ до документів.

Переваги електронного документообігу:

1. Зменшення використання паперу та витрат на друк.
2. Економія часу на оформлення та обробку документів.
3. Менше помилок при роботі з документами.
4. Швидкий доступ до інформації та зручне зберігання даних.
5. Можливість працювати з документами дистанційно.
6. Більш ефективне ведення облікових операцій. [3, ст 2].

Впровадження електронного документообігу може стикатися з технічними проблемами. Наприклад: програма для роботи з документами може працювати повільно, можуть бути збої в інтернет - з'єднанні. Окремою складністю є планові відключення світла, які під час військового стану в Україні обмежують доступ до електронних систем і можуть уповільнювати обробку документів.

Електронний документообіг спрощує облік і прискорює роботу з документами, забезпечує швидкий доступ до інформації та можливість дистанційної роботи. Для легітимності електронного документа необхідне накладання електронного підпису та печатки, а також дотримання технічних і безпекових вимог, що особливо важливо під час перебоїв у роботі систем або планових відключень світла [2, ст. 6].

1. Електронна бухгалтерія: підручник для здобувачів вищої освіти /В.Я. Плаксієнко, І.М. Назаренко, К.С. Жадько, С.А. Гаркуша /За заг. редакцією В.Я. Плаксієнка. – Київ: «Центр учбової літератури». 2021. 298 с.URL: <https://retfk.edu.rv.ua/wp-content/uploads/2024/03/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A-%D0%95%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%A0%D0%9E%D0%9D%D0%9D%D0%90-%D0%91%D0%A3%D0%A5%D0%93%D0%90%D0%9B%D0%A2%D0%95%D0%A0%D0%86%D0%AF.pdf>

2. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV (із змінами і доповненнями) // База даних інформаційно-правової системи «ЛІГА». [Електрон. ресурс]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T030851?an=23>

3. В. Л. Вороніна, І. С. Ещенко // Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: проблеми теорії та практики : збірник тез доповідей 3ст. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a97731c-982f-415f-9610-0a6d4ccc7355/content>





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

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБЛІКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Малий бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки держави, оскільки сприяє формуванню конкурентного середовища, створенню нових робочих місць та активізації підприємницької діяльності. У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування суб'єктів малого підприємництва значною мірою залежить від правильно організованого бухгалтерського обліку. Саме система обліку забезпечує накопичення, обробку та узагальнення інформації про господарську діяльність підприємства, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Організація облікового супроводу малого бізнесу має певні особливості, які пов'язані з невеликими масштабами діяльності підприємств, обмеженими фінансовими ресурсами та використанням спрощених систем оподаткування. У зв'язку з цим бухгалтерський облік на таких підприємствах часто ведеться у спрощеній формі, що передбачає скорочену систему облікових реєстрів та звітності відповідно до чинного законодавства.

До основних завдань облікового супроводу малого бізнесу належать:

- своєчасне та повне відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку;
- забезпечення контролю за використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- формування достовірної інформації про результати діяльності підприємства;
- складання фінансової та податкової звітності;
- забезпечення інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

В умовах цифровізації економіки важливого значення набуває використання програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку. Сучасні інформаційні системи дозволяють значно спростити процес обробки облікових даних, підвищити точність розрахунків і скоротити час на виконання рутинних операцій. Автоматизація бухгалтерського обліку передбачає використання спеціалізованих програмних продуктів, які забезпечують введення первинних даних, їх обробку, зберігання та формування звітності [1].

На сьогодні на ринку існує значна кількість програмних продуктів, призначених для ведення бухгалтерського обліку на підприємствах малого бізнесу. Такі системи дозволяють автоматизувати облік доходів і витрат, вести розрахунки з контрагентами, здійснювати облік товарно-матеріальних цінностей та формувати фінансову звітність. Крім того, сучасні програмні





рішення забезпечують інтеграцію бухгалтерського обліку з іншими бізнес-процесами підприємства, що підвищує ефективність управління.

Сучасна архітектура бухгалтерського обліку в Україні зазнає суттєвої трансформації, зумовленої необхідністю диверсифікації програмних рішень та відмови від застарілих систем пострадянського походження. Для малих підприємств пріоритетними критеріями вибору стають хмарні технології (SaaS), інтеграція з програмними РРО та автоматизація податкової звітності. Відсутність громіздкої інфраструктури дозволяє впроваджувати гнучкі інструменти, що адаптовані до специфіки вітчизняного законодавства та не потребують залучення вузькопрофільних програмістів для налаштування [1].

Одним із найбільш збалансованих рішень для мікро- та малого бізнесу є хмарний сервіс Bookkeeper. Програма функціонує за принципом інтегрованої платформи, що забезпечує повний цикл обліку: від первинної документації та складського контролю до формування регламентованої звітності. Важливою перевагою є наявність інструментарію для розрахунку заробітної плати та обліку ПДВ, що робить її повноцінною альтернативою складним ERP-системам у сегменті ТОВ на загальній системі оподаткування та ФОП.

Для суб'єктів господарювання, орієнтованих на торговельні операції та сферу послуг, доцільно розглянути систему Dilovod. Цей програмний комплекс поєднує в собі функціонал управлінського, бухгалтерського обліку та вбудованого ПРРО. Науково-практична цінність даного рішення полягає в єдиному інформаційному просторі, де кожна господарська операція одночасно відображається в усіх видах обліку, що мінімізує ризики дублювання даних та виникнення помилок при веденні взаєморозрахунків з контрагентами.

Окрему нішу займає спеціалізований сервіс SmartFin, орієнтований на автоматизацію ділянок обліку персоналу та розрахунку трудових виплат. Програма є оптимальною для підприємств з невеликим штатом найманих працівників, оскільки містить алгоритми автоматичного нарахування лікарняних, відпускних та формування кадрових наказів. Використання подібних вузькопрофільних, але глибоко деталізованих сервісів дозволяє значно знизити адміністративне навантаження на бухгалтера-універсала.

На ринку України популярними програмними рішеннями для малого бізнесу є програмні рішення «Універсал 7» та М.Е.Дос. Система «Універсал 7» дозволяє вести бухгалтерський та податковий облік, облік заробітної плати та взаєморозрахунки з контрагентами, а також формувати фінансову звітність відповідно до стандартів України. Програма забезпечує інтеграцію бухгалтерського обліку з іншими бізнес-процесами підприємства, що підвищує ефективність управління та спрощує роботу бухгалтера [2].

М.Е.Дос орієнтована на автоматизацію податкової та фінансової звітності, електронний документообіг із контролюючими органами, ведення обліку ПДВ та взаєморозрахунків з контрагентами, що робить її незамінним інструментом для малого бізнесу у сучасних умовах (офіційні сайти виробників) [2].

Для комплексного управління малим бізнесом, що потребує ширшого





функціоналу за межами класичної бухгалтерії, актуальним є впровадження системи MASTER:Бухгалтерія. Дане ПЗ пропонує модульну структуру, що дозволяє масштабувати систему відповідно до росту підприємства. Воно забезпечує високу відповідність стандартам інформаційної безпеки та регулярне оновлення форм звітності згідно з актуальними змінами у Податковому кодексі України, що є критично важливим для стабільного функціонування фінансової служби.

Використання програмного забезпечення у сфері бухгалтерського обліку також сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та покращенню контролю за фінансовими результатами. Застосування хмарних технологій дозволяє отримувати доступ до облікової інформації у режимі реального часу, що є особливо важливим для суб'єктів малого бізнесу, які потребують оперативного прийняття управлінських рішень.

Отже, організація облікового супроводу малого бізнесу є важливим елементом ефективного функціонування підприємства. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє автоматизувати облікові процеси, підвищити якість обробки інформації та забезпечити своєчасне формування звітності. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій впровадження інформаційних систем у бухгалтерський облік стає необхідною умовою підвищення ефективності діяльності суб'єктів малого підприємництва.

1. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Мокієнко Т. В., Ліпський Р. В. Інноваційний підхід до автоматизації обліку : аналіз програмних рішень для бізнесу. *Здобутки економіки : перспективи та інновації*. 2025. № 16. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/374> (дата звернення 22.03.2026).
- 2 Мокієнко Т. В., Яловега Л. В., Ліпський Р. В., Красота О. Г., Карпусенко Є. А. Вибір програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку в приватному та державному секторах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/324> (дата звернення 22.03.2026).
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 № 996. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 22.03.2026).





КУЦ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ТЮТЮННИК СВІТЛАНА**, к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

В умовах цифровізації економіки та зростання вимог до прозорості й оперативності управлінських рішень особливого значення набуває інформаційне забезпечення діяльності підприємств. Система бухгалтерського обліку виступає ключовим елементом формування, обробки та передачі економічної інформації, необхідної для внутрішніх і зовнішніх користувачів. Вона забезпечує не лише відображення господарських процесів, а й створює підґрунтя для аналізу, контролю та стратегічного планування. У зв'язку з цим дослідження сутності, функцій, мети та завдань інформаційної системи бухгалтерського обліку є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

У науковій літературі поняття інформаційної системи бухгалтерського обліку трактується з різних позицій, що відображає багатогранність її змісту. Так, на думку О.Ю. Єганова, В.Ф. Ажищева та інших дослідників, основою інформаційної системи бухгалтерського обліку є облікові задачі, спрямовані на одержання інформації про фактичний стан керованого об'єкта. У цьому підході акцент робиться на функціональному призначенні системи – забезпеченні управління достовірними даними про господарську діяльність [1]. Натомість Є.М. Романів та М.В. Війтович розглядають інформаційні системи ширше, підкреслюючи, що вони охоплюють комплекс технологій, програмного забезпечення, технічних засобів і методологій, спрямованих на обробку інформації, забезпечення доступу до даних, їх аналітичне опрацювання та використання для досягнення конкретних цілей. Такий підхід відображає інтеграцію бухгалтерського обліку з сучасними цифровими технологіями [2]. Більш системне визначення пропонує Н.П. Юрчук, яка характеризує інформаційну систему як взаємопов'язану сукупність концепцій, методів, технологій, технічних і програмних засобів, що застосовуються для автоматизації процесів збору, реєстрації, обробки, зберігання та передачі інформації споживачеві з метою досягнення визначених цілей. У цьому випадку наголошується на комплексності та цілеспрямованості функціонування системи [3].

Функції інформаційної системи бухгалтерського обліку доцільно розглядати як взаємопов'язані напрями її впливу на процес формування та використання облікової інформації. До основних функцій належать: інформаційна – формування повної, достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність підприємства; реєстраційна – фіксація фактів господарського життя у первинних документах та облікових регістрах; накопичувальна та зберігаюча – систематизація, узагальнення та забезпечення





збереження облікових даних; обробна (технологічна) – перетворення первинної інформації в узагальнені показники шляхом застосування відповідних методів і процедур; контрольна – здійснення контролю за збереженням активів, дотриманням фінансової дисципліни та законодавчих норм; аналітична – забезпечення можливості аналізу фінансового стану та результатів діяльності підприємства; управлінська – інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень; комунікаційна – передача облікової інформації внутрішнім і зовнішнім користувачам.

Метою інформаційної системи бухгалтерського обліку є формування та надання повної, достовірної, своєчасної й релевантної інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства для забезпечення потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів. Вона спрямована на створення інформаційного підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, здійснення контролю за використанням ресурсів, оцінки фінансового стану та результатів діяльності суб'єкта господарювання. Завдання інформаційної системи бухгалтерського обліку конкретизують її мету та відображають практичні напрями реалізації її функцій. До основних завдань належать: організація своєчасного збору та реєстрації первинної інформації про факти господарської діяльності; забезпечення повноти, достовірності та систематизації облікових даних; автоматизація процесів обробки, узагальнення та зберігання інформації; формування фінансової, управлінської та податкової звітності відповідно до вимог законодавства; забезпечення інформаційної підтримки процесу планування, аналізу й контролю діяльності підприємства; створення умов для оперативного доступу користувачів до необхідної інформації; захист облікових даних від несанкціонованого доступу та забезпечення їх збереження; сприяння підвищенню ефективності управління ресурсами підприємства.

Отже, інформаційна система бухгалтерського обліку є комплексним інструментом, що поєднує методи, технології та технічні засоби для збору, обробки та передачі економічної інформації. Її функції, мета та завдання спрямовані на забезпечення достовірності, оперативності та аналітичної цінності облікових даних, що, у свою чергу, дозволяє підвищувати ефективність управління підприємством та приймати обґрунтовані рішення у сучасних умовах господарювання.

1. Єганов О.Ю., Ажищев В.Ф., Погорєлова О.В., Баланенко О.Г. Інформаційні системи і технології обліку : монографія. 2-е видання, перероблене і доповнене. Warsaw : RS Global Sp. z O.O., 2020. 131 с. URL: <https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/download/13/13/41-1?inline=1>
2. Романів Є.М., Війтович М.В. Сучасний стан та напрями удосконалення інформаційної системи в бухгалтерському обліку. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 229–232. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5998>
3. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 19. С. 53–58. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2015/12.pdf





ЛЕБЕДИК СОФІЯ, здобувач вищої освіти.

КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку та оподаткування.

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ПОДАТКОВА КУЛЬТУРА В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Податкова культура є важливим елементом функціонування фінансової системи держави та невід'ємною складовою загальної економічної культури суспільства. Вона відображає рівень усвідомлення громадянами та суб'єктами господарювання своїх податкових обов'язків, ступінь довіри до державних інституцій та готовність добровільно сплачувати податки. У сучасних умовах розвитку України, зокрема в період воєнного стану, економічної трансформації та інтеграції до Європейського Союзу, проблема формування високого рівня податкової культури набуває особливої актуальності.

Податкова культура безпосередньо впливає на рівень податкових надходжень, зменшення тіньової економіки та забезпечення фінансової стабільності держави. У зв'язку з цим дослідження сучасного стану податкової культури України та визначення перспектив її розвитку є важливим завданням економічної науки і практики.

Податкова культура являє собою складне соціально-економічне явище, що включає сукупність знань, цінностей, норм поведінки та ставлення платників податків до виконання податкових зобов'язань. Вона формується під впливом економічних, правових, соціальних і психологічних факторів і є відображенням загального рівня розвитку суспільства[1].

Стан податкової культури в Україні залишається неоднозначним. З одного боку спостерігається поступове підвищення рівня податкової свідомості населення, що зумовлено цифровізацією податкових процесів розвитком електронних сервісів та спрощенням процедур адміністрування податків [2]. З іншого боку зберігається проблеми пов'язані з недовірою до державних інституцій, складність Податкового законодавства та значним рівнем тіньової економіки.

Важливим чинником формування податкової культури є рівень довіри до держави. Довіра виступає ключовим індикатором ефективності податкової системи та визначає готовність платників добровільно виконувати свої податкові обов'язки сучасних умовах активно використовуються поняття “податковий комплаєнс” та “податкова довіра”, які відображають нові підходи до взаємодії держави і платників податків[5].

Суттєвий вплив на податкову культуру має податкова політика держави. В Україні вона поєднує фіскальні та стимулюючі функції, що інколи створює суперечність у її реалізації. Ефективність податкової політики значною мірою залежить від її збалансованості та передбачуваності.

У 2025-2026 роках важливим напрямом розвитку податкової системи стало її наближення до стандартів Європейського Союзу. Це передбачає гармонізацію





законодавства, удосконалення впроваджуються електронні сервіси, автоматизовані системи контролю та аналітичні інструменти для оцінки податкових ризиків.

Цифровізація є одним із ключових чинників підвищення податкової культури. Вона сприяє прозорості податкових процесів, зменшенню корупційних ризиків та підвищенню рівня добровільної сплати податків[3]. У сучасних умовах держава активно розвиває електронні сервіси для платників податків, значно спрощує взаємодію з податковими органами.

Разом із тим, суттєвою проблемою залишається тіньова економіка, яка негативно впливає на формування податкової культури. Ухилення від сплати податків знижує рівень бюджетних надходжень і створює нерівні умови для ведення бізнесу. Подолання цієї проблеми потребує комплексного підходу, що включає як посилення контролю, так і підвищення рівня податкової свідомості населення[6].

Перспективи розвитку податкової культури в Україні пов'язані з подальшим удосконаленням податкової системи та підвищенням рівня довіри до держави. Важливим напрямом є розвиток сервісної функції податкових органів, що передбачає перехід до партнерської моделі взаємодії з платниками податків. Значну роль відіграє підвищення рівня освіти та формування відповідального ставлення до виконання податкових зобов'язань.

У контексті євроінтеграції важливим є впровадження міжнародних стандартів оподаткування та рекомендацій міжнародних організацій, що сприятиме підвищенню ефективності податкової політики та зміцненню фінансової системи держави.

Отже, податкова культура є важливим чинником ефективного функціонування податкової системи та економіки України. Вона визначає рівень добровільного виконання податкових обов'язків, впливає на бюджетні надходження та сприяє формуванню стабільного економічного середовища.

Сучасний стан податкової культури в Україні характеризується поступовим покращенням, однак залишається низка проблем, пов'язаних із тіньовою економікою. Складність законодавства та недостатнім рівнем довіри до держави. Водночас впровадження цифрових технологій, гармонізація законодавства з нормами Європейського Союзу та розвиток партнерських відносин між державою і платниками податків створюють передумови для її подальшого розвитку.

Перспективи розвитку податкової культури полягають у підвищенні рівня податкової освіти, удосконаленні податкової політики, забезпеченні прозорості діяльності державних органів та зміцненні довіри до них. Це сприятиме економічному зростанню України та її інтеграції до європейського економічного простору.

1. Трещов М. Податкова культура крізь призму європейських цінностей // Науковий журнал. 2026.





2. Державна податкова служба України. Податкова культура як складова загальнонаціональної культури. 2026.
3. LIGA:ZAKON. Податкова культура в Україні: підсумки 2025 року й плани на 2026. 2026.
4. Кузуб М. В. Розвиток «хмарних» технологій у бухгалтерському обліку. Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. 2020. С. 371
5. TRUST IN TAX: податкова довіра чи довіра до податкової? 2025.
6. Данілов О. Модернізація податкової системи України в умовах євроінтеграції. 2026.





ЛПСЬКИЙ РОМАН, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
КОРОЛЬКО АРТЕМ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

БЮДЖЕТНИЙ ОБЛІК 2026: ЗМІНИ ТА ПРІОРИТЕТИ

Початок 2026 року став для бухгалтерських служб державного сектору періодом глибокої адаптації до військових реалій та нових економічних орієнтирів. Прийняття Закону «Про Державний бюджет України на 2026 рік» та масштабні зміни до нормативно-правових актів Мінфіну визначають нову архітектуру обліку, де ключовим пріоритетом є фіксація наслідків збройної агресії та забезпечення фінансової стійкості громад. Зокрема, Державний бюджет 2026 року відображає максимальну концентрацію ресурсів на обороноздатності (майже 60% усіх видатків).

Для бюджетних установ стають критично важливими наступні показники:

1. Мінімальна заробітна плата з 01.01.2026 р. становить 8 647 грн.
2. Прожитковий мінімум встановлено на рівні 3 209 грн.
3. Бюджет освіти сягнув рекордних 278,7 млрд грн, що передбачає зростання зарплат педагогів на 30 % з 1 січня 2026 року [4].

З 1 січня 2026 року набрали чинності зміни до Плану рахунків, Порядку його застосування та Типової кореспонденції (наказ Мінфіну № 587). Основний акцент зроблено на обліку майна, постраждалого від війни. Принцип «не можна списати – обліковуй». Мінфін регламентував, що активи, над якими втрачено контроль (на окупованих територіях або в зоні бойових дій), мають залишатися в складі активів установи. В аналітичному обліку запроваджено обов'язкове введення аналітичних рахунків до балансових субрахунків для відображення пошкоджених, знищених або викрадених активів. В обліку має окремо виділятися первісна вартість, знос та втрати від зменшення корисності таких об'єктів. Інформація про такі активи тепер підлягає деталізації в оновленій формі № 5-дс «Примітки до річної фінансової звітності» [5].

Однією з головних новацій є створення системного механізму обліку шкоди, завданої агресором, тут на перший план виходить позабалансовий облік та порядок відшкодування збитків. Запроваджено новий позабалансовий рахунок 075 «Невідшкодовані втрати від шкоди та збитків, завданих внаслідок збройної агресії Російської Федерації». До визначених сум збитків на субрахунку 075 не застосовуються строки позовної давності; облік ведеться до моменту фактичного відшкодування. При отриманні рішення про відшкодування здійснюється списання з позабалансового обліку з одночасним визнанням дебіторської заборгованості (Дт 2115) та доходу (Кт 7111) [2].

У 2026 році діє тимчасова модель розподілу ресурсів, спрямована на підтримку громад:

- 1) у бюджетах громад залишається 64% ПДФО (як виняток на 2026 рік);
- 2) додаткові 4% ПДФО громади зобов'язані спрямовувати на цільове





використання – оплату енергоносіїв та комунальних послуг;

3) частка зарахування плати за послуги сервісних центрів МВС до місцевих бюджетів тимчасово знижена з 70% до 50%;

4) базова пропорція розподілу військового ПДФО становить 60% (Міноборони), 30% (Держспецзв'язку) та 10% (напрямую військовим частинам) з можливістю збільшення частки частин до 20% за підсумками I кварталу [3].

Зміни також не минули і автоматизацію обліку, що в умовах графіків відключенні електроенергії звучить як виклик 2026 року. Зміни в методології вимагають негайної адаптації облікових систем (як BAS, UA-Бюджет так і ISpro):

- структура довідників – необхідна зміна логіки аналітик для підтримки станів активів (пошкоджений/знищений);
- позабалансовий контур – системи повинні забезпечувати довгострокове зберігання даних на рахунку 075 без ризику їх «втрати» при закритті періодів;
- облікова політика – вимоги 2026 року мають бути формалізовані безпосередньо в програмному забезпеченні, а не лише на папері [1].

Пріоритетами бюджетного обліку у 2026 році є максимальна прозорість у фіксації збитків, перехід до складних аналітичних моделей та цифровізація облікових процесів. Нова нормативна база не лише уточнює правила гри в умовах війни, а й звільняє бухгалтерів від відповідальності за неможливість використання втраченого майна, надаючи чіткий алгоритм його подальшого обліку.

1. Зміни в бухобліку з 2026 року, що це означає для автоматизації обліку. *Центр впровадження та автоматизації «SoftInform»*. 2026. URL : <https://www.softinform.com.ua/news/zminy-v-bukhobliku-z-2026-roku-shcho-tse-oznachaie-dlia-avtomatyzatsii-obliku/>.

2. Кісельова А. Бухгалтерія: бюджет : зміни до Плану рахунків, Порядку застосування Плану рахунків та Типової кореспонденції: діють з 1 січня 2026 року. *Сучасний бухгалтерський портал*. 2026. URL : <https://ibuhgalter.net/articles/1594>.

3. Онищук І. Державний бюджет-2026 підписано : нові правила та фінансові орієнтири для місцевого самоврядування. *Портал Баланс-Бюджет*. 2025. URL : <https://budget.uteka.ua/ua/publication/budget-news-45-buxgalterskij-obzor-budget-220-gosudarstvennyj-byudzhet-2026-podpisano-novye-pravila-i-finansovye-orientiry-dlya-mestnogo-samoupravleniya>.

4. Про Державний бюджет України на 2026 рік. Закон України № 4695-IX від 03.12.2025 р. *Верховна Рада України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text>.

5. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку в державному секторі. № z1832-25 від 20.11.2025 р. *Верховна Рада України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1832-25#Text>





ЛОБОДА НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку, аналізу і контролю,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ІНТЕГРАЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОРГАНІЗАЦІЮ ФОРМУВАННЯ ТА ПОДАННЯ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У контексті глобалізації економіки та зростаючого значення корпоративної соціальної відповідальності традиційні підходи до формування фінансової звітності, що зосереджуються лише на кількісних фінансових показниках, вже не можуть забезпечити повного розуміння інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень зацікавленими сторонами. Сучасні концепції корпоративної звітності роблять акцент на інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв, що є основою стратегії сталого розвитку, і мають суттєвий вплив на прийняття управлінських рішень. У умовах глобалізованого бізнес-середовища обов'язкове розкриття нефінансової інформації стає стандартом у багатьох країнах, зокрема в Європейському Союзі, де були розроблені й імplementовані детальні нормативи корпоративної звітності, які враховують питання сталого розвитку.

В Україні адаптація законодавства до вимог системної звітності зі сталого розвитку відбувається на тлі євроінтеграційних зобов'язань, зокрема гармонізації з вимогами Директиви ЄС 2022/2464 щодо корпоративної сталості. Затверджена урядова Стратегія запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку від 18.10.2024 р. № 1015-р окреслює напрями формування політики, яка базується на єдиних методологічних засадах, прийнятих у країнах-членах ЄС, та передбачає поетапне впровадження звітності із сталого розвитку до 2026 року і далі в період 2026-2030 років (рис. 1).

Сталий розвиток як концептуальна основа корпоративної діяльності визначається як гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємства і його зовнішнього середовища [1]. В межах корпоративної звітності це означає, що інформація не лише про фінансові результати, але й про вплив діяльності на суспільство та довкілля має бути інтегрована в єдину систему звітності.

У міжнародній практиці для цього використовуються різні стандарти й рамки:

- принципи Global Reporting Initiative - для універсального розкриття ESG-інформації;
- рамкова концепція International Integrated Reporting Council - для інтегрованої звітності, що показує зв'язок між стратегією, ресурсами і створеною вартістю;
- стандарти International Sustainability Standards Board - для структурування нефінансових показників у формат, сумісний із фінансовою звітністю.



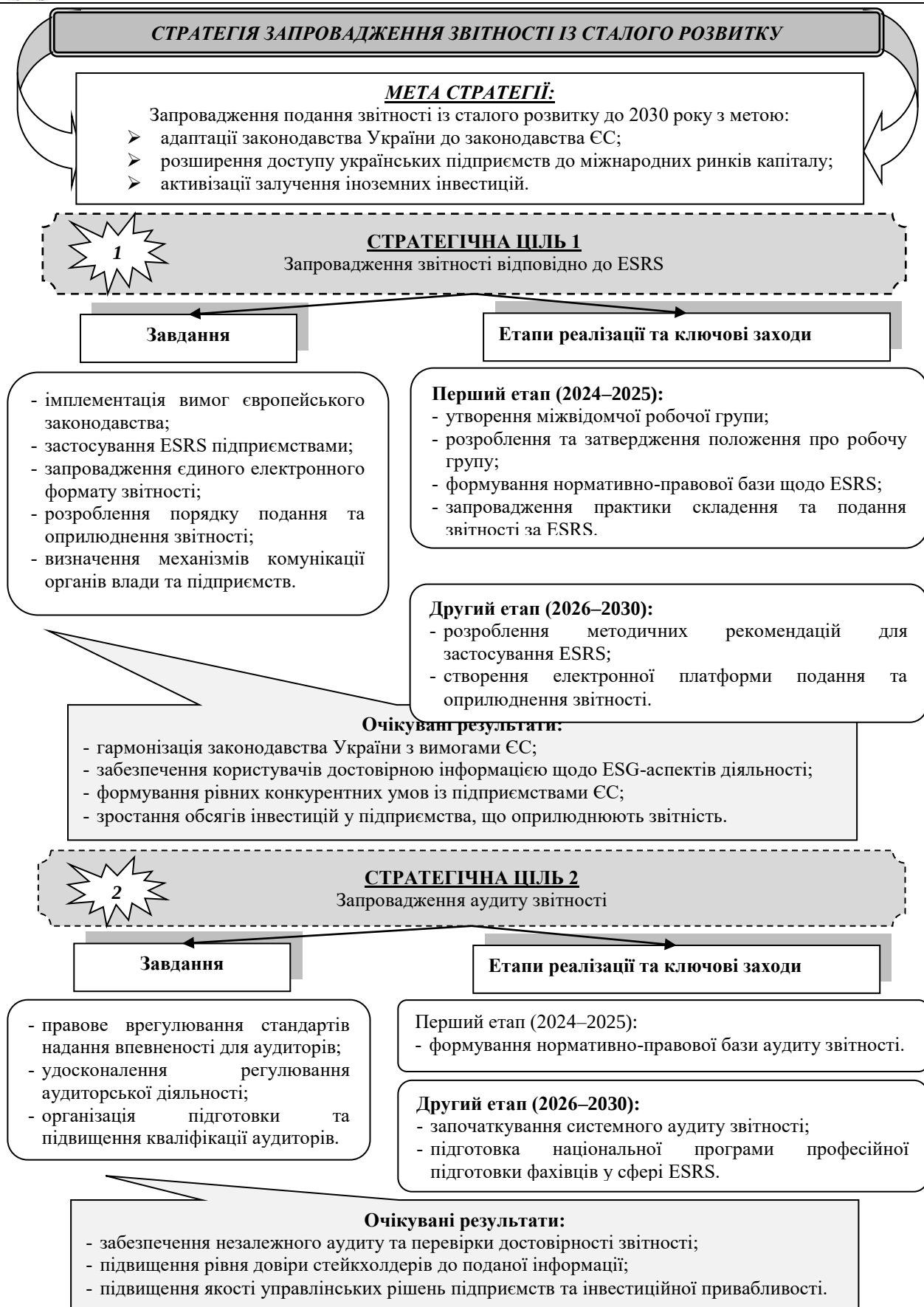


Рис. 1 - Комплексна стратегічна модель реалізації Стратегії запровадження звітності із сталого розвитку в Україні до 2030 року, складено на основі [2, 3, 5]





Ці підходи сприяють зниженню інформаційної асиметрії між підприємством і зацікавленими сторонами, підвищують довіру інвесторів і конкурентоспроможність на міжнародних ринках капіталу.

У країнах Європейського Союзу звітність зі сталого розвитку стала обов'язковою для значної кількості підприємств за директивою Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), що істотно розширює перелік компаній зобов'язаних до розкриття нефінансових даних [4]. У Німеччині, Франції та Скандинавських країнах рейтингові агентства і фінансові регулятори вимагають не лише розкриття даних про вплив на довкілля, але й оцінювання ризиків кліматичних змін і соціальних наслідків діяльності компаній. Це створює передумови для більш повної інтеграції сталого розвитку у стратегію підприємства й управлінський облік. Такий підхід дозволяє забезпечити інвесторам і ринковим учасникам стандартизовану інформацію для прийняття рішень.

Інтеграція сталого розвитку в систему формування та подання звітності підприємства є чинником стратегічного розвитку, що підвищує прозорість діяльності та створює умови для сталого зростання в довгостроковій перспективі. Українське законодавство станом на 2026 рік активно адаптується до міжнародних стандартів, зокрема Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку, що сприяє євроінтеграції та підвищенню конкурентоспроможності на світових ринках. У міжнародній практиці досвід впровадження обов'язкової сталого звітності демонструє, що системний підхід до розкриття ESG-інформації здатний стати ключовим елементом корпоративної політики відповідальності та довіри з боку зацікавлених сторін.

1. Чабанюк О.М., Лобода Н.О., Кузьмінська К.І. Бухгалтерський облік та прикладні програмні рішення. BAS бухгалтерія: навч. посібник. К.: АЛЕПТА, 2024. 234 с.
2. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження КМУ від 18.10.2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>
3. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Основні принципи концепції сталого розвитку. *Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції*: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. (07 листопада 2019 р.). Житомир: "Житомирська політехніка", 2019. С. 64-65.
4. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Екологічний аудит та його організація у напрямі сталого розвитку суспільства. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квітня 2020 р.) / редкол. : О. І. Черевко [та ін.] ; Харківський держ. ун-т харч. та торг. Х. : ХДУХТ, 2020. С. 187-188.
5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>





МАНАЧИНСЬКА ЮЛІЯ, к.е.н., доцент

кафедри фінансів, обліку і оподаткування

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці

ОБЛІК ГУДВІЛУ ЗА НП(С)БО ТА ЙОГО ВІДОБРАЖЕННЯ У КОНСОЛІДОВАНІЙ ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ: ЦИФРОВИЙ АСПЕКТ

Облік гудвілу належить до одних із найскладніших і найспірніших аспектів сучасної цифрової системи управління суб'єктами корпоративного типу через його нематеріальний характер та формування надлишкової вартості під час злиття або поглинання підприємств. Первісна оцінка гудвілу відзначається високим рівнем суб'єктивності, оскільки визначення справедливої вартості ідентифікованих активів і зобов'язань придбаного об'єкта значною мірою залежить від достовірності вихідних даних та методології оцінювання. Додаткову складність становить подальше тестування на зменшення корисності гудвілу через відсутність об'єктивних критеріїв визначення відшкодовуваної вартості для одиниць, що генерують грошові потоки.

Неможливість відновлення балансової вартості після знецінення підвищує ризик некоректного відображення активів у фінансовій звітності. Особливі труднощі виникають під час консолідації групи підприємств, що обумовлено необхідністю здійснення трансформаційних коригувань, ліквідації внутрішньогрупових операцій та уніфікації облікових показників. Розбіжності між національними та міжнародними стандартами обліку гудвілу ускладнюють порівнянність фінансової інформації, а виявлення негативного гудвілу (вигідної покупки) потребує детального аналізу його впливу на фінансові результати та ефективність діяльності підприємства. Крім того, функціональні обмеження сучасних цифрових інформаційних систем для автоматизації обліку та консолідації, а також недостатня розробленість методичних рекомендацій щодо прогнозування майбутніх економічних ефектів гудвілу створюють додаткові виклики для фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень. У комплексі зазначені фактори підкреслюють, що гудвіл є високоспецифічною обліковою категорією, що вимагає застосування високого рівня професійного судження та системного, аналітичного підходу до його оцінки й відображення у консолідованій фінансовій звітності.

Згідно з чинним законодавством, дані про гудвіл узагальнюються на рахунку 19 «Гудвіл», який належить до складу необоротних активів. Визнання позитивного гудвілу при придбанні підприємства фіксується в системі обліку наступним чином: Дт 19 «Гудвіл» Кт 14 «Довгострокові фінансові інвестиції» – на суму перевищення вартості придбання над часткою у чистих активах. Визнання негативного гудвілу (вигідна покупка): Дт 14 «Довгострокові фінансові інвестиції» Кт 746 «Інші доходи від звичайної діяльності» – у разі, якщо справедлива вартість чистих активів перевищує ціну придбання.

У табл. 1 узагальнено основні НП(С)БО які регулюють ділянку обліку гудвілу та його відображення в консолідованій фінансовій звітності





підприємств групи.

Таблиця 1 - Характеристика Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, які регулюють ділянку обліку гудвілу

НП(С)БО	Характеристика	Основні аспекти щодо ділянки обліку та відображення гудвілу
НП(С)БО 19 «Об'єднання підприємств» [1]	Визначає порядок визнання, оцінки та відображення гудвілу, що виникає внаслідок придбання іншого підприємства або його частини	Стандарт регламентує розкриття інформації про гудвіл, що забезпечує прозорість і достовірність фінансових даних підприємств групи
НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи» [2]	Виконує значну методологічну роль у формуванні облікових процедур гудвілу	Стандарт окреслює загальні принципи обліку нематеріальних активів, що є важливими для подальшої оцінки гудвілу після його визнання
НП(С)БО 28 «Зменшення корисності активів» [3]	Регламентує тестування активів на зменшення корисності	Стандарт регламентує порядок відображення знецінення гудвілу у консолідованій фінансовій звітності, що дозволяє своєчасно виявляти та коригувати втрати вартості активів
НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [4]	Встановлює методологічні принципи формування та подання фінансової звітності, забезпечуючи її достовірність, системність та відповідність нормативним вимогам	Забезпечує базові принципи визнання, оцінки та розкриття інформації, які застосовуються при обліку гудвілу, сприяючи порівнянності та узгодженості фінансових показників

Важливо підкреслити, що відновлення раніше визнаних втрат від знецінення гудвілу у подальших звітних періодах не допускається, що відповідає принципу обачності та запобігає завищенню вартості активів у фінансовій звітності. Окрім представлених у табл. 1 НП(С)БО, методологічні аспекти відображення інформації про гудвіл та узагальнення інформації про нього у консолідованій фінансовій звітності регламентує НП(С)БО 2 «Консолідована фінансова звітність». Згідно НП(С)БО 1 [4], у консолідованій фінансовій звітності гудвіл відображається як окремий нематеріальний актив у Консолідованому балансі (консолідованому звіті про фінансовий стан), а втрати від його знецінення – у Консолідованому звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід), форма №2-к, з обов'язковим розкриттям відповідної інформації у примітках, що забезпечує прозорість і достовірність фінансової інформації.

У 2025 – 2026 роках український ринок програмного забезпечення для бухгалтерського обліку характеризується *сталим* динамічним розвитком, що зумовлено переходом суб'єктів господарювання до цифрових форматів обліку, а також посиленням вимог у сфері інформаційної безпеки та локалізації облікових процесів. Сучасні інформаційні системи забезпечують інтеграцію з державними інституціями, зокрема податковими органами, банківськими сервісами та платформами електронного документообігу, що створює належні





передумови для автоматизованого формування консолідованої фінансової звітності.

У більшості вітчизняних програмних продуктів консолідація фінансової звітності реалізується шляхом інтеграції даних дочірніх підприємств із подальшою їх трансформацією та уніфікацією відповідно до єдиної облікової політики групи. Зокрема, у системі «MASTER: Бухгалтерія» цей процес передбачає агрегування даних з різних підприємств і функціональних модулів із формуванням консолідаційних коригувань, включаючи елімінування внутрішньогрупових операцій та узгодження взаєморозрахунків. Хмарні сервіси Vimp, SmartFin та Bookkeeper забезпечують можливість консолідації завдяки централізованому зберіганню облікової інформації та її об'єднанню в межах єдиного інформаційного середовища. Це сприяє уніфікації показників, багатовалютній трансформації даних та формуванню зведеної фінансової звітності. Програмні рішення Дебет Плюс і Dilovod реалізують консолідаційні процедури через інтеграцію бухгалтерських і управлінських даних, що дозволяє формувати узагальнені фінансові результати діяльності групи підприємств. Системи iFin та COTA від M.E.Doc виконують допоміжну функцію, забезпечуючи стандартизацію, підготовку та подання електронної звітності, яка використовується як інформаційна база для подальшої консолідації [5].

Цифрова трансформація обліково-аналітичних систем суттєво змінює підходи до обліку гудвілу та формування консолідованої фінансової звітності. Завдяки автоматизації стає можливим застосування складних алгоритмів оцінки гудвілу, моделювання дисконтованих грошових потоків та проведення тестів на знецінення, що дозволяє мінімізувати ймовірність помилок і підвищує достовірність фінансових результатів. Сучасні інформаційні системи забезпечують: автоматизоване формування консолідаційних коригувань; усунення внутрішньогрупових операцій; трансформацію показників у різних валютах; інтеграцію даних із різних облікових систем та джерел.

1. Об'єднання підприємств : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 : наказ Міністерства Фінансів України від 07.07.1999 р. №163. Дата оновлення: 12.01.2023р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99#Text> (дата звернення: 18.03.2026).
2. Нематеріальні активи : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 : наказ Міністерства Фінансів України від 18.10.1999 р. №242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (дата звернення: 19.10.2026).
3. Зменшення корисності активів : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 28 : наказ Міністерства Фінансів України від 24.12.2004 р. №817. Дата оновлення: 12.01.2023р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text> (дата звернення: 19.03.2026).
4. Загальні вимоги до фінансової звітності : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 : наказ Міністерства Фінансів України від 07.02.2013 р. №73 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 19.10.2026).
5. Якименко Л. Найкращі програми бухгалтерського обліку України у 2026 році. ТОВ «Центр бухгалтерського аутсорсингу». 24.07.2025. URL: <https://cba.net.ua/najkraschi-prohramy-bukhhalterskoho-obliku-ukrajiny-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 19.10.2026).





МИНИЧ ЮЛІЯ, викладач вищої категорії,
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу,
м. Лозова

КОНТРОЛЬ ДОСТОВІРНОСТІ ЕЛЕКТРОННИХ ПЕРВИННИХ ДОКУМЕНТІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифровізація економіки суттєво змінила організацію бухгалтерського обліку та системи управління підприємствами. Первинні документи, які традиційно існували у паперовій формі, дедалі частіше створюються, обробляються та зберігаються в електронному форматі. Електронний документообіг забезпечує оперативність обробки інформації, зменшення витрат на адміністрування, спрощення архівування та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.

Водночас перехід до цифрового середовища породжує нові виклики щодо забезпечення достовірності облікових даних. Якщо в паперовому документообігу ключовим елементом контролю був візуальний аналіз реквізитів і підписів, то в електронному форматі необхідні додаткові механізми перевірки автентичності, цілісності та незмінності інформації.

Отже, питання контролю достовірності електронних первинних документів набуває стратегічного значення в системі внутрішнього контролю та аудиту підприємства.

Електронний первинний документ – це документ, створений у цифровій формі, який містить відомості про господарську операцію та має обов’язкові реквізити відповідно до законодавства.

Особливості електронного документа:

- створюється у програмному середовищі (ERP, бухгалтерські системи);
- підписується кваліфікованим електронним підписом (КЕП);
- зберігається в електронних архівах;
- може передаватися через захищені канали зв’язку;
- має метадані (час створення, зміни, автор тощо).

Юридична сила електронного документа забезпечується електронним підписом, який підтверджує особу підписанта та гарантує цілісність даних.

У цифровому середовищі виникають специфічні ризики, зокрема:

- Несанкціонований доступ до облікової інформації.
- Модифікація або підробка електронних документів.
- Втрати даних через технічні збої або кібератаки.
- Помилки автоматизованих алгоритмів обробки даних.
- Невідповідність електронного підпису вимогам законодавства.

Наприклад, якщо бухгалтер формує електронну накладну та підписує її КЕП, але ключ доступу був скомпрометований, існує ризик несанкціонованого створення або зміни документа.





Інший приклад – автоматичне формування актів виконаних робіт у системі ERP. Якщо алгоритм налаштований некоректно, система може дублювати операції, що призведе до викривлення фінансових показників.

Ефективний контроль передбачає поєднання організаційних, технічних та аудиторських процедур.

Контролю підлягає:

- повнота обов’язкових реквізитів;
- коректність дати та номера документа;
- відповідність суми господарській операції;
- правильність контрагентських даних.

Контроль включає:

- дійсність сертифіката КЕП;
- відповідність підписанта посадовим повноваженням;
- перевірку терміну дії ключа;
- фіксацію часу підписання.

Використовуються:

- криптографічні засоби захисту;
- хеш-коди;
- контрольні журнали змін (audit trail).

Важливо розмежувати права користувачів:

- створення документа;
- редагування;
- підписання;
- архівування;
- перегляд.

Принцип розподілу обов’язків (segregation of duties) знижує ризик шахрайства.

Внутрішній аудит оцінює:

- ефективність процедур контролю;
- надійність інформаційних систем;
- відповідність законодавству;
- ризики викривлення фінансової звітності.
- ІТ-аудит зосереджується на:
 - безпеці серверів;
 - захищеності мережі;
 - наявності резервного копіювання;
 - тестуванні програмного забезпечення.

Наприклад, аудит може виявити, що працівники мають надмірні права доступу до системи, що створює ризик маніпуляцій.

Сучасні тенденції передбачають:

- впровадження технологій штучного інтелекту для виявлення





аномалій;

- використання безперервного аудиту (continuous auditing);
- застосування блокчейн-технологій для забезпечення незмінності документів;
- автоматичний аналіз великих масивів даних (Big Data).

Це дозволяє переходити від ретроспективного контролю до превентивного, орієнтованого на попередження ризиків.

Контроль достовірності електронних первинних документів є ключовим елементом цифровізованої системи управління підприємством. Його ефективність залежить від комплексного поєднання нормативно-правових вимог, інформаційних технологій, організаційних процедур та аудиторських інструментів.

Забезпечення достовірності електронних документів сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності, зміцненню фінансової безпеки та формуванню довіри до цифрових бізнес-процесів.

1. Жук В. М., Бездольний М. Г. Цифровізація бухгалтерського обліку та контролю в умовах трансформації економіки. Бухгалтерський облік і аудит. 2022. № 4. С. 12–20.
2. Пономаренко В. С., Мінухін С. В. Інформаційні системи і технології в обліку та аудиті : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 348 с.
3. Сопко В. В. Бухгалтерський облік у цифровій економіці : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.





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

ПОРІВНЯЛЬНА МОДЕЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НІМЕЧЧИНИ ТА УКРАЇНИ

В умовах євроінтеграції гармонізація української системи обліку з європейською набуває критичного значення, при цьому Німеччина виступає еталоном континентальної моделі, орієнтованої на жорстке законодавче регулювання та інтереси кредиторів [3]. Бухгалтерський облік у обох країнах є складною системою організаційних та нормативно-методологічних відносин, що формується під впливом історико-правових та соціально-економічних чинників.

Класичним прикладом континентальної моделі бухгалтерського обліку прийнято вважати німецьку систему. Ця система сформувалася в умовах, де основним джерелом капіталу виступали банки та держава, а не фондовий ринок. Регулювання облікових процесів здійснюється через норми Торгового кодексу (HGB), а не професійними організаціями. Німецька система вимагає суворого дотримання принципів «належного ведення бухгалтерського обліку» (GoB) та характеризується високим рівнем формалізації [4]. Пріоритетом є захист інтересів кредиторів (банків), а не акціонерів. Активи часто оцінюються за найменшою вартістю, щоб уникнути розподілу нереалізованих прибутків. Фундаментальною ознакою німецької моделі є принцип Maßgeblichkeitsprinzip (авторитетності), згідно з яким показники комерційного балансу автоматично визначають базу оподаткування. Цей тісний законодавчий зв'язок зумовлює високий рівень консерватизму в обліку: оцінка активів та прибутків здійснюється з максимальною обачністю для мінімізації податкового навантаження, що часто призводить до заниження звітної вартості активів порівняно з ринковою [5]. В Україні бухгалтерський облік регулюється профільним Законом України, який визначає правові, організаційні та методичні засади ведення обліку і складання фінансової звітності суб'єктами господарювання та закріплює континентальну модель обліку з домінуванням державного регулювання, жорстким нормативно-правовим каркасом і тісним зв'язком бухгалтерських правил із податковою політикою [2]. У науковій літературі сучасну українську систему часто характеризують як інституціональну модель, оскільки її розвиток відбувається переважно директивно через інститути державної влади, а не еволюційно під впливом потреб бізнесу, що формує специфічне середовище функціонування обліку. Поточний стан бухгалтерського обліку визначається як «синтез стереотипів і новизни», за якого концептуальні підходи, орієнтовані на європейські вимоги, поєднуються з традиційними методиками та фіскальною спрямованістю облікової практики [1]. Водночас ключовим напрямом трансформації залишається адаптація національної моделі до стандартів ЄС, що поступово





зміщує акценти з податкової функції на інформаційну, хоча цей процес супроводжується суттєвими проблемами імплементації [3]. Таким чином, якщо німецька система є усталеною, то українська є більш динамічною, намагаючись перейти від фіскального контролю до забезпечення прозорості через впровадження МСФЗ. Нормативне регулювання є основою відмінностей облікових систем обох країн. Узагальнені дані щодо застосування національних та міжнародних стандартів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика стандартів обліку в Німеччині та Україні

Критерій порівняння	Німеччина	Україна
Національні стандарти	HGB (Торговий кодекс) + GoB (принципи належного обліку).	НП(С)БО (Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку).
Суб'єкти, які використовують національні стандарти	Малий та середній бізнес, а також більшість компаній для індивідуальної звітності (податки/дивіденди)	Малий та середній бізнес, бюджетні установи, неприбуткові організації
Міжнародні стандарти (МСФЗ)	Використовуються паралельно з HGB.	Використовуються паралельно з НП(С)БО.
Суб'єкти, які використовують міжнародні стандарти	Лістингові компанії (обов'язково для консолідованої звітності). Інші – добровільно.	Підприємства суспільного інтересу (великі компанії, банки, ПАТ) – обов'язково.
Фінансовий рік	Гнучкий 12-місячний період (господарський рік), що може не збігатися з календарним.	Строго уніфікований календарний рік (з 1 січня по 31 грудня)
Звітний період	Звітність подається 1 раз на рік.	Звітність подається щоквартально (4 періоди) та за рік
Програмне забезпечення	SAP (для корпорацій), DATEV (для малого бізнесу)	М.Е.Дос(сервіс електронної звітності), MASTER:Бухгалтерія, Dilovod(хмарний сервіс для малого бізнесу та ФОП)

Джерело: Власна розробка автора із використанням [1-5]

Німецький ринок програмного забезпечення чітко сегментований залежно від масштабу бізнесу та вимог до податкової звітності. Для великих корпорацій стандартом є SAP (комплексна ERP-система для управління ресурсами підприємства). Для малого бізнесу та податкових консультантів широко використовується DATEV, що спеціалізується на фінансовому обліку, аудиті та взаємодії з податковими органами. Своє чергою українські розробники пропонують рішення, адаптовані до національного законодавства (П(С)БО). Зокрема, М.Е.Дос використовується для електронного документообігу та подання звітності до державних органів, а MASTER:Бухгалтерія забезпечує автоматизацію фінансів, кадрів і складського обліку на підприємствах різного масштабу.





У Німеччині навіть великі компанії часто ведуть "подвійний" облік: один за HGB (для податків і дивідендів), інший за IFRS (для інвесторів). В Україні податковий облік базується на даних бухгалтерського обліку (з коригуваннями), але розділення менш жорстке. Порівняльний аналіз складу фінансової звітності Німеччини та України свідчить, що за спільної базової основи (Баланс та Звіт про фінансові результати) існують істотні відмінності в структурі розкриття додаткової інформації. У Німеччині фінансова звітність, сформована відповідно до Торгового кодексу (HGB), включає Bilanz (Баланс), GuV (Звіт про прибутки та збитки) та примітки (Anhang), які відіграють ключову роль у поясненні фінансового стану підприємства [4, 5]. Для середніх і великих компаній обов'язковим елементом є також описовий Звіт про управління (Lagebericht), що містить аналіз ризиків і стратегічних перспектив розвитку [4, 5]. В Україні структура фінансової звітності є більш формалізованою: поряд із базовими формами обов'язковими є окремі стандартизовані звіти про рух грошових коштів і власний капітал [2]. Хоча в межах гармонізації з директивами ЄС запроваджено Звіт про управління [3], ключова відмінність полягає у винесенні цих показників у самостійні форми, тоді як у німецькій моделі HGB відповідні розкриття часто інтегруються в примітки. Такий підхід підтверджує інституціональну специфіку української моделі, де жорстка регламентація форм переважає над гнучкістю професійного судження [1].

Отже, можна зробити висновок про спільність німецької та української систем бухгалтерського обліку, водночас зазначаючи значні відмінності в рівнях зрілості, гнучкості та важливості професійного судження, що обумовлені різними історико-правовими контекстами їх розвитку [1]. Німецька система вирізняється стабільністю та акцентом на професійне судження, слугуючи для України прикладом гармонізації. Водночас українська модель залишається транзитивною і перебуває на етапі складного пристосування фіскальних традицій до європейських стандартів прозорості [3].

1. Безверхий, К. В. (2014). Інституціональна модель бухгалтерського обліку в Україні. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. УДК:657(477):330.837:330.44
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»
3. Ярмак, А. М. (2024). Порівняння моделей бухгалтерського обліку України та ЄС: проблеми адаптації та гармонізації. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319013>
4. Clevver. Accounting in Germany: A guide for expanding businesses. URL: <https://www.clevver.io/accounting-in-germany/>
5. Fülber, Rolf Uwe; Klein, Malte. Financial accounting and reporting in Germany URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/72307/1/741299895.pdf>





МОЇСЕЄНКО АНАСТАСІЯ, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **ГУБАРИК ОЛЬГА**, к.е.н, доцент, завідувач кафедри оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗВІТНОСТІ В SAP BUSINESS ONE: ВІД ПЕРВИННОГО ДОКУМЕНТА ДО МСФЗ

У сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення набуває автоматизація облікових процесів та забезпечення відповідності фінансової звітності міжнародним стандартам. Одним із ефективних інструментів реалізації цих завдань є система SAP Business One, яка забезпечує інтеграцію бізнес-процесів підприємства та автоматизацію бухгалтерського обліку.

Процес трансформації фінансової звітності в системі SAP Business One охоплює повний цикл облікових операцій – від формування первинного документа до складання фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ).

На першому етапі на підприємстві створюються первинні документи, що відображають господарські операції: рахунки, накладні, акти виконаних робіт, платіжні документи. Саме первинна документація забезпечує достовірність і повноту облікових даних.

Наступним етапом є введення первинних документів у систему SAP Business One, де здійснюється реєстрація господарських операцій, їх класифікація та систематизація. Система формує єдине інформаційне середовище для обробки фінансових даних.

Після цього SAP Business One автоматично формує бухгалтерські проводки відповідно до налаштованого плану рахунків. Це забезпечує безперервне відображення господарських операцій у системі обліку з високим рівнем точності та оперативності.

На основі сформованих даних відбувається накопичення фінансової інформації, що використовується для формування фінансової звітності підприємства, зокрема балансу та звіту про фінансові результати. Важливою перевагою системи є можливість формування звітності в режимі реального часу.

Заключним етапом є трансформація фінансової звітності відповідно до вимог МСФЗ. У SAP Business One це реалізується через налаштування паралельного обліку, використання коригувальних записів та додаткових аналітичних інструментів. Це дозволяє адаптувати національну звітність до міжнародних стандартів та забезпечити її зіставність.

Таким чином, SAP Business One забезпечує автоматизацію всього процесу бухгалтерського обліку – від введення первинного документа до формування фінансової звітності за МСФЗ. Це сприяє підвищенню ефективності облікових процесів, зменшенню кількості помилок та оптимізації використання ресурсів підприємства.





Рис. 1 – Процес трансформації фінансової звітності в системі SAP Business One

Таким чином, SAP Business One забезпечує автоматизацію всього процесу бухгалтерського обліку – від введення первинного документа до формування фінансової звітності за МСФЗ. Це сприяє підвищенню ефективності облікових процесів, зменшенню кількості помилок та оптимізації використання ресурсів підприємства.

Важливим аспектом використання SAP Business One у процесі трансформації фінансової звітності є можливість налаштування системи відповідно до специфіки діяльності підприємства та вимог національного законодавства. Зокрема, система дозволяє адаптувати план рахунків, створювати додаткові аналітичні розрізи, а також застосовувати користувацькі поля, що забезпечує більш гнучке відображення господарських операцій.

Особливу роль відіграє можливість ведення паралельного обліку. Підприємства можуть одночасно формувати звітність за національними стандартами та МСФЗ, що дозволяє уникнути дублювання облікових процесів і спрощує трансформацію звітності.

Крім того, SAP Business One забезпечує інтеграцію з іншими підсистемами підприємства, такими як управління запасами, продажами та закупівлями. Це дозволяє формувати єдину інформаційну базу, підвищує узгодженість даних та зменшує ризик помилок.

Не менш важливим є використання аналітичних інструментів, які дають змогу здійснювати глибокий аналіз фінансових показників. Система дозволяє формувати звіти за різними параметрами, аналізувати динаміку показників і оцінювати ефективність діяльності підприємства.

Інтеграція SAP Business One також сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності підприємства. Це є важливим чинником для інвесторів,





партнерів та контролюючих органів, оскільки забезпечує достовірність та своєчасність фінансової інформації. Водночас впровадження системи пов'язане з певними викликами, серед яких можна виділити необхідність значних фінансових інвестицій, адаптацію бізнес-процесів та підготовку персоналу. Однак у довгостроковій перспективі ці витрати компенсуються підвищенням ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

В умовах інтеграції України у світову економіку важливим є забезпечення відповідності фінансової звітності міжнародним стандартам. Використання SAP Business One дозволяє підприємствам ефективно вирішувати це завдання, забезпечуючи трансформацію звітності відповідно до вимог МСФЗ.

Отже, система SAP Business One є ефективним інструментом трансформації фінансової звітності, що забезпечує автоматизацію облікових процесів, підвищення якості фінансової інформації та відповідність міжнародним стандартам. Її використання сприяє розвитку підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та інтеграції у глобальне економічне середовище.





МОШКОВСЬКА ОЛЕНА, д.е.н., професор, професор кафедри
обліку та оподаткування
КОСІК ДАР'Я, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

МОДЕЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В НІДЕРЛАНДАХ

В умовах глобалізації та економічної інтеграції бухгалтерський облік стає ключовим інструментом забезпечення прозорості бізнесу та залучення іноземних інвестицій. Нідерланди, як одна з найбільш розвинених економік Європи, потребують високого рівня стандартизації облікових процесів. Впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) забезпечує прозорість і порівнянність фінансової інформації для внутрішніх та міжнародних користувачів.

Система бухгалтерського обліку в Нідерландах поєднує застосування національних нормативних вимог та міжнародних стандартів фінансової звітності. Основним нормативно-правовим актом, що регулює ведення бухгалтерського обліку, є Цивільний кодекс Нідерландів (Book 2 of the Dutch Civil Code), який визначає загальні принципи складання фінансової звітності, порядок її подання та вимоги до розкриття інформації.

Національна система обліку гармонізована з Міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS). Структура фінансової звітності в Нідерландах залежить від розміру підприємства та масштабів його діяльності, що забезпечує диференційований підхід [4].

Малі підприємства мають право застосовувати спрощену форму фінансової звітності. Зазвичай вона включає скорочений Баланс та обмежений обсяг інформації щодо результатів діяльності. Для таких підприємств передбачено спрощені вимоги до розкриття інформації, а також у більшості випадків відсутня обов'язкова вимога проходження аудиту, якщо їхні фінансові показники не перевищують встановлені законодавством порогові значення.

Натомість великі підприємства зобов'язані складати повний пакет фінансової звітності, до якого входять Баланс, Звіт про прибутки та збитки, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про зміни власного капіталу та примітки до фінансової звітності. Такі компанії повинні також розкривати детальну інформацію щодо фінансових ризиків, невизначеностей та результатів діяльності, а також проходити обов'язковий незалежний аудит.

Фінансова звітність у Нідерландах включає Баланс, Звіт про прибутки та збитки, Звіт про зміни власного капіталу та Звіт про рух грошових коштів і формується за результатами звітного року, зазвичай календарного. Підприємства подають її раз на рік, що забезпечує системний аналіз фінансових результатів та контроль за фінансовим станом компанії [2, с. 47].

Податкова система Нідерландів сприяє розвитку бізнесу та інвестицій: для малих підприємств діє пільгова ставка податку на прибуток 15% на перші €395000, а загальна ставка становить 25%. Стандартний ПДВ – 21%, для





окремих товарів і послуг застосовуються знижені ставки. Крім того, країна підтримує бізнес через міжнародні податкові угоди, що дозволяють уникнути подвійного оподаткування. Точність бухгалтерського обліку є критичною для правильного нарахування податків [5, с. 53].

Сучасні технології автоматизації бухгалтерського обліку активно впроваджуються в Нідерландах. Великі компанії використовують ERP-системи, які інтегрують бухгалтерський облік з іншими аспектами бізнесу, такими як управління запасами і фінансами. Хоча ERP-системи підвищують ефективність, їхнє впровадження потребує значних інвестицій, що може бути обмеженням для малого бізнесу.

Електронна подача податкових декларацій через систему Mijl Belastingdienst значно спрощує процес звітності та знижує ймовірність помилок. Податкові органи можуть здійснювати перевірки компаній для контролю за правильністю нарахування податків, що робить важливим ведення точного та актуального обліку.

Система бухгалтерського обліку в Нідерландах активно використовує цифрові технології, зокрема ERP-системи, блокчейн та штучний інтелект, що забезпечує оперативну обробку фінансових даних, зменшує ризики помилок та підвищує прозорість звітності [1].

В Нідерландах великий бізнес зобов'язаний проходити обов'язковий аудит фінансових звітів. Аудитори перевіряють відповідність звітності міжнародним стандартам і надають рекомендації щодо поліпшення облікових процесів. Основні стандарти для аудиту в Нідерландах відповідають Міжнародним стандартам аудиту (МСА), що забезпечує високу якість перевірки і зменшує ризики для міжнародних інвесторів.

Бухгалтерія є важливою складовою економічної інфраструктури Нідерландів, тому країна приділяє велику увагу підготовці фахівців у цій галузі. Високий рівень освіти та професійної підготовки бухгалтерів сприяє ефективному веденню облікових процесів і дотриманню міжнародних стандартів. В Нідерландах функціонує кілька провідних університетів і бізнес-школ, де майбутні бухгалтери отримують глибокі теоретичні знання та практичні навички [3].

Одним з основних напрямків розвитку бухгалтерії в Нідерландах є активне впровадження новітніх технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та автоматизовані системи обліку. Вони значно полегшують процеси, пов'язані з обробкою великого обсягу фінансових даних, знижують ймовірність людських помилок та забезпечують більшу прозорість фінансової інформації..

Переваги моделі обліку включають прозорість, інтеграцію міжнародних стандартів та активне використання новітніх технологій. До викликів відносяться високі витрати на автоматизацію для малого бізнесу та постійна потреба у підвищенні кваліфікації бухгалтерів.

Висновки. Модель бухгалтерського обліку в Нідерландах поєднує високий рівень інтеграції міжнародних стандартів, прозорість фінансової звітності та





використання сучасних технологій. Разом із конкурентною податковою системою та високим рівнем підготовки фахівців вона сприяє розвитку міжнародної торгівлі, залученню інвестицій і підвищенню ефективності управління бізнесом.

1. Бутинець Ф. Ф., Горецька Л. Л. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах: навчальний посібник. – Житомир: ПП «Рута», 2018. – 544 с.
2. Ільїн В., Кузьмич С. Особливості бухгалтерського обліку у зарубіжних країнах. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. наук. журн. – 2020. – Вип. 2. – С. 42-48.
3. Онищенко В. О., Бондар М. І., Дубовая В. В. Облік у зарубіжних країнах: підручник. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 576 с.
4. Ценклер Н. І., Колодійчук А. В., Лалакулич М. Ю., Молнар О. С. Бухгалтерський облік і аудит у зарубіжних країнах: підручник. – Львів, 2021. – 180 с.
5. Nice Heijden, A., & van der Bunt, W. The Adoption of IFRS in the Netherlands: Challenges and Opportunities. Accounting in Europe. – 2018. – 15(1). – С. 43-64.





НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА, к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку і аудиту

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Ключовим критерієм розмежування забезпечень та зобов'язань (таких як кредиторська заборгованість за розрахунками з постачальниками і за нарахованими витратами, що зумовлює визнання зобов'язань) є наявність невизначеності щодо термінів погашення та суми майбутніх виплат. Зобов'язання перед постачальниками виникає у підприємства під час отримання товарів і послуг на умовах післяплати. Зобов'язання за нарахованими витратами виникає під час нарахування працівникам заробітної плати, заборгованості за податками, платежами і внесками, нарахування відсотків за отриманими кредитами або емітованими облігаціями. Головними характеристиками зобов'язань є їх теперішній характер, що передбачає точність визначеної суми боргу, наявність ідентифікованого отримувача коштів та безумовний характер його погашення.

На відміну від зобов'язань, забезпеченням притаманна невизначеність щодо термінів і суми погашення, хоча існує висока ймовірність зменшення економічних вигід в майбутньому унаслідок здійснення виплат. Водночас, забезпечення відрізняються від умовних зобов'язань, які розглядаються як потенційний борг, щодо якого суб'єктом господарювання не визначена можливість оцінки та визнання на балансі, тому ймовірність його погашення є невизначеною [1, с. 143].

Достовірність оцінки забезпечення передбачає можливість визначити діапазон можливих результатів на основі оцінки забезпечення, який є достатнім для його точної оцінки на дату погашення. Сума визнаного резерву має бути найкращою оцінкою витрат, необхідних для погашення поточного зобов'язання станом на кінець звітного періоду.

НП(С)БО 11 «Зобов'язання» визначено, що сума забезпечення визначається за обліковою оцінкою ресурсів (за вирахуванням суми очікуваного відшкодування), необхідних для погашення відповідного зобов'язання на дату балансу [2]. За уточненням у 2024 році визначенням, наведеним у НП(С)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах», облікові оцінки визначаються наближено, тобто об'єкти обліку є попередньо оціненими [3]. Проте за МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» використання наближених оцінок у випадку забезпечень не знижує їхньої достовірності [4].

При розрахунку забезпечення підприємство використовує фактичні дані за попередні періоди, які є основою для розрахунку його суми на поточний період з використанням наближених оцінок для визначення ставки дисконту або інших показників (ринкова відсоткова ставка, прогнозна оцінка тощо), що дає змогу розрахувати суму забезпечення на дату його погашення з високим рівнем





достовірності. Зокрема, це стосується забезпечень на виплату відпусток працівникам, на додаткове пенсійне забезпечення, на виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів, невизначеність погашення котрих є незначною.

Високим рівнем невизначеності обтяжені забезпечення виконання гарантійних зобов'язань, оскільки настання гарантійних випадків часто зумовлене недотриманням покупцем умов використання придбаних активів, які не можуть бути контрольовані продавцем. Проте це не дає змогу підприємству створювати приховані резерви або завищувати зобов'язання [5, с. 27].

Обов'язковість перегляду залишку забезпечення на дату балансу з проведенням, при необхідності коригувань, дає змогу уточнити їхню оцінку до фактичної. Інвентаризація більшості груп забезпечень проводиться підприємством станом на кінець звітного кварталу або року, тоді як перегляд і коригування залишків за гарантійними зобов'язаннями доцільно проводити на дати завершення гарантійних термінів для кожної партії реалізованих товарів.

Використання розрахункових методів оцінки забезпечень дає змогу визначити діапазон можливих результатів, які є підставою для визначення достовірної оцінки на дату погашення, яка при необхідності коригується на дату балансу. Однак для окремих видів забезпечень наближені оцінки обтяжені високим рівнем невизначеності, який не може бути контрольований підприємством, що зумовлює необхідність обачно здійснювати судження за невизначених умов, але не є підставою для створення надмірних забезпечень або навмисного завищення зобов'язань.

1. Нашкерська Г. В. Особливості визнання та оцінювання умовних зобов'язань. Регіональна економіка. 2008. № 4. С. 141-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2008_4_21
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» від 31.01.2000 № 20. Міністерство фінансів України: станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text>
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах» від N 137 від 28.05.99. Міністерство фінансів України: станом на 18 березня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0392-99#Text>
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 (МСБО 37). Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051#Text
5. Нашкерська Г. В. Консерватизм та обачність у бухгалтерському обліку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 3-4. С. 26-31. DOI: [10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-26-31](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-26-31)





НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА, к.е.н, доцент,

доцент кафедри обліку і аудиту,

ВОЛОЩАК ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ

Швидкий розвиток цифрових технологій суттєво змінює діяльність сучасних підприємств та підходи до організації бізнес-процесів. Високий рівень конкуренції та зростання обсягів інформації вимагають від підприємств оперативної й точної обробки даних для прийняття ефективних управлінських рішень. Однією з ключових сфер, що зазнає значних змін, є обліково-аналітична система підприємства. Вона являє собою впорядковану внутрішню структуру організації, яка накопичує дані господарського обліку та зовнішню позаоблікову інформацію для аналізу та формування звітності для внутрішніх і зовнішніх користувачів у необхідному для них розрізі [1, с. 286].

Трансформація обліково-аналітичної системи підприємства в умовах цифрової економіки зумовлює активне впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси обліку, аналізу та управління. Це сприяє підвищенню ефективності обробки інформації, забезпечує її достовірність і доступність для управлінських потреб, а також створює передумови для більш оперативного прийняття управлінських рішень. У результаті цього облік в управлінні підприємством в умовах цифрової трансформації набуває низки переваг, зокрема:

- підвищення ефективності та швидкості обліково-аналітичних процесів завдяки автоматизації;
- оптимізація прийняття рішень через використання великих даних (Big Data) та прогнозного аналізу;
- зменшення впливу людського фактора та мінімізація помилок у фінансовій звітності;
- розширення доступу до сучасних аналітичних інструментів для освіти та професійного розвитку;
- інтеграція з глобальними обліковими стандартами через цифрові платформи [2, с. 343].

Враховуючи позитивні сторони трансформації, обліково-аналітична система стає не лише інструментом фіксації фактів господарського життя, а й платформою для стратегічного планування та оцінки ефективності бізнес-моделей підприємницьких структур. Це, у свою чергу, дозволяє скоротити час на обробку даних, знизити ймовірність помилок, забезпечити оперативний доступ до інформації незалежно від місцезнаходження користувача завдяки хмарним технологіям, а аналітика великих даних дає змогу прогнозувати тенденції та ухвалювати обґрунтовані рішення. Використання блокчейн-





технологій підвищує прозорість і безпеку обліку, а штучний інтелект допомагає автоматично класифікувати транзакції, виявляти аномалії та формувати управлінські рекомендації.

Водночас впровадження цифрових технологій у обліково-аналітичні системи супроводжується певними викликами. Серед яких доцільно виділити ризик несанкціонованого доступу до фінансової інформації, аналітичних даних та цифрових документів, що підвищує загрозу кібербезпеки. Впровадження систем автоматизації обліку потребує значних фінансових вкладень у програмне забезпечення, технічне обладнання та навчання персоналу, що робить цей процес дорогим і ресурсомістким. Крім того, залучення великої кількості працівників з різним рівнем кваліфікації, відсутність єдиних стандартів подання даних підвищує ймовірність викривлення, дублювання або перенасичення інформації, це ускладнює її аналіз і обробку, а нестача кадрів може уповільнювати адаптацію підприємства до нових технологій [3]. Додатково, швидкі темпи розвитку цифрових рішень часто випереджають законодавче регулювання, що створює невизначеність і ускладнює легітимність електронних документів та цифрових операцій.

Для мінімізації цих ризиків необхідне впровадження комплексних заходів, таких як багаторівневий контроль доступу, шифрування і резервне копіювання даних, підвищення кваліфікації персоналу, внутрішній аудит, стандартизація інформаційних потоків та дотримання етичних і нормативних вимог.

Отже, цифрова трансформація обліково-аналітичної системи є природним результатом глобальних технологічних змін. Вона передбачає перехід від традиційного ведення обліку до інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують оперативну обробку даних, їхню точність та стратегічну цінність для бізнесу. Сучасний облік перестає бути лише інструментом фіксації фактів і стає основою для управлінської аналітики та прийняття стратегічних рішень. Водночас ефективність цифрової трансформації залежить від здатності підприємства забезпечити безпеку інформації, підготувати кваліфікований персонал та адаптуватися до змін у нормативно-правовому середовищі.

1. Лень В. Обліково-аналітична система підприємства: обґрунтування визначення, модель. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. Т. 5, № 1. С. 281–290. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/79179/74937>
2. Писарчук О. Цифровізація обліково-аналітичних процесів в контексті розвитку людського капіталу. *Сталий розвиток економіки*. № 1. С. 340–344. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1188>
3. Азаренков Г. Вплив цифровізації обліково-аналітичної системи на управління підприємством. *Національна економіка*. 2025. № 1. С. 11–16. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/36556/1/Азаренков%20Інтелект_21_стаття_1_2025.pdf





ОЛЕКСАШЕНКО ЯРОСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛПСЬКИЙ РОМАН**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ОСОБЛИВОСТІ ТА НЮАНСИ ОБЛІКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ У 2026 РОЦІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах розвитку економіки питання організації обліку заробітної плати набувають особливої актуальності, оскільки вона є основним джерелом доходів населення та важливим елементом системи соціально-трудових відносин. Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата визначається як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу згідно з трудовим договором. Рівень заробітної плати залежить від складності та умов праці, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. У зв'язку з постійними змінами законодавства та економічних умов особливого значення набуває належна організація бухгалтерського обліку розрахунків з оплати праці [1].

Особливістю організації обліку заробітної плати у 2026 році є орієнтація на оновлені державні соціальні стандарти. Мінімальна заробітна плата встановлена на рівні 8647 грн і є базовим показником для визначення мінімальних трудових гарантій та фінансових санкцій. Прожитковий мінімум для працездатних осіб становить 3328 грн і використовується для встановлення посадових окладів та визначення розміру податкової соціальної пільги. Важливим аспектом є контроль дотримання рівня мінімальної заробітної плати: якщо нарахована сума за повну місячну норму праці є меншою за 8647 грн, роботодавець зобов'язаний здійснити доплату до цього рівня. У разі неповного робочого часу або роботи за сумісництвом мінімальна державна гарантія застосовується пропорційно відпрацьованому часу [2].

Структура заробітної плати включає основну та додаткову заробітну плату, а також інші заохочувальні й компенсаційні виплати. Для узагальнення інформації про розрахунки з працівниками використовується пасивний рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам». Облік нарахованої заробітної плати здійснюється на субрахунку 661, а депонованих сум – на субрахунку 662. До депонованих належать кошти, отримані в банку, але не виплачені працівникам у встановлений строк. Витрати на оплату праці відносяться на відповідні рахунки залежно від напрямку діяльності підприємства: 23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати» або 93 «Витрати на збут» [3].

Податкове навантаження на фонд оплати праці у 2026 році характеризується стабільністю основних ставок. Із заробітної плати працівників утримуються податок на доходи фізичних осіб за ставкою 18% та військовий збір у розмірі 5%. Окрім цього, роботодавець нараховує єдиний соціальний





внесок за ставкою 22%. Особливістю є необхідність одночасної сплати податків із отриманням коштів на виплату заробітної плати, оскільки банки не приймають платіжні документи без підтвердження сплати відповідних податків. Також важливим є дотримання порогових значень для застосування податкової соціальної пільги, яка у 2026 році становить 4660 грн.

Документальне оформлення розрахунків із працівниками базується на інтеграції кадрових та бухгалтерських даних. Основним первинним документом є табель обліку робочого часу, який фіксує відпрацьований час, надурочні роботи та причини відсутності працівників. У разі відрядної форми оплати праці використовуються наряди, маршрутні листи та рапорти про виробіток. Усі нарахування та утримання за місяць відображаються у розрахунково-платіжній відомості, що може бути індивідуальною або зведеною по підприємству. Відповідно до законодавства виплата заробітної плати здійснюється не рідше двох разів на місяць із проміжком не більше 16 днів, при цьому сума авансу повинна відповідати фактично відпрацьованому часу.

Умови воєнного стану у 2026 році впливають на організацію розрахунків із працівниками. Роботодавець може бути звільнений від відповідальності за затримку виплати заробітної плати лише у разі доведення, що це сталося внаслідок бойових дій або інших обставин непереборної сили. Водночас обов'язок нарахування заробітної плати зберігається. Водночас законодавством передбачені значні штрафи за порушення трудових норм: виплата заробітної плати без офіційного оформлення працівника тягне штраф у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, а затримка виплати понад один місяць – у трикратному розмірі [2].

Звітність щодо нарахування заробітної плати у 2026 році подається у вигляді об'єднаного розрахунку з єдиного соціального внеску, податку на доходи фізичних осіб та військового збору. Крім того, підприємства подають статистичну звітність, зокрема форму 1-ПВ (місячну та квартальну) та інші звіти щодо чисельності та складу працівників. У зв'язку з трудомісткістю цих процесів важливого значення набуває автоматизація обліку заробітної плати із використанням сучасного програмного забезпечення. Це дозволяє контролювати дотримання мінімальних державних гарантій, автоматично розраховувати індексацію, формувати резерви відпусток та своєчасно формувати звітність.

1. Про оплату праці. Закон України № 108/95-ВР від 24.03.1995 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-vp#Text>.
2. Розрахунок зарплати у 2026 році: приклади, МЗП, ПСП. *Онлайн-бухгалтерія SMARTFIN.UA: зарплата, кадрові, звіти, облік ФОП*. URL: <https://smartfin.ua/page/rozrakhunok-zarobitnoyi-platy-u-2026-rotsi>.
3. Машевська А. Організаційно-методичне забезпечення обліку і оподаткування оплати праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.205>.





ОЛЕКСІЄНКО ТЕТЯНА

судовий експерт відділу економічних досліджень

Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр

МВС України, м. Полтава

ТЕХНОЛОГІЯ БЛОКЧЕЙН У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

Стрімкий розвиток цифрових технологій, зміна умов господарювання, пов'язана з повномасштабною російською військовою агресією, обумовлюють появу нових завдань у сфері бухгалтерського обліку. Традиційні методи ведення обліку втрачають свою ефективність у зростаючій кількості господарських операцій, вимог до їх прозорості та відчутному впливі цифрових трансформацій. Тому технологія блокчейну та її інтеграція в обліковий процес є однією із сучасних умов забезпечення ефективності та надійності ведення бухгалтерського обліку, формування звітності.

Технологія блокчейн – це система, заснована на розподілених книгах обліку, база даних активів чи транзакцій, якими можна ділитися у численних вузлах мережі, надаючи кожному учаснику власну копію, при цьому усі зміни відображаються в усіх копіях майже одночасно [1].

Система блокчейну базується на основному принципі роботи – створення безперервного ланцюга блоків, які містять записи про транзакції. Між собою блоки пов'язані за допомогою криптографічного алгоритму (хешу). А кожний новий блок додається до ланцюга лише після підтвердження всіма учасниками мережі [2]. Такий алгоритм забезпечує незмінність даних, оскільки інформація, яка записується у блок, не підлягає зміні та видаленню, що забезпечує децентралізацію та прозорість системи.

Децентралізація є важливою особливістю блокчейну. Інформація не зберігається на одному центральному сервері, а розподілена між учасниками мережі. Кожен вузол має копію всього блокчейну, який неможливо змінити. Така особливість системи досягається завдяки використанню криптографії та механізмів консенсусу. Дані в блокчейні можуть бути переглянуті будь-ким, хоча особи учасників залишаються анонімними. Транзакції в блокчейні шифруються і перевіряються мережею перед записом, що захищає від шахрайства. Саме такі характеристики можуть стати фундаментом безпечного та повністю цифровізованого ведення обліку на підприємствах [2].

Узагальнена структура блокчейну за його складовими передбачає, що кожен блок містить основні елементи: алгоритм (хеш) попереднього блоку – унікальний ідентифікатор попереднього блоку, який забезпечує структуру ланцюжка, список транзакцій – запис транзакцій, виконаних в мережі, мітка часу – час створення блоку, криптографічний хеш – унікальний ідентифікатор блоку, створений за допомогою криптографічного алгоритму [2].

Система роботи блокчейну представлена кількома етапами:

- 1) користувач ініціює транзакцію, що містить певну інформацію;
- 2) транзакція надсилається до мережі вузлів, де перевіряється на





коректність;

3) коли вузол підтверджує транзакцію, вона додається до блокчейну. Вузли «домовляються» про автентичність нового блоку;

4) блок додається до існуючого блокчейну, і транзакція вважається завершеною. Оновлена версія блокчейну поширюється по всій мережі [2].

Тобто, система блокчейну виступає як публічний реєстр, котрий заснований на розподілених книгах обліку Blockchain.

Складовими елементами системи блокчейну є:

– користувач – будь-яка фізична особа, фізична особа-підприємець або юридична особа, яка за допомогою технічного обладнання підтримує працездатність системи блокчейн, зберігає копії блокчейну, чим захищає інформацію від втрати або підробки, підтверджує транзакції та перевіряє транзакції, які зареєстрували інші користувачі;

– об'єкт – ланцюг блоків;

– предмет – взаємовідносини між учасниками транзакцій у процесі їх проведення [3].

Загальна схема функціонування системи блокчейн зображена на рис. 1.



Рис. 1 - Загальна схема функціонування системи блокчейн

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Наразі основним методом бухгалтерського обліку є метод подвійного запису. Саме вказаний метод свого часу був революцією у системі обліку та підприємництва, та до сьогодні залишається його основою. Впровадження у систему бухгалтерського обліку технології блокчейну стане поштовхом для переходу до нового методу обліку – потрійного запису.

Потрійний бухгалтерський облік означає, що, використовуючи блокчейн технологію для ведення обліку, до традиційного подвійного запису на рахунках додається третій – підтвердження транзакції через розподілену книгу (криптографічна перевірка і «запечаткування») [5]. Тобто бухгалтерські записи сторін, проведені за звичайним методом подвійного запису, доповнюються криптографічним «опечатуванням» третьою стороною – блокчейном.

Потрійний бухгалтерський облік означає пряме з'єднання між двома бухгалтерськими книгами й доказ, наданий мережею вузлів. Операції автоматично узгоджуються і записуються без участі третіх осіб, отже, в децентралізованих реєстрах кожен стає одночасно обізнаним про операції





(рис. 2) [3].

Бухгалтерська книга 1		Бухгалтерська книга 2	
Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
8			8
	1	1	
	19	19	
90			90

Публічна книга	
Бухгалтерська книга 1	Бухгалтерська книга 2
-8	8
1	-1
19	-19
-90	90

Рис. 2 - Книга обліку при потрійному методі обліку

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Наведені характеристики технології блокчейну дозволяють визначити наступні переваги його застосування у бухгалтерському обліку:

- прискорення отримання інформації для прийняття ефективних рішень, оперативну реакцію на зміни, що виникають;
- зниження витрат на ведення бухгалтерського обліку та перевірку його коректності;
- забезпечення високої якості обліку, контролю, оподаткування і права; зменшення ймовірності шахрайства;
- автоматизацію та спрощення обліку і контролю, синхронізація бухгалтерських записів.

Незважаючи на активний розвиток цифрової індустрії в Україні, чітка законодавча база щодо регулювання питань використання блокчейну у бухгалтерському обліку відсутня, що ускладнює використання таких технологій.

Отже, блокчейн є однією із найперспективніших технологій у системі вдосконалення бухгалтерського обліку, що забезпечить більш високий рівень безпеки господарських операцій підприємств, прозорість та ефективність їх діяльності.

1. Трачова Д. М., Цинцовська Т. О. Технології блокчейну в бухгалтерському обліку: довгострокова перспектива чи реальність? URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/162-1.pdf>.
2. Коваль Л. В., Ткач Д. А. Технологія блокчейн в автоматизації системи бухгалтерського обліку. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2025. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6055/6120>.
3. Правдюк Н. Л., Обнявко М. В. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку: переваги та





недоліки застосування. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 71. С. 177-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_71_30.

4. Ярошук Олексій, Белова Ірина. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку та аудиті. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 3-4. С. 28-44. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/488/535>.

5. Попівняк Ю. М. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку й аудиті: сучасний стан, можливості та перспективи застосування. Економіка, управління та адміністрування, (3(89), 137–144. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-137-144](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-137-144).





ОНИЩЕНКО ОКСАНА, к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів,
ТЕРНОВСЬКА ВАЛЕРІЯ, магістрантка

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук

ВИКОРИСТАННЯ М.Е.DOC ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються постійними змінами податкового законодавства, зростанням обсягів звітної інформації та посиленням вимог до прозорості фінансової діяльності. У таких умовах особливої актуальності набуває автоматизація податкового обліку та електронної звітності, що забезпечує своєчасність подання документів, мінімізацію помилок та зниження адміністративного навантаження на бухгалтерські служби.

Одним із найбільш поширених програмних продуктів в Україні для автоматизації податкового обліку є програмний комплекс М.Е.Дос (My Electronic Document), який забезпечує формування, перевірку та подання податкової, фінансової та статистичної звітності до контролюючих органів в електронній формі [1]. Програма інтегрується з бухгалтерськими системами обліку, підтримує електронний документообіг із контрагентами, а також забезпечує обмін податковими накладними через Єдиний реєстр податкових накладних. Використання М.Е.Дос дозволяє автоматизувати процеси формування податкової декларації з податку на додану вартість, податку на прибуток підприємств, єдиного соціального внеску та інших обов'язкових платежів. Наявність вбудованих механізмів перевірки звітності знижує ризик арифметичних та логічних помилок, що позитивно впливає на податкову дисципліну підприємства. Крім того, електронний документообіг сприяє оптимізації взаємодії з контрагентами та державними органами, скороченню витрат часу й ресурсів. Важливою складовою функціонування системи є застосування кваліфікованого електронного підпису, що забезпечує юридичну значимість електронних документів відповідно до чинного законодавства України [2]. Це створює правові передумови для повноцінного переходу підприємств на електронний формат звітності та документообігу.

Разом з тим, ефективність використання М.Е.Дос залежить від рівня цифрової компетентності персоналу, належного інформаційного захисту та регулярного оновлення програмного забезпечення відповідно до змін нормативної бази. Таким чином, впровадження програмного комплексу М.Е.Дос виступає важливим інструментом підвищення ефективності податкового обліку, забезпечення прозорості фінансової діяльності та зміцнення фінансової дисципліни підприємства.

1. М.Е.Дос. Офіційний сайт програмного комплексу М.Е.Дос. URL: <https://medoc.ua> (дата звернення: 12.02.2026).

2. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 12.02.2026).





ПЕЛЕХ УЛЯНА, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
ЧЕРНЕНКО ДАРИНА, ДМИТРУК СОФІЯ, здобувачі вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ПОСИЛЕННІ РОЛІ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ТА ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Повномасштабна військова агресія проти України спричинила істотні зміни в управлінні вітчизняними підприємствами, в тому числі, і в організації бухгалтерського обліку. Згідно з макроекономічними прогнозами Київської школи економіки, висока інтенсивність бойових дій та геополітична напруженість залишаються одними з визначальних факторів впливу на економічне середовище України [2]. Станом на 2025 рік бізнес-середовище та державний сектор економіки зіткнулися з істотними викликами, які вимагають адаптації та модернізації обліково-аналітичних систем. В умовах воєнного стану традиційні підходи до організації бухгалтерського обліку, що базувалися на фізичному архівуванні та паперовому документообігу, виявили свою вразливість. Ризики знищення первинної документації, вимушені зміни ведення бізнесу, міграція персоналу актуалізували необхідність цифрової трансформації облікових процедур.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що впровадження систем електронного документообігу та інформаційних технологій перестало бути питанням інноваційного розвитку. В умовах війни згаданий аспект трансформувався у визначальний елемент підтримання безперервності господарської діяльності та економічної захищеності підприємств.

Метою роботи є обґрунтування ролі електронного документообігу та цифрових рішень у забезпеченні безперервної та ефективної організації бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану в Україні.

До 2022 року цифровізація обліку в Україні розглядалася переважно як засіб підвищення ефективності праці та екологічності. Сучасні дослідники з питань цифрової економіки, зокрема С.Ф. Легенчук, стверджують, що цифровий розвиток обліку - це більше, ніж просто автоматизація рутинної роботи. Це процес, коли цифрові інструменти стають невід'ємною частиною фізичної діяльності підприємства, що дозволяє об'єднати облік у загальну екосистему управління бізнесом [3]. Академік В.М. Жук наголошує, що цифрове реформування породжує нові вимоги до професійних навичок бухгалтера, спонукаючи до поглиблення знань [4]. Однак воєнний стан змінив пріоритети. Ключовою проблемою стала фізична безпека даних. Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», відповідальність за збереження оброблених документів покладається на власника або керівника підприємства [5]. В умовах ракетних обстрілів та окупації територій збереження паперових архівів стає неможливим. Проблема полягає у відсутності універсального та єдиного способу організації обліку (one best way), натомість ефективна облікова система повинна адаптовуватися до





змінних факторів зовнішнього середовища.

Все більшої актуальності у цьому контексті набирає теорія ситуативного управління (Contingency theory). Її сутність розглядають як інструмент управління у кризових ситуаціях, які виникають внаслідок того, що керівництво не спроможне розпізнати нові деструктивні явища, які швидко розвиваються, поки вони не стають загрозами. Історично теорія зародилася в організаційній соціології та менеджменті в середині XX століття, її метою було прагнення знайти універсальні шляхи для ефективного досягнення цілей організаційної структури, зважаючи на чинники функціонування внутрішніх та зовнішніх (стосовно цієї організації) умов. В контексті українського середовища це означає, що запровадження цифрових рішень об'єктивно вимагає зміни організаційної схеми бухгалтерського обліку - необхідність переходу від жорстких регламентів до гнучких цифрових систем, здатних забезпечити достовірність даних навіть за часткової втрати фізичної інфраструктури. Дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема матеріали конференції «Digital Economy and Sustainable Development», демонструють, що успішна модернізація можлива лише за взаємодії нових методів обробки даних та інтеграції з державними реєстрами [3]. Ключовим елементом цієї системи є електронний документ - запис, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити. Електронний документообіг (ЕДО) відповідно до Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», – визначається як сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання і, у разі необхідності, знищення електронних документів, які ґрунтуються на принципі перевірки цілісності та підтвердження факту одержання таких документів [1].

Міністерство фінансів України та Державна податкова служба здійснюють політику стимулювання електронного документообігу шляхом удосконалення нормативної бази та розвитку електронних сервісів для подання звітності. Позиція державних інституцій у сфері цифрової трансформації підтверджується чітким твердженням: первинний документ, складений в електронній формі, є повноцінною підставою для відображення господарських операцій, за умов наявності відповідних реквізитів та кваліфікованого електронного підпису [6]. Електронний документ, підписаний кваліфікованим електронним підписом (КЕП) зараз набув великої популярності. За даними Міністерства цифрової трансформації, оприлюдненими у звіті «Цифрові сервіси замість паперових», динаміка використання КЕП демонструє істотне зростання (табл. 1). Наведені у Таблиці 1 дані свідчать про стійку тенденцію до зростання обсягів використання електронних довірчих послуг в Україні протягом 2019-2023 років, з особливо різким приростом у період повномасштабної війни [8]. Зростання кількості операцій з використанням кваліфікованого електронного підпису у 2022-2023 роках підтверджує, що електронний документообіг перестав бути допоміжним інструментом і набув статусу базового елементу





організації бухгалтерського обліку.

Таблиця 1 - Статистичні дані про діяльність надавачів електронних довірчих послуг

Рік	Діяльність надавачів електронних довірчих послуг, млрд.разів	Відповідно до попереднього періоду, %
2019	1,6	-
2020	3,9	139,9
2021	8,7	121
2022	10,4	19,6
2023	20	93,4

**Джерело: побудовано авторами на основі [8]*

Така динаміка зумовлена необхідністю забезпечення безперервності облікових процесів, дистанційного доступу до первинних документів та мінімізації ризиків втрати облікової інформації в умовах воєнного стану.

Електронний підпис отримав статус найбільш надійної форми фіксації господарських операцій. Цифрові рішення дозволяють реалізовувати доступ до первинних документів та реєстрів обліку віртуально. Це забезпечує можливість дистанційного ведення обліку, що є критично важливим для підприємств, чий потужності знаходяться в зонах підвищеного ризику [6]. До того ж, в умовах воєнного стану особливого значення набули зміни, внесені до Закону України № 2115-IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності...». Цей закон дозволяє використовувати скан-копії та фотокопії первинних документів як тимчасове підтвердження витрат у випадках, коли оригінали недоступні або знищені, з обов'язковим наступним відновленням або наданням оригіналів документів після припинення воєнного стану [7].

Важливою зміною в організації обліку став вимушений перехід від локальних серверних рішень до хмарних технологій (Cloud Computing). «Хмарні обчислення» або Cloud computing - це модель надання ІТ-послуг, за якої доступ до обчислювальних потужностей, сховищ даних та програмного забезпечення здійснюється дистанційно через мережу Інтернет. До війни більшість підприємств зберігали облікові бази даних на фізичних серверах в офісах, що в умовах бойових дій створило критичний ризик їх фізичного знищення. Цифровізація дозволила реалізувати міграцію даних у захищені хмарні сховища, розміщені на серверах у безпечних регіонах або за кордоном. Це змінило саму структуру організації облікового процесу, гарантуючи збереження фінансової історії компанії навіть у випадку руйнування фізичної інфраструктури офісу.

Крім того, цифрові рішення змінили організаційну структуру бухгалтерії. В умовах, коли персонал часто перебуває у різних регіонах чи країнах, впровадження систем електронного документообігу стало єдиним способом забезпечити єдність облікової політики. Цифрові платформи дозволяють налаштувати маршрути погодження документів дистанційно, при цьому забезпечуючи контроль за витратами та господарськими операціями в режимі реального часу, без прив'язки до фізичного місцезнаходження головного





бухгалтера чи керівника.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що повномасштабна війна в Україні істотно трансформувала підходи до організації бухгалтерського обліку, актуалізувавши необхідність впровадження електронного документообігу та сучасних цифрових рішень. В умовах воєнного стану цифровізація облікових процесів набула не лише інноваційного, а й стратегічного значення, перетворившись на ключовий інструмент забезпечення безперервності діяльності та економічної захищеності підприємств.

Перехід до електронного документообігу, використання кваліфікованого електронного підпису та хмарних технологій дозволить мінімізувати ризики втрати первинної документації, забезпечити дистанційний доступ до облікових даних та зберегти цілісність фінансової інформації в умовах підвищеної небезпеки. Отримані результати підтверджують, що цифрові рішення стали основою гнучкої та адаптивної організації бухгалтерського обліку, здатної ефективно функціонувати за умов невизначеності та кризових впливів.

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. №851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>. (дата звернення 22.01.2026).

2. Ukraine Macroeconomic Handbook / KSE Institute. Kyiv : KSE Institute, July 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/07/UA-Macro-Handbook_Jul2025.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

3. Легенчук С. Система бухгалтерського обліку як інструмент організаційної легітимації: контекст сталого розвитку. Digital Economy and Sustainable Development: emerging trends in finance, accounting, management and social and behavioral sciences: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Берегове, 26–27 березня 2024 р.). Берегове, 2024. С. 107-108.

URL:https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/3631/1/Lehenchuk_S_Systema_bukhhalt_erskoho_obliku_yak_instrument_2024.pdf#:~:text=and%20Social%20&%20Behavioral%20Scienc%20the%204th,the%20IV%20International%20Scientific%20and%20Practical%20Conference. (дата звернення 19.01.2026).

4. Жук В. М., Жук Н. Л. Розвиток теорії і практики бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет- конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (м. Харків, 10 листопада 2022р.). Харків, 2022. С. 3-4. URL:<https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/fed56835-e0cb-444d-a270-45bcd537e04a/content>. (дата звернення 19.01.2026).

5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

6. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>. (дата звернення 19.01.2026).

7. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни : Закон України від 03.03.2022 № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20/ed20221119#Text>. (дата звернення 19.01.2026).

8. Цифрові сервіси замість «паперових» // Новини. Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovi-servisi-zamist-papеровikh-20-milyardiv-elektronnikh-pidpisiv-ta-pechatok-za-2023-rik> (дата звернення 22.01.2026).





ПЕРЕГУДА АННА, викладач
РОЗГРЕБЕЛЬСЬКИЙ ВЯЧЕСЛАВ, здобувач передвищої освіти
ВСП «Вовчанський фаховий коледж ДБТУ», м. Харків

УДОСКОНАЛЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ДЛЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Удосконалення бухгалтерського обліку для цілей управління підприємством є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. Бухгалтерія є основним джерелом інформації про фінансовий стан, ефективність і результативність діяльності компанії. Тому постійне вдосконалення бухгалтерського обліку є необхідним для ефективного управління організацією.

Система обліку забезпечує підприємство необхідною обліковою інформацією для визначення фінансового стану, виявлення фінансових проблем і можливостей, а також для планування й контролю фінансових ресурсів. Інформація, отримана завдяки системі обліку, допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, фінансового ризику, оптимізації витрат та інших аспектів управління. Власне управління підприємством без якісного обліку стає практично неможливим, оскільки відсутність об'єктивної інформації може призвести до неефективних та ризикованих рішень [1].

Для вдосконалення бухгалтерського обліку з метою управління можна розглянути такі заходи: впровадження сучасних систем обліку та автоматизації бухгалтерських процесів. Програмні системи дозволяють спростити й автоматизувати облікові операції, забезпечуючи точність і актуальність даних; оновлення та оптимізація облікових політик і методик. Організації повинні періодично оновлювати свої облікові політики та методики, ґрунтуючись на змінах податкового й бухгалтерського законодавства, щоб відповідати сучасним вимогам управління та надавати інформацію, необхідну керівництву для прийняття рішень; розвиток і підготовка кваліфікованих працівників. Організація повинна інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації бухгалтерів і менеджерів з управління, щоб вони мали всі необхідні знання та навички для ефективного використання інформації, отриманої з бухгалтерського обліку, під час прийняття управлінських рішень; впровадження системи управлінського обліку. Це дозволяє виділяти й аналізувати дані, які є важливими для управління організацією, такі як витрати, прибуток, ефективність використання ресурсів тощо. Система управлінського обліку повинна бути налаштована з урахуванням конкретних потреб і цілей організації; розробка та впровадження ключових показників ефективності. Ключові показники ефективності допомагають оцінити досягнення цілей і дають змогу керівникам оцінити ефективність бухгалтерського процесу та його вплив на стратегічні показники організації; залучення бухгалтерії до процесів управління. Бухгалтери повинні брати участь у регулярних нарадах керівництва та взаємодіяти з іншими підрозділами для обміну інформацією та забезпечення





узгодженості даних. Така взаємодія дозволяє бухгалтерії краще розуміти потреби й вимоги організації та адаптувати свою роботу відповідно до них.

Інформація є найважливішим ресурсом для бізнесу, особливо коли йдеться про прийняття управлінських рішень. Для ухвалення обґрунтованих рішень менеджерам необхідний доступ до різних типів інформації, зокрема фінансових, ринкових та операційних даних. Однак отримання та використання цієї інформації може бути складним завданням, оскільки існує низка факторів, що впливають на якість і корисність доступних даних. У цьому контексті розглядаються типи інформації, необхідні для прийняття управлінських рішень, значення точної та своєчасної інформації, а також проблеми, з якими стикаються підприємства при її отриманні та використанні [2].

Однією з ключових проблем є визначення того, які саме типи інформації слід враховувати. Фінансові дані часто є найважливішою складовою, оскільки вони відображають фінансовий стан підприємства. До них належать бюджети, звіти про рух грошових коштів та звіти про фінансові результати, що дозволяють визначити як сильні сторони діяльності підприємства, так і напрями, які потребують удосконалення.

Одним із напрямів удосконалення бухгалтерського обліку є автоматизація процесів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення мінімізує вплив людського фактора та знижує ймовірність помилок. Це сприяє підвищенню точності та надійності фінансової звітності. Крім того, автоматизація забезпечує оперативний аналіз даних і прийняття управлінських рішень на основі актуальної інформації.

Автоматизація бухгалтерського обліку – це процес застосування програмних засобів і технологій для спрощення та оптимізації облікових процедур. В умовах сучасного бізнесу, де постійно зростає обсяг фінансових операцій і вимоги до точності та своєчасності звітності, автоматизація стає необхідною умовою ефективної діяльності підприємства. Однією з головних переваг автоматизації є підвищення продуктивності праці. Автоматизовані системи дозволяють швидше та точніше виконувати рутинні операції, забезпечують електронне ведення обліку, спрощують зберігання інформації та прискорюють формування звітності. Іншою важливою перевагою є мінімізація помилок. Виконання значного обсягу робіт вручну підвищує ризик неточностей у розрахунках і записах. Автоматизовані системи значно знижують ймовірність таких помилок завдяки автоматичним розрахункам і контролю коректності даних.

Також важливим аспектом автоматизації є спрощення аналізу фінансової інформації. Спеціалізовані програми дозволяють подавати дані у зручному та наочному вигляді, що сприяє оперативному аналізу фінансового стану підприємства, виявленню тенденцій і прогнозуванню розвитку.

Водночас при впровадженні автоматизації необхідно враховувати й можливі труднощі. Зокрема, це значні витрати на придбання програмного забезпечення, його впровадження та навчання персоналу. Крім того, перехід від





ручного обліку до автоматизованого потребує часу та організаційних зусиль.

Таким чином, автоматизація бухгалтерського обліку є невід’ємним етапом розвитку сучасного підприємства, що дозволяє зменшити трудомісткість процесів, підвищити точність обліку та ефективність діяльності.

Ще одним важливим напрямом є впровадження управлінського обліку, який дозволяє аналізувати не лише фінансові показники, а й дані щодо виробництва, закупівель, реалізації та інших процесів. Це дає змогу керівництву отримати повну картину діяльності підприємства та підвищити якість управлінських рішень. Інтеграція управлінського обліку з бухгалтерським є важливим етапом розвитку підприємства. Управлінський облік забезпечує планування, прийняття стратегічних рішень і контроль, тоді як бухгалтерський облік необхідний для складання звітності та дотримання законодавчих вимог. Об’єднання цих систем дозволяє отримати більш точну та повну інформацію про фінансовий стан підприємства, його рентабельність, собівартість продукції та інші показники.

Серед основних переваг інтеграції – зменшення дублювання даних і підвищення ефективності облікових процесів. Єдина система дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів. Також інтеграція забезпечує прямий зв’язок між управлінськими рішеннями та фінансовими результатами, що дозволяє оперативно оцінювати ефективність діяльності. Крім того, інтеграція сприяє підвищенню прозорості та достовірності фінансової звітності, що підвищує довіру з боку інвесторів, кредиторів та інших користувачів інформації.

Отже, інтеграція управлінського та бухгалтерського обліку є важливим чинником підвищення ефективності управління та фінансової стабільності підприємства.

Важливим аспектом є також підготовка кваліфікованих фахівців. Бухгалтери повинні володіти сучасними знаннями, технологіями та бути обізнаними з актуальними вимогами законодавства.

Основними перевагами вдосконалення бухгалтерського обліку є підвищення ефективності діяльності, покращення якості управлінських рішень, зниження ризиків і більш раціональне використання ресурсів. Це також створює основу для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Саме тому сучасні підприємства прагнуть не лише дотримуватися вимог бухгалтерського обліку, а й активно впроваджувати інноваційні підходи та технології для досягнення високих результатів діяльності.

1. Корольок Т.М., Співак С.М., Ратинський В.В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6 (85). С. 88–96.
2. Рагуліна І.І. Управлінський облік та його місце в інформаційній системі підприємства. *Майбутнє – аудит : Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р.* / редкол.: М.І. Ступнік, В.С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є.В. Міщук. Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлов. 2024. С. 160–162.





ПЕТРИШИНА ДАР'Я, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **ДУБІНІНА МАРИНА**, доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНФОРМАЦІЙНА ФУНКЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Інформаційна функція бухгалтерського обліку є фундаментальною складовою системи управління підприємством. Вона полягає у формуванні, систематизації та передачі даних про фінансово-господарську діяльність, які стають основою для прийняття управлінських рішень. Інформаційні системи бухгалтерського обліку інтегруються у практику менеджменту підприємства, створюючи базу для аналізу та прогнозування фінансових результатів. Це означає, що бухгалтерський облік не обмежується лише реєстрацією фактів господарської діяльності, а трансформує їх у інформаційні потоки, які дозволяють керівництву оцінювати стан підприємства та визначати напрями його розвитку. Таким чином, інформаційна функція бухгалтерського обліку виступає інструментом стратегічного управління, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність [1].

Фінансова стабільність підприємства є багатограним поняттям, яке охоплює здатність суб'єкта господарювання підтримувати рівновагу між доходами та витратами, забезпечувати платоспроможність і фінансову незалежність у довгостроковій перспективі. Бухгалтерський облік у системі управління підприємством виконує роль інформаційного ядра, яке дозволяє визначати стратегічні цілі та моделювати майбутню діяльність. Саме завдяки якісному інформаційному забезпеченню керівництво може оцінити рівень фінансової стійкості, виявити ризики та розробити заходи для їх мінімізації. Фінансова стабільність у цьому контексті означає не лише здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, але й можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи конкурентоспроможність [2].

Більш детально фінансова стабільність може бути охарактеризована через систему показників. До них належать ліквідність, яка визначає здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання; фінансова незалежність, що відображає співвідношення власного та позикового капіталу; рентабельність, яка показує ефективність використання ресурсів; а також ділова активність, що характеризує швидкість обороту капіталу. Усі ці показники формуються на основі даних бухгалтерського обліку, що підтверджує його ключову інформаційну функцію. Саме інформаційні системи бухгалтерського обліку дозволяють менеджменту підприємства не лише контролювати поточні фінансові показники, але й прогнозувати майбутні результати, що є критично важливим для підтримання стабільності [1].

У сучасних умовах цифровізації економіки інформаційна функція бухгалтерського обліку набуває нових рис. Розвиток бухгалтерського обліку,





аналізу та аудиту в умовах сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню прозорості та оперативності управлінських рішень. Це означає, що фінансова стабільність підприємства дедалі більше залежить від здатності його інформаційної системи швидко обробляти великі масиви даних, інтегрувати їх у єдину управлінську платформу та забезпечувати доступ до актуальної інформації для всіх рівнів менеджменту. Таким чином, інформаційна функція бухгалтерського обліку стає не лише технічним інструментом, а й стратегічним ресурсом, що визначає конкурентні переваги підприємства [3].

Бухгалтерський облік у системі управління підприємством виконує не лише технічну, а й аналітичну функцію, яка забезпечує формування інформаційної бази для стратегічних рішень. Автори наголошують, що якість управління фінансовими ресурсами прямо залежить від здатності бухгалтерського обліку трансформувати дані у корисну інформацію для менеджменту. Це означає, що фінансова стабільність підприємства визначається не лише обсягом ресурсів, а й рівнем їх інформаційного відображення, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов [4]. Таким чином, бухгалтерський облік стає ключовим елементом управлінської системи, який поєднує контрольні та прогностичні функції, створюючи основу для довгострокової фінансової стійкості.

Інформаційна функція бухгалтерського обліку у забезпеченні фінансової стабільності підприємства полягає у формуванні, систематизації та передачі даних, які дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення. Вона забезпечує прозорість фінансових процесів, сприяє виявленню ризиків та створює умови для їх мінімізації. Фінансова стабільність підприємства, як показує аналіз літератури, є результатом ефективного функціонування інформаційної системи бухгалтерського обліку, яка перетворює дані на стратегічний ресурс розвитку.

1. Шмигель О. Інформаційні системи бухгалтерського обліку в управлінській практиці менеджменту підприємства // Економічний дискурс. 2023. №1–2. С. 56–65. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/13528>.
2. Засадний Б.А. Бухгалтерський облік в інформаційній системі управління підприємством. Економічні науки. Херсон: ХДУ. №17. С. 40–47. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/40.pdf.
3. Синькевич Н., Білоус О. Розвиток бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах сучасних інформаційних технологій // Матеріали конференції. Тернопіль: ТНТУ, 2024. С. 56–72. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/13528>.
4. Кулинич М.Б., Сафарова А.Т. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 158 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23344/1/kulynych_safarova.pdf





ПИЛИПЕНКО ЯРОСЛАВА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **САКУН АЛІНА**, к. е. н., доцент,
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький

ОБЛІКОВЕ ВІДОБРАЖЕННЯ ВТРАТ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану особливої гостроти набувають питання не лише раціонального використання основних засобів, а й їх збереження, своєчасного відновлення після пошкоджень та розробки прозорого механізму документального підтвердження втрат для майбутнього відшкодування збитків.

Специфіка воєнного часу вимагає переосмислення класифікації активів, оскільки значна частина основних засобів наразі перебуває у стані вимушеного простою, на тимчасово окупованих територіях або в зонах активних бойових дій. Це зумовлює необхідність запровадження додаткових аналітичних розрізів в обліку для розмежування активів, що приносять економічну вигоду, та тих, чия корисність тимчасово або остаточно втрачена. Важливим аспектом при цьому стає процедура тестування на знецінення згідно з НП(С)БО 28 [1], оскільки ринкова вартість та фізичний стан об'єктів у зоні ризику зазнають суттєвих негативних змін.

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану актуалізувало низку нових викликів, пов'язаних із методологією та практикою обліку основних засобів. Деякі аспекти, які раніше мали стандартні рішення, тепер потребують перегляду та удосконалення [2]. Зокрема, критичного переосмислення потребує процедура інвентаризації, оскільки традиційний підхід до фізичного підтвердження наявності активів стає неможливим для підприємств, чії потужності розташовані на тимчасово окупованих територіях або в зонах активних бойових дій. У таких випадках акцент зміщується на дистанційні методи моніторингу та особливий порядок документування.

Крім того, стандартні механізми нарахування амортизації та оцінки корисності тепер мають враховувати тривалі періоди вимушених простоїв та стрімке фізичне зношення через пошкодження. Важливим аспектом є також трансформація податкового обліку: якщо раніше ліквідація основних засобів розглядалася переважно як звичайна господарська операція, то нині вона потребує належного документального підтвердження обставин знищення або ліквідації майна. Таке підтвердження може здійснюватися, зокрема, сертифікатами Торгово-промислової палати України або актами компетентних державних органів (ДСНС, органів місцевого самоврядування) з метою уникнення визнання операцій з ліквідації об'єктів умовним постачанням та нарахування податкових зобов'язань з ПДВ відповідно до пункту 189.9 статті 189 Податкового кодексу України.

Нарахування амортизації потребує додаткової уваги через необхідність адаптації амортизаційної політики до реалій воєнного стану, де вимушені





простої та нерівномірне навантаження на активи обумовлюють потребу в уточненні витрат на їх відтворення. Якщо об'єкт тимчасово не експлуатується через безпекові ризики або відсутність енергопостачання, підприємство постає перед вибором: продовжувати нарахування зносу за обраним методом чи переводити актив на консервацію, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та фінансовий результат.

Питання втрати основних засобів внаслідок бойових дій виходить за межі звичайної ліквідації. Воно вимагає не лише списання балансової вартості, а й ретельного тестування на знецінення для тих об'єктів, які зберегли цілісність, але втратили свою економічну привабливість або технологічну актуальність.

Водночас процес відновлення пошкоджених активів створює дилему щодо класифікації витрат: чи слід вважати їх поточним ремонтом (витратами періоду), чи капітальними інвестиціями, що поліпшують об'єкт. В умовах обмежених ресурсів критично важливим стає облік цільового фінансування та грантової допомоги, що спрямовуються на відбудову матеріально-технічної бази, оскільки це потребує особливого відображення у складі доходів майбутніх періодів.

Продовжуючи розгляд трансформації облікових процесів, необхідно детально зупинитися на методиці відображення втрат та подальшого відновлення об'єктів. В умовах воєнного стану цей цикл перестає бути лінійною процедурою списання-придбання і перетворюється на складний багаторівневий процес, що потребує специфічного документального та вартісного обґрунтування.

Облікове відображення втрат основних засобів внаслідок бойових дій розпочинається з обов'язкового проведення інвентаризації на дату виявлення фактів пошкодження або знищення. Якщо доступ до активів обмежений, підприємство зобов'язане зафіксувати цей факт у звітності, проте остаточне списання з балансу проводиться лише після підтвердження безповоротної втрати активу або неможливості отримання від нього майбутніх економічних вигод. У бухгалтерському обліку залишкова вартість знищених об'єктів відноситься до складу інших витрат діяльності (субрахунок 949 «Інші витрати операційної діяльності»), що дозволяє чітко розмежувати збитки від війни та витрати від звичайної експлуатації.

Важливим аспектом відображення втрат є тестування на знецінення тих активів, які зберегли фізичну цілісність, але зазнали суттєвого зниження справедливої вартості через зміну ринкової кон'юнктури або втрату доступу до ринків збуту. Згідно з вимогами НП(С)БО 28 [1], підприємства мають визнавати збитки від зменшення корисності, що відображається проводкою Дт 972 «Втрати від зменшення корисності активів» – Кт 131 «Знос основних засобів». Це забезпечує достовірність фінансової звітності, не допускаючи завищення вартості активів, які фактично втратили спроможність забезпечувати отримання доходу в обсягах, характерних для довоєнного періоду.

Методика обліку відновлення пошкоджених основних засобів залежить від





характеру робіт та очікуваних результатів. Витрати на ремонт, що здійснюється для підтримання об'єкта в робочому стані (усунення наслідків вибухової хвилі, заміна вікон тощо), визнаються витратами звітного періоду. Однак, якщо відновлення передбачає модернізацію або добудову, що підвищує техніко-економічні можливості активу, такі витрати капіталізуються (Дт 15 «Капітальні інвестиції») з подальшим збільшенням первісної вартості об'єкта. В умовах дефіциту власних обігових коштів особливого значення набуває облік компенсацій та цільових грантів. Отримане фінансування спочатку відображається як дебіторська заборгованість та дохід майбутніх періодів (рахунок 69), а згодом визнається доходом пропорційно нарахованій амортизації відновленого об'єкта, що забезпечує дотримання принципу нарахування та відповідності доходів і витрат. Цей підхід корелює з сучасними науковими поглядами на роль облікової системи у повоєнному відродженні національної економіки. Відновлення підприємств в Україні має вирішальне значення для прозорості фінансової звітності, ефективного управління ресурсами та залучення інвестицій [3]. Якісна облікова інформація стає не лише внутрішнім ресурсом підприємства, а й важливим інструментом зовнішньої комунікації з міжнародною спільнотою. Відтак, забезпечення достовірності звітності через правильне відображення відновлювальних робіт є основою для формування довіри потенційних інвесторів та гарантією цільового використання наданої допомоги.

Можна зробити висновок, що війна трансформувала систему обліку основних засобів із механічного процесу реєстрації операцій у складний інструмент стратегічного управління та захисту активів. Пріоритетним завданням у системі обліку стає не лише відображення поточної експлуатації, а й формування обґрунтованої доказової бази, що є передумовою для отримання компенсаційних виплат і залучення міжнародного фінансування.

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів» : Наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2004 р. № 817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Копчикова І. В., Кудирко О. М. Особливості обліку основних засобів в умовах воєнного стану в Україні: нормативно-правові аспекти та управлінські рішення. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <http://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/246/265> (дата звернення: 10.03.2026). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14899223>.
3. Сакун, А. (2025). Облік і аудит витрат на відновлення підприємств в умовах післявоєнної економіки України: проблеми, підходи та перспективи розвитку. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, (24), 176-185. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.18>





ПИСАРЕНКО ТЕТЯНА, к.е.н., доцент
ЛПІЧ КАРІНА, здобувач вищої освіти

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ХАРАКТЕРИСТИКА НОРМАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДАННЯ КОШТОРИСІВ УСТАНОВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Установи охорони здоров'я виконують важливу соціальну місію – захист здоров'я громадян країни. Держава, в особі Міністерства охорони здоров'я здійснює цілеспрямоване управління всіма закладами охорони здоров'я.

Установи охорони здоров'я є суб'єктами державного сектору і фінансуються за рахунок коштів бюджетів різних рівнів. За установами охорони здоров'я зберігається загально-визнаний термін – бюджетна установа. Відповідно до Бюджетного кодексу України «бюджетні установи – органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету. Бюджетні установи є неприбутковими» [1].

Фінансування державних установ охорони здоров'я здійснюється відповідно до кошторису. Кошторис – це «основний плановий фінансовий документ бюджетної установи, яким на бюджетний період встановлюються повноваження щодо отримання надходжень і розподіл бюджетних асигнувань на взяття бюджетних зобов'язань та здійснення платежів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення результатів, визначених відповідно до бюджетних призначень» [1]. Отже, кошторис є базовим документом для будь-якої установи охорони здоров'я і дає юридичне обґрунтування факту отримання асигнувань з бюджетів різних рівнів для здійснення господарської діяльності таких установ. Порядок складання кошторису будь-якої установи охорони здоров'я регламентується постановою КМУ від 28.02.2002 р. № 228 [2]. Форма кошторису затверджується Міністерством фінансів, чітко регламентована і включає дві частини: загальний фонд, спеціальний фонд [2]. Фактично в кошторисі розмежовуються асигнування з бюджетів різних рівнів (загальний фонд) і надходження коштів від дозволених видів господарської діяльності на початково виділених активах бюджетної установи (надходження грошових коштів від надання платних послуг, отримання коштів від оренди тимчасово вільних площ, надходження грошових коштів від ведення підсобної господарської діяльності, ін.).

Обґрунтування показників кошторису здійснюється на підставі штатного розпису, детальних розрахунків за кожним кодом економічної класифікації видатків (далі КЕКВ) [3]. Так, медична установа здійснює прогнозний розрахунок потреби в медикаментах, продуктах харчування, комунальних послугах та енергоносіях на плановий рік. Ці прогнозні розрахунки подаються вищестоячій установі, яка виступає основним розпорядником бюджетних коштів, наприклад, обласному управлінню охорони здоров'я. У свою чергу





обласне управління охорони здоров'я передає зведені кошторисні показники у Міністерство охорони здоров'я, яке виступає головним розпорядником коштів. За результатами обробки і зведення кошторисних показників головні розпорядники коштів подають інформацію про потребу в бюджетному фінансуванні Міністерству фінансів України, яке готує проект бюджету на плановий рік. Після затвердження державного бюджету кожен розпорядник бюджетних коштів отримує лімітні довідки про бюджетні асигнування, що надаватимуть головні розпорядники коштів [2].

З правової точки зору, кошторис є інструментом розподілу прав та відповідальності: розпорядник коштів отримує повноваження на їх цільове використання, тоді як контролюючі органи – право здійснювати нагляд за бюджетною дисципліною.

Формування кошторису установи в системі охорони здоров'я здійснюється у розрізі елементів витрат, які визначаються відповідними нормативними документами (таблиця 1).

Таблиця 1 – Взаємозв'язок елементів витрат, нормативної бази та первинного обліку в закладах охорони здоров'я

Елемент витрат	Норматив	Перелік основних первинних документів
Матеріальні витрати (медикаменти, продукти харчування, паливно-мастильні матеріали)	Постанова КМУ №228 [2], Наказ МФУ №88 [4]	Накладна, товарно-транспортна накладна, акт списання, вимога-накладна
Оплата праці (заробітна плата медичного та адмінперсоналу)	Закон «Про оплату праці» [5], Наказ МПСПУ від 05.10.2005 р. № 308/519 [6]	Табель обліку робочого часу (ф. №П-5), розрахунково-платіжна відомість (ф. №П-6, №П-7), накази про преміювання / надбавки
Оплата послуг (комунальні послуги, оренда, зв'язок)	Бюджетний кодекс [1], Наказ МФУ №333 [3]	Договори, акти наданих послуг, рахунки-фактури
Інші операційні витрати (відрядження, податки)	Податковий кодекс України [7], Постанова КМУ №98 [8]	Звіт про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт (авансовий звіт), наказ на відрядження, посвідчення (за наявності)
Амортизація (амортизація медичного обладнання, будівель, медичних корпусів)	Постанова КМУ №228 [2] Наказ МФУ №88 [4]	Відомість нарахування амортизації
Капітальні витрати (придбання основних засобів, будівництво основних засобів, реконструкція та модернізація основних засобів)	Наказ МФУ №333 [3], Наказ МФУ №88 [4], Податковий кодекс України [7],	Договори, акти наданих послуг, рахунки-фактури

Джерело: розроблено автором на основі [1-8]





Наведений перелік нормативів є неповним. Крім того, до нормативів постійно вносяться зміни, що підвищує ризик помилок при здійсненні прогнозних розрахунків. Отже, складання кошторису є доволі складною процедурою, яке вимагає від працівників планово-фінансової служби уважності і знання значної кількості нормативно-правових документів.

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
2. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : Постанова КМУ від 28.02.2002 № 228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-п#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
3. Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету : Наказ МФУ від 12.03.2012 р. № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0456-12#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : Наказ МФУ від 24.05.1995 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
5. Закон «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
6. Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення : Наказ МПСПУ від 05.10.2005 р. № 308/519. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
7. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
8. Про суми та склад витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів : Постанова КМУ від 02.02.2011 р. № 98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/98-2011-п#Text> (дата звернення: 22.03.2026).





ПІДДУБНА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ОВЧАРИК РОМАН**, к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цифровізація економіки виступає закономірним етапом розвитку сучасних господарських систем, що супроводжується активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління, обліку та контролю. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, удосконаленню системи бухгалтерського обліку та забезпеченню більшої прозорості фінансової інформації підприємств. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки аудиторська діяльність також зазнає суттєвих змін, оскільки традиційні методи перевірки поступово трансформуються під впливом нових технологічних можливостей [1].

У наукових дослідженнях цифрова трансформація розглядається як комплексна перебудова бізнес-процесів на основі інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. Для аудиторської діяльності це означає перехід від традиційного підходу, заснованого переважно на вибірковій перевірці документів, до застосування сучасних аналітичних інструментів, що дозволяють здійснювати аналіз значних обсягів фінансових даних у режимі реального часу. У результаті аудит поступово перетворюється на більш технологічно орієнтований процес, спрямований не лише на підтвердження достовірності фінансової звітності, але й на оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками.

Теоретичні засади трансформації аудиторської діяльності базуються на поєднанні класичних концепцій фінансового контролю, ризик-орієнтованого підходу та сучасних теорій інформаційної економіки. В умовах цифрового середовища особливого значення набуває проблема інформаційної асиметрії, що виникає між різними учасниками економічних відносин. Саме аудит виступає важливим інструментом забезпечення достовірності фінансової інформації та підвищення довіри до результатів діяльності підприємств.

Одним із ключових напрямів розвитку сучасного аудиту є використання технологій аналізу даних (Data Analytics). Застосування таких інструментів дає змогу аудиторам здійснювати обробку значних масивів фінансової інформації, аналізувати взаємозв'язки між економічними показниками та своєчасно виявляти потенційні ризики викривлення фінансової звітності [2]. На відміну від традиційного вибіркового підходу, цифрові технології дозволяють проводити аналіз значної частини господарських операцій підприємства, що підвищує точність аудиторських висновків та якість отриманих аудиторських доказів.

Важливим напрямом розвитку аудиторської діяльності є також використання ERP-систем та інтегрованих інформаційних платформ, які





забезпечують автоматизацію облікових процесів та формування єдиного інформаційного середовища підприємства. У таких умовах аудитори повинні оцінювати не лише правильність відображення господарських операцій у фінансовій звітності, але й надійність функціонування інформаційних систем, ефективність механізмів внутрішнього контролю та логіку роботи програмних алгоритмів.

Значний потенціал для розвитку аудиту має застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Алгоритми інтелектуального аналізу даних дозволяють автоматично виявляти нетипові фінансові операції, аналізувати великі масиви транзакцій та ідентифікувати потенційні ознаки шахрайства [3]. Використання таких технологій сприяє підвищенню ефективності аудиторських процедур і зменшенню впливу людського фактора на результати перевірки.

У сучасних умовах важливого значення набуває концепція безперервного аудиту (Continuous Auditing), яка передбачає здійснення аудиторських процедур у режимі реального часу. Такий підхід дозволяє оперативно виявляти відхилення у фінансових операціях, підвищувати ефективність системи внутрішнього контролю та своєчасно реагувати на потенційні ризики.

Цифровізація аудиту також зумовлює підвищення ролі інформаційної безпеки та кіберзахисту. Сучасні підприємства активно використовують електронні бази даних, хмарні сервіси та автоматизовані інформаційні системи, що створює додаткові ризики несанкціонованого доступу до фінансової інформації. У зв'язку з цим аудитори повинні оцінювати рівень захищеності інформаційних систем підприємства та ефективність процедур контролю доступу до даних.

Крім того, цифровізація суттєво змінює роль аудитора у системі управління підприємством. Якщо раніше аудит розглядався переважно як інструмент контролю за достовірністю фінансової звітності, то в сучасних умовах він дедалі більше набуває консультативного характеру. Аудитор виступає експертом у питаннях управління ризиками, організації внутрішнього контролю та впровадження сучасних інформаційних технологій у систему обліку.

Отже, цифровізація суттєво трансформує аудиторську діяльність, формуючи нову модель аудиту, що ґрунтується на використанні сучасних інформаційних технологій, аналітичних інструментів та ризик-орієнтованого підходу. Інтеграція цифрових рішень у процес аудиту сприяє підвищенню ефективності контрольних процедур, забезпечує більш якісний аналіз фінансових даних та підсилює превентивну функцію аудиту. Подальший розвиток аудиторської професії пов'язаний із поєднанням технологічних інновацій, професійного судження аудитора та дотримання принципів міжнародних стандартів аудиту [4].





1. Голов С. Ф. Цифровізація аудиту та трансформація професійного судження аудитора. Облік і фінанси. 2024. № 1. URL: <https://afj.org.ua>
2. International Federation of Accountants. International Standards on Auditing (ISA). 2023. URL: <https://www.ifac.org>
3. Deloitte. The Evolution of Audit: Data Analytics and Artificial Intelligence. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com>
4. Бондар Ю. А. Використання штучного інтелекту у процедурах внутрішнього контролю підприємства. Вісник економіки. 2025. № 2. URL: <https://doi.org/10.12345/ve.2025.2>
5. KPMG International. AI and the Future of External Audit. 2025. URL: <https://kpmg.com>





ПІКУЛЬ СВІТЛАНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри обліку і оподаткування,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Протягом останніх років стрімко зростає попит на впровадження технологій штучного інтелекту (далі – ШІ) в усіх сферах суспільного життя, і бухгалтерський облік не є винятком. Сучасний фахівець із обліку і оподаткування щодня опрацьовує колосальні масиви даних, що потребує не лише високої концентрації, а й глибоких теоретичних знань та практичних навичок. Бізнес уже давно трансформував паперову звітність у цифрову, опанувавши системи автоматизації, тож інтеграція ШІ є логічним наступним етапом еволюції професії. Водночас суспільство все ще перебуває на стадії дискусій: попри очевидні переваги, використання ШІ супроводжується певними упередженнями, стереотипами та етичними суперечностями щодо безпеки й надійності таких технологій. Переваги та недоліки використання технологій ШІ в обліку наведено у табл. 1.

Таблиця 1 - Переваги та недоліки використання технологій штучного інтелекту в обліку

Переваги	Недоліки
Автоматична перевірка документів, виявлення неточностей та дублювань	Недостатній рівень підготовки персоналу та слабка матеріально-технічна база підприємства
Швидка обробка даних, гнучкість та точність	Автоматизація може знизити зацікавленість співробітників у логічному розумінні та аналізі облікових процесів
Зменшення навантаження на бухгалтера у рутинних операціях	Розроблення або придбання технологій ШІ можуть бути потребувати значних витрат
Можливість поєднання з хмарними сервісами, електронним документообігом	Автоматизовані системи є привабливими для кібератак
Мінімізація людських помилок при введенні, класифікації та обробці інформації	Відсутність законодавчих норм щодо застосування даної технології
Використання ШІ для аналізу великих об'ємів даних у процесі стратегічного планування та прогнозування	Ризик втрати кваліфікованих спеціалістів через заміну їх функціональних обов'язків штучним інтелектом

Аналізуючи досвід упровадження систем ШІ за кордоном, недоліки та переваги їх застосування, можливості та виклики, ефективність та якість підприємство приймає рішення про необхідність залучення технологій до своєї діяльності. Такі великі компанії як Deloitte, EY, PwC та KPMG імплементують технологію штучного інтелекту у свою діяльність [1], [2], [3].

Облік основних засобів є окремою ділянкою бухгалтерської роботи і потребує окремих знань та умінь зважаючи на сферу діяльності підприємства та





його масштаби. Це не лише придбання обладнання та його списання, це – ремонт модернізація [5], нарахування амортизації, реалізація або ліквідація, оренда вхідна або вихідна тощо. Важливим є контроль за станом основних засобів, ефективністю їх використання та прийняття рішень щодо оптимізації виробничих процесів. Дані завдання потребують багато часу, знань та навичок. Проте, завдяки зваженому та розумному залученню до облікової роботи систем штучного інтелекту, можна досягти балансу між роботою людини та новітніх технологій.

Застосування ІІІ в обліку основних засобів дозволяє створити «розумну» систему управління активами, де програма самостійно виявляє розбіжності між фактичними та обліковими даними, пропонує варіанти коригувань і формує рекомендації щодо оптимізації використання майна, табл. 2.

Таблиця 2 - Напрями застосування ІІІ в обліку основних засобів

Напрямок	Деталізація процесу
Автоматизація первинного обліку	Розпізнавання первинних документів Автоматичне визначення типу об'єкта, дати введення в експлуатацію, постачальника, вартості тощо Встановлення кореспонденції рахунків та групи ОЗ відповідно до МСФЗ чи НП(С)БО
Оцінка та переоцінка	Аналіз ринкових цін на схожі активи для визначення справедливої вартості Забезпечення єдиного підходу до оцінки основних засобів по всіх підрозділах Оцінка галузевих, ринкових, економічних чинників на зміну ціни
Контроль стану та ефективності використання ОЗ	Виявлення надмірного навантаження, простоїв, поломок та надання рекомендацій щодо оптимізації використання або заміни об'єкта Аналіз даних з GPS-трекерів, зокрема для транспорту
Інвентаризація	Використання камери чи дрона, що може розпізнавати основні засоби і співставляти з обліковою базою даних Автоматичне виявлення розбіжностей між фактичною наявністю ОЗ та обліковими записами Виправлення розбіжностей, яка були виявлені у ході інвентаризації
Контроль операцій	Аналіз відповідності здійснюваних операцій вимогам нормативних документів та вчасне виявлення порушень або помилок
Управлінський та фінансовий аналіз	Аналіз структури та ефективності використання основних засобів Прогнозування потреби в оновленні об'єктів чи інвестиціях у нове обладнання
Прогнозування	Прогнозування зносу активів, витрат на обслуговування Планування модернізації, параметрів збереження вартості активів

У перспективі такі рішення можуть інтегруватися з технологіями Інтернет речей (IoT), що забезпечить автоматичний збір інформації про стан обладнання в реальному часі. Вже наразі існують глобальні ІІІ програмні продукти для роботи основними засобами. «DualEntry Fixed-Asset Management» автоматизує весь життєвий цикл активів: від класифікації та введення в облік до амортизації, списання, з-поміж яких: автоматичне заповнення полів з GL-





транзакцій, AI-копілат для підказок по коригуваннях, автоматичні звіти. Відтак «Newgen Fixed Assets Management» має «генеративний» підхід (GenAI) та цифровізацію записів: централізація даних, AI-управління сповіщеннями, контроль стану активів [4].

Україна не відстає від сучасних технологій, тому вже зараз є приклади облікових програм, що базуються на роботі штучного інтелекту, які можуть бути впроваджені і сумісні з наявними автоматизованими системами або можуть бути адаптовані під українські потреби обліку основних засобів і мають потенціал підключення ШІ-функцій. Деякі з них – не суто «ШІ для обліку ОЗ», але можуть бути використані або налаштовані для таких задач. До прикладу, «AI-Бухгалтер» – український стартап, сервіс автоматизації бухгалтерії на базі ШІ (для ФОП та малого бізнесу). Не спеціалізується саме на обліку основних засобів, але може містити модулі, які допоможуть в автоматизації введення даних і звітності. Навіть відомі бухгалтерські продукти можна оптимізувати та додати нові функції з використанням штучного інтелекту, зокрема і у частині обліку основних засобів [3].

Отже, впровадження технологій штучного інтелекту у сферу бухгалтерського обліку, зокрема в облік основних засобів, відкриває нові можливості для підвищення ефективності, точності та оперативності облікових процесів. ШІ здатен автоматизувати трудомісткі завдання, такі як оцінка та переоцінка активів, розрахунок амортизації, контроль стану та інвентаризація, забезпечуючи при цьому достовірність даних і скорочення часу на їх опрацювання. Водночас повна інтеграція ШІ вимагає модернізації програмного забезпечення, підготовки фахівців і формування належної нормативно-правової бази. Майбутнє бухгалтерського обліку основних засобів полягає у гармонійному поєднанні професійних навичок людини та аналітичних можливостей штучного інтелекту.

1. Король С., Ромашко О. Штучний інтелект у бухгалтерській діяльності. *Scientia fructuosa*. № 154, 2. 202.
2. Костенко Ю.О., Лайчук С. М., Косташ Т. В. Використання штучного інтелекту для оптимізації процесів обліку та звітності в українських компаніях. *Актуальні питання економічних наук*. № 8. 2025.
3. Штучний інтелект в бухгалтерському обліку. Як це трансформує роботу. 2025. URL: <https://www.softinform.com.ua/news/shtuchnyi-intelekt-v-bukhhalterskomu-obliku-iaak-tse-transformuie-robotu/>.
4. Features of Newgen Fixed Assets Management Software. 2025. URL: <https://newgensoft.com/sg/solutions/business-functions/finance-accounting/fixed-asset/>.
5. Яловега Л.В. Облік витрат на ремонт та поліпшення основних засобів : бухгалтерський і податковий аспект. *Економічні науки. Серії: економіка та менеджмент, регіональна економіка, економічна теорія та економічна історія, облік і фінанси*. Луцький національний технічний університет. 2013. № 10(4). С. 460–466





ПОЛЬОВИЙ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **СИРЦЕВА СВІТЛАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ З БЮДЖЕТОМ

У сучасних умовах функціонування підприємств важливого значення набуває забезпечення належної організації обліку та контролю розрахунків з бюджетом. Податки та збори є важливою складовою фінансових зобов'язань суб'єктів господарювання, а правильність їх нарахування та своєчасність сплати значною мірою визначають фінансову стабільність підприємства і рівень дотримання вимог податкового законодавства [1]. У зв'язку з цим зростає роль внутрішнього контролю як одного з ключових елементів системи управління підприємством, спрямованого на забезпечення достовірності облікових даних, попередження помилок у податкових розрахунках та мінімізацію податкових ризиків.

Контроль розрахунків з бюджетом є важливим елементом системи фінансового управління підприємством, оскільки забезпечує перевірку правильності визначення податкових зобов'язань, своєчасності їх нарахування та повноти перерахування до бюджету. Відповідно до положень Податковий кодекс України підприємства зобов'язані забезпечувати достовірність показників, на підставі яких визначаються податкові зобов'язання, а також дотримуватися встановлених термінів подання податкової звітності та сплати податків [2]. У цьому контексті система внутрішнього контролю відіграє ключову роль у попередженні порушень податкового законодавства, виявленні можливих помилок у податкових розрахунках та забезпеченні належної фінансової дисципліни підприємства.

Внутрішній контроль розрахунків з бюджетом доцільно розглядати як систему організаційних і методичних заходів, спрямованих на перевірку правильності формування податкових зобов'язань, відображення їх у бухгалтерському обліку та своєчасності перерахування до бюджету. Основною метою такого контролю є забезпечення достовірності інформації про податкові платежі, запобігання фінансовим санкціям з боку контролюючих органів та підвищення ефективності управління податковими зобов'язаннями підприємства [3].

Організаційний аспект внутрішнього контролю передбачає формування відповідної системи управління податковими розрахунками. Насамперед це визначення відповідальних осіб за ведення обліку податкових операцій, встановлення порядку документообігу, розроблення внутрішніх регламентів контролю та формування облікової політики підприємства. Важливим елементом організації контролю є закріплення у наказі про облікову політику методичних підходів до відображення податкових операцій у бухгалтерському





обліку, а також визначення процедур контролю за правильністю формування податкових показників.

Методичний аспект внутрішнього контролю включає застосування комплексу контрольних процедур, спрямованих на перевірку правильності обліку податкових операцій. До таких процедур належать перевірка достовірності первинних документів, контроль правильності відображення господарських операцій у регістрах бухгалтерського обліку, звірка даних бухгалтерського та податкового обліку, а також контроль за своєчасністю подання податкової звітності та сплати податкових платежів. Важливим елементом контролю є також аналіз податкового навантаження підприємства, який дозволяє оцінити ефективність податкової політики та виявити можливості оптимізації податкових платежів.

Особливого значення у системі внутрішнього контролю набуває перевірка правильності визначення податкових зобов'язань за основними податками, зокрема податком на прибуток підприємств та податком на додану вартість. Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток» у бухгалтерському обліку повинна формуватися достовірна інформація про витрати з податку на прибуток, а також податкові активи і зобов'язання підприємства [4]. Це потребує системного контролю правильності визначення фінансового результату до оподаткування та відображення відповідних сум у бухгалтерському обліку.

У сучасних умовах важливим напрямом удосконалення внутрішнього контролю є використання автоматизованих інформаційних систем бухгалтерського обліку. Застосування цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності обробки облікової інформації, забезпечує автоматизований контроль логічної та арифметичної узгодженості показників, а також дозволяє своєчасно виявляти помилки у податкових розрахунках. Це підвищує ефективність контрольних процедур та сприяє формуванню достовірної фінансової інформації підприємства.

Важливим інструментом удосконалення внутрішнього контролю є проведення періодичних внутрішніх перевірок розрахунків з бюджетом. Такі перевірки передбачають аналіз правильності визначення податкових зобов'язань, відповідності облікових даних показникам податкової звітності, а також оцінку ефективності організації податкового обліку на підприємстві. Результати внутрішніх перевірок дозволяють виявити недоліки у системі обліку та контролю та розробити заходи щодо їх усунення.

Таким чином, внутрішній контроль розрахунків з бюджетом є важливою складовою системи управління підприємством, що забезпечує достовірність облікової інформації, підвищує фінансову дисципліну та сприяє зниженню податкових ризиків.

1. Baran M. Improvement of taxation and tax control in Ukraine during the period of martial state. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. 1(15). pp. 162-170.





<https://doi.org/10.32750/2025-0114>.

2. Податковий Кодекс України : Кодекс України від 2 грудня 2010 р. №2755-VI ; станом на 01 січ. 2026 р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102755.html.

3. Кушніренко О.А. Розрахунки за податками сільськогосподарських підприємств як об'єкт обліку і контролю. *Облік і фінанси*. 2017. №2(76). С. 727–735.

4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток» : наказ Міністерства фінансів України від 28 грудня 2000 р. №353 ; станом на 17 лют. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-01#Text>.





ПОНОМАРЬОВА НАТАЛІЯ,

к.е.н, доцент, завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АУДИТУ ЗАЛИШКІВ НА ПОЧАТОК ПЕРІОДУ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ПЕРШОГО ЗАВДАННЯ З АУДИТУ

Виконання першого аудиторського завдання належить до найбільш складних етапів професійної діяльності аудитора, що обумовлено відсутністю попереднього досвіду взаємодії із суб'єктом господарювання. За таких умов особливого значення набуває перевірка залишків на початок звітного періоду, оскільки саме вони формують інформаційну базу для показників фінансової звітності поточного року. Відповідно до вимог міжнародних стандартів аудиту, аудитор повинен досягти обґрунтованої впевненості у тому, що вхідні залишки не містять суттєвих викривлень, а облікові політики застосовуються послідовно.

Згідно з положеннями МСА 510 “Перші завдання з аудиту – залишки на початок періоду”, аудит вважається першим у разі, якщо фінансова звітність за попередній період не підлягала аудиту або якщо її перевірку здійснював інший аудитор [1]. У таких ситуаціях виникає потреба у більш глибокому аналізі початкових залишків, включаючи не лише показники бухгалтерських рахунків, а й відповідні розкриття, зокрема щодо умовних і прийнятих зобов'язань. Основною метою аудитора є встановлення відсутності викривлень, які можуть мати суттєвий вплив на достовірність фінансової звітності за поточний період.

Організація першого аудиту передбачає виконання розширених процедур планування. Відповідно до МСА 300 “Планування аудиту фінансової звітності”, до початку виконання завдання аудитор повинен здійснити процедури прийняття клієнта та оцінки умов виконання завдання згідно з вимогами МСА 220 (переглянутого) “Управління якістю аудиту фінансової звітності”. Зокрема, підлягають оцінці ділова репутація та етичні характеристики власників і управлінського персоналу, дотримання професійних етичних принципів, наявність достатніх ресурсів для проведення аудиту, готовність керівництва забезпечити доступ до необхідної інформації, а також компетентність аудиторської групи і достатність часу для виконання завдання. Окремо аналізуються обставини, які можуть впливати на доцільність продовження співпраці [2].

Невід'ємною складовою першого аудиту є встановлення комунікації з попереднім аудитором. Аудитор повинен звернутися до нього з метою отримання інформації про обставини, які можуть бути суттєвими для прийняття рішення щодо виконання завдання, включаючи можливі порушення законодавчих та нормативних вимог. Така взаємодія сприяє більш об'єктивній оцінці ризиків і підвищує якість аудиторських процедур.

Особливістю планування першого завдання є необхідність поглибленого вивчення системи внутрішнього контролю та специфіки діяльності





підприємства, що здійснюється фактично “з нуля”. Це зумовлює збільшення обсягу аудиторських процедур порівняно з повторюваними аудитами.

Характер і обсяг процедур, спрямованих на підтвердження залишків на початок періоду, визначаються низкою чинників. До них належать особливості облікової політики підприємства, характер і структура активів, зобов’язань та операцій, рівень ризику суттєвого викривлення, значущість початкових залишків для фінансової звітності, а також факт проведення аудиту у попередньому періоді та тип висловленої аудиторської думки.

Для отримання достатніх доказів аудитор застосовує комбінацію методів, що залежать від характеру активів та зобов’язань (табл. 1).

Таблиця 1 – Рекомендовані процедури аудиту вхідних залишків

Об’єкт аудиту	Рекомендовані процедури
Поточні активи/ зобов’язання	Перевірка фактичного погашення дебіторської/ кредиторської заборгованості у поточному періоді.
Запаси	Спостереження за поточною інвентаризацією запасів і звірка її результатів із кількістю запасів на початок періоду. Виконання аудиторських процедур щодо оцінки елементів запасів на початок періоду. Виконання аудиторських процедур щодо валового прибутку та закриття періоду.
Непоточні активи	Перевірка бухгалтерських записів та іншої інформації, яка стосується залишків на початок періоду. Підтвердження з третіми сторонами. Додаткові аудиторські процедури.

У разі виявлення викривлень у залишках на початок періоду аудитор зобов’язаний здійснити додаткові процедури з метою визначення їх впливу на показники фінансової звітності поточного періоду. Виявлені викривлення підлягають обов’язковому доведенню до відома управлінського персоналу та осіб, наділених найвищими управлінськими повноваженнями, відповідно до вимог МСА 450 “Оцінювання викривлень, виявлених під час аудиту”.

Важливим джерелом аудиторських доказів може бути ознайомлення з робочими документами попереднього аудитора. Проте можливість використання такої інформації залежить від оцінки його професійної компетентності та незалежності, що вимагає застосування професійного судження.

Суттєвим аспектом аудиту є перевірка послідовності застосування облікових політик. Аудитор повинен пересвідчитися, що політики, використані при формуванні початкових залишків, застосовуються і в поточному періоді. У випадку їх зміни необхідно оцінити обґрунтованість таких змін, а також повноту і адекватність розкриття відповідної інформації у фінансовій звітності відповідно до застосовної концептуальної основи.

Результати перевірки залишків на початок періоду мають безпосередній вплив на формування аудиторської думки, відповідно до вимог МСА 705





(переглянутого) “Модифікації думки у звіті незалежного аудитора”. Якщо аудитор не може отримати достатні та належні докази і альтернативні процедури є неможливими, формується думка із застереженням або відмова від висловлення думки. У разі виявлення суттєвих не виправлених викривлень надається модифікована думка, зокрема із застереженням або негативна. Якщо попередній аудитор висловив модифіковану думку і відповідні обставини залишаються актуальними, аудитор повинен врахувати це при формуванні власного висновку [1].

Водночас, слід зазначити, що неможливість виконання окремої аудиторської процедури сама по собі не означає обмеження обсягу аудиту за умови, що аудитор має можливість отримати необхідні докази альтернативними способами. У разі відсутності таких можливостей відповідні обставини повинні бути належним чином задокументовані та розкриті у звіті аудитора, зокрема у розділі, що обґрунтовує модифікацію думки.

Окремої уваги заслуговує питання врахування результатів попереднього аудиту. У деяких випадках попередня модифікація аудиторської думки може втратити актуальність, якщо причини її виникнення були усунені у поточному періоді. У межах першого аудиту доцільним є включення до аудиторського звіту параграфа «Інші питання» (МСА 706 (переглянутий) “Пояснювальні параграфи та параграфи з інших питань у звіті незалежного аудитора”), в якому зазначається інформація про аудит попереднього періоду, зокрема тип висловленої думки та дата звіту. Якщо ж аудит раніше не проводився, аудитор повинен прямо вказати на цей факт, що, однак, не звільняє його від обов’язку отримання доказів щодо початкових залишків.

Таким чином, аудит залишків на початок періоду в умовах першого завдання характеризується підвищеним рівнем складності, необхідністю застосування розширених процедур та значним впливом на кінцевий результат аудиту. Ключовими чинниками його ефективності є професійний скептицизм аудитора, належна організація планування, ефективна комунікація з попереднім аудитором і глибокий аналіз облікової політики підприємства. Неможливість підтвердження початкових залишків становить один із найбільш суттєвих ризиків, що може призвести до модифікації аудиторської думки, підкреслюючи критичну роль цього етапу у забезпеченні якості аудиторської перевірки.

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2021 року, частина 1. 2025. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. URL:

[https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародні_стандарти_контролю_якості_аудиту_огляд_у_іншого_надання_впевненості_та_супутніх_послуг_видання_2021_року_частина_I\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародні_стандарти_контролю_якості_аудиту_огляд_у_іншого_надання_впевненості_та_супутніх_послуг_видання_2021_року_частина_I(2).pdf).

2. МСА 220 (переглянутий) “Управління якістю аудиту фінансової звітності”. 2022. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. URL:

[https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/1_ISA_220_\(Revised\)_Final_Standard_\(Not_Formatted\)\(uk\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/1_ISA_220_(Revised)_Final_Standard_(Not_Formatted)(uk).pdf).





ПОСТОРОНКО АННА, здобувач вищої освіти
КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку і оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія бухгалтерського обліку та маркетингу. Маркетинг визначає напрями розвитку підприємства, орієнтуючись на потреби ринку, тоді як бухгалтерський облік забезпечує інформаційну базу для оцінки доцільності таких рішень. Саме тому інтеграція цих двох сфер є необхідною умовою формування ефективної маркетингової стратегії

Бухгалтерський облік є системою збору, обробки та передачі інформації про діяльність підприємства. Він забезпечує управлінський персонал даними про ресурси, витрати, доходи та фінансові результати. Як зазначається у наукових дослідженнях, облік виступає інформаційною основою для прийняття управлінських рішень і є «комунікаційною мовою бізнесу».

Без якісної облікової інформації підприємство не може ефективно планувати свою діяльність, оцінювати результати або прогнозувати розвиток. Таким чином, бухгалтерський облік виконує не лише контрольну, а й аналітичну функцію. [1]

Взаємозв'язок бухгалтерського обліку і маркетингу полягає у їхній спільній ролі в управлінні підприємством та прийнятті ефективних рішень. Маркетинг орієнтується на зовнішнє середовище – аналіз ринку, споживачів і конкурентів, тоді як бухгалтерський облік формує внутрішню інформаційну базу про витрати, доходи та фінансові результати. Саме ця інформація дозволяє обґрунтовувати маркетингові рішення з економічної точки зору.

Згідно з науковими дослідженнями, бухгалтерський облік виступає основою інформаційного забезпечення діяльності підприємства та тісно пов'язаний з іншими економічними напрямками, включаючи маркетинг.

Особливо важливою є роль обліку у формуванні та аналізі маркетингових витрат, організація обліку витрат на маркетинг дозволяє підвищити точність оцінки ефективності маркетингових заходів. [2]

Бухгалтерський облік відіграє ключову роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства, оскільки забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки обліковим даним підприємство може визначити найбільш прибуткові види продукції, оцінити ефективність цінової політики та обрати оптимальні напрями розвитку.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що використання облікової інформації дозволяє підвищити якість стратегічного планування та зменшити ризики прийняття неефективних рішень.





Крім того, бухгалтерський облік забезпечує контроль за використанням ресурсів, що є важливим елементом реалізації маркетингової стратегії. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси, виділені на маркетинг, і своєчасно коригувати дії підприємства. [3]

Дослідження показують, що використання управлінської інформації в маркетингу сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень: підприємства, які інтегрують дані управлінського обліку у процес розробки маркетингової стратегії, мають змогу більш точно оцінювати фінансові наслідки своїх маркетингових кроків, прогнозувати витрати й доходи, а також оцінювати ризики, пов'язані з конкурентною боротьбою. Це дозволяє уникати невинуватених витрат та збільшувати рентабельність маркетингових заходів. [4]

Незважаючи на значну роль бухгалтерського обліку у формуванні маркетингової стратегії, існують певні проблеми його використання. Серед них – недостатній рівень інтеграції облікових і маркетингових систем, обмеженість аналітичної інформації та складність оцінки ефективності маркетингових заходів, вирішення цих проблем можливе шляхом впровадження сучасних інформаційних систем, які інтегрують облік і маркетинг.

Перспективним напрямом є також розвиток цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати облік і підвищити точність аналізу. Це сприяє більш ефективному управлінню підприємством і формуванню конкурентних переваг. [5].

1. Жук, В., Замлинський, В., & Дяченко, О. (2023). Роль бухгалтерського обліку у становленні економічної науки. URL: https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/555?utm_source=
2. Витрати на маркетинг і збут: проблеми розмежування та обліку Протопопенко, Г. О. 2005. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/items/4c0b0ff6-09c4-4119-a451-8bea21c1aa20?utm_source=
3. Гуріна, Н., & Томша, А. (2021). Формування маркетингових витрат на підприємстві: бухгалтерський та податковий облік. *Економіка та суспільство*, (24). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/210>
4. Управління обліково-фінансовим забезпеченням витрат враховуючи принципи інтегрованих маркетингових комунікацій. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/574?utm_source=
5. Близнюк, К. О. (2025). Методики вимірювання ефективності статей маркетингових витрат на зовнішньоекономічну діяльність. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, (1(60), 3–8. URL: <https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/328378>.





ПРОКОФ'ЄВА ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти,
ОВДІЮК ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи,
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

АУДИТ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, стрімкої цифровізації та посилення екологічних викликів роль аудиту докорінно змінилася. Аудит, як процес, перестає бути лише механізмом ретроспективної перевірки фінансової звітності й перетворюється на стратегічний інструмент управління. Аудит – це превентивний захід, що дозволяє бізнесу не просто звітувати про минуле, а впевнено проектувати своє майбутнє. Сучасний аудит еволюціонує у стратегічний інструмент управління, стаючи фундаментом корпоративного врядування. Відбувається концептуальний перехід від звичайної перевірки фактів до комплексної оцінки рівня довіри, етичної поведінки, ефективності систем внутрішнього контролю та довгострокової сталості підприємства. Отже, сучасний аудит перетворюється на ключовий канал інформаційної взаємодії між компанією та її стейкхолдерами – інвесторами, державними інституціями та суспільством.

Варто зазначити, що важливим аспектом сучасного аудиту стає аудит економічної безпеки, який розглядається, як дієвий механізм превентивного контролю внутрішнього середовища. Зокрема, цінність такого підходу полягає у можливості завчасно прогнозувати та нейтралізувати вплив загроз. При цьому комплексність оцінки виходить далеко за межі фінансових показників, а саме об'єктами аудиту стають кадрово-інтелектуальна, виробничо-технологічна, інформаційна та екологічна складові безпеки компанії. Якісний аудиторський звіт сьогодні є не просто фіксацією стану справ, а й інструментом стратегічного планування, що дозволяє чітко ідентифікувати вразливості та розробити покрокові алгоритми їх подолання.

У системі управління ризиками ключову роль відіграють комплаєнс-контроль та аудит, що виступають інструментами протидії корупції, шахрайству та порушенням етики [4]. Впровадження системного комплаєнсу дозволяє мінімізувати юридичні та репутаційні ризики, що є критично важливим для підвищення інвестиційної привабливості на глобальному ринку. У випадках, коли превентивні заходи є недостатніми, інтегрується форензик-аудит, який є спеціалізованим інструментом, спрямованим на розслідування економічних злочинів (розкрадання активів, промислове шпигунство, витоки інформації) за допомогою детального вивчення аномалій у бізнес-процесах [5].

Важливим елементом сучасної управлінської культури є інтеграція аудиторського комплаєнсу у систему корпоративного управління. В сучасних умовах високої турбулентності ринку та жорсткого регуляторного тиску, комплаєнс-аудит перестає бути лише контрольною функцією і стає





стратегічним партнерством між внутрішнім аудитом та менеджментом. Така синергія дозволяє підприємству не лише виявляти порушення, а й формувати культуру доброчесності, де етичні стандарти інтегровані в кожен бізнес-процес [4]. Крім того, наявність дієвої системи комплаєнсу виступає потужним сигналом для зовнішніх інвесторів щодо надійності корпоративної структури та відсутності схильності до корупційних ризиків. Таким чином, комплаєнс-аудит забезпечує довгострокову стійкість бізнесу, мінімізуючи ймовірність накладення регуляторних санкцій та зберігаючи ділову репутацію на ринках з високим рівнем конкуренції та законодавчих вимог.

Окремої уваги заслуговує роль аудиту в реалізації концепції сталого розвитку (ESG). В умовах глобальної трансформації бізнесу аудит фокусується на верифікації нефінансової звітності та дотриманні компаніями ESG-критеріїв. Сучасний ESG-аудит передбачає верифікацію даних на відповідність міжнародним стандартам (GRI, SASB), що забезпечує рівень довіри до екологічних та соціальних ініціатив підприємства. Для компаній, які прагнуть вийти на ринки ЄС, така перевірка стає обов'язковою вимогою згідно з Директивою CSRD [5]. Незалежна аудиторська оцінка нефінансових показників виступає критичним індикатором реального впливу бізнесу на довкілля та соціальну стабільність, що є однією з головних умов залучення «відповідальних» інвесторів та отримання міжнародного фінансування [2].

Цифрова трансформація докорінно змінює методологію аудиту, перетворюючи його на систему безперервного моніторингу. Завдяки інтеграції великих даних (Big Data) та штучного інтелекту аудиторі отримують можливість аналізувати фінансові потоки в режимі реального часу, мінімізуючи вплив людського фактора [1]. Поряд із технологічними змінами, впровадження аудиту робить процес перевірки гнучким, дозволяючи швидко реагувати на критичні зміни у бізнес-процесах та оперативно підтримувати управлінські рішення в умовах динамічного середовища [3].

Сучасний аудит – це не про «пошук помилок», а про «побудову довіри» на підприємстві. Поєднання новітніх технологій, етичних стандартів та професійного контролю створює захисний бар'єр від внутрішнього хаосу та зовнішніх загроз. Як майбутні менеджери, ми маємо усвідомити: інвестування в прозорість та аудит – це найкоротший шлях до надійності та довгострокового успіху на ринку, де репутація важить більше за матеріальні активи.

Варто зазначити, що трансформація аудиту з ретроспективної перевірки цифр у комплексний інструмент стратегічного управління є об'єктивною відповіддю на глобальні виклики сучасності. Сьогодні аудит виконує функцію інтелектуального захисту економічної безпеки організації, що дозволяє не лише підтвердити достовірність звітності, а й завчасно ідентифікувати приховані ризики, оцінити ефективність систем внутрішнього контролю та забезпечити економічну безпеку підприємства. Для сучасного менеджера аудит стає головним джерелом верифікованої інформації, яка необхідна для прийняття виважених рішень у динамічному та часто непередбачуваному бізнес-





середовищі.

У контексті сталого розвитку аудит перетворюється на ключовий канал довіри між бізнесом та його стейкхолдерами – від інвесторів до суспільства в цілому. Перехід до оцінки нефінансових показників, таких як етична поведінка, екологічна відповідальність та соціальна стабільність (ESG-фактори), робить аудит фундаментом сучасного корпоративного управління. Отже, сучасна сутність аудиту полягає у створенні прозорого та безпечного середовища, де підтверджена репутація компанії стає її найціннішим активом і гарантом довгострокового успіху на ринку.

1. Булкот Г. В., Бугай Н. О., Іванова Л. І. Внутрішній аудит в умовах сталого розвитку: концептуальні засади та глобалізаційний вибір. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 3. С. 69-75. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.3.13>
2. Васи́лега В. Цифровізація як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2. С. 351-358. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.351>
3. Василюк М. М., Вітер С. А., Здирко Н. Г., Гайдучок Т. С. Аудит фінансової звітності у світлі міжнародних стандартів та принципів сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 5-13. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-1>
4. Утенкова К. О. Методологічні засади формування моделі аудиту економічної безпеки. *Облік і фінанси*. 2019. № 2 (84). С. 144-153. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-144-153](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-144-153)
5. Цегельник Н. І., Гайдучок Т. С., Малюга Н. М. Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті: синергія управлінських стандартів та сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17159431>





РАГУЛІНА ІРИНА, к.е.н., доцент

СТРІЛА МИКОЛА, здобувач передвищої освіти

ВСП «Вовчанський фаховий коледж ДБТУ», м. Харків

ОЦІНКА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У діяльності кожного підприємства тією чи іншою мірою присутній внутрішній контроль, який виступає як система заходів, що забезпечують його нормальне функціонування. Підприємство повинно проводити оцінку системи внутрішнього контролю з метою визначення рівня його організації та розроблення заходів щодо розвитку й удосконалення системи внутрішнього контролю.

Система внутрішнього контролю являє собою сукупність внутрішніх правил і алгоритмів здійснення контрольних і перевірочних процедур, спрямованих на забезпечення збереження матеріальних і фінансових ресурсів організації за допомогою контролю за точністю відображення всіх фактів господарсько-економічної діяльності та правильністю ведення записів в обліковій системі.

Внутрішній контроль являє собою сукупність методів, способів та прийомів, які використовують суб'єкти контролю для забезпечення відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства діючій нормативній базі, збереженню майна та інформації, попередженню зловживань та помилок, належній організації обліку та звітності. Його необхідно розглядати як складову всіх функцій у загальній системі управління [1].

Рівень організації внутрішньогосподарського контролю буде різним на різних підприємствах, і це залежатиме насамперед від сформованого контрольного середовища (основних умов): стиль та принципи керівництва підприємством, організаційна структура, кадрова політика, розподіл відповідальності та повноважень, технологічні особливості господарюючого суб'єкта та ступінь участі власника в управлінні та керівництві підприємством, економічна стійкість у сфері діяльності, розвиток законодавчої та нормативної бази, зміни податкової політики. Система внутрішньогосподарського контролю господарюючого суб'єкта представляє функціонально організаційну сукупність контрольного середовища, що включає об'єкти, суб'єкти контролю, систему інформаційного забезпечення та методи контролю [2].

Для підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю необхідно регулярно проводити її оцінку з метою виявлення резервів у цій сфері управління. Оцінка системи внутрішнього контролю підприємства спрямована на досягнення низки цілей, які сприяють підвищенню якості управління підприємством та зростанню ефективності його функціонування.

Серед основних цілей побудови ефективної системи внутрішнього контролю підприємства такі:

- дослідження питань контролю за збереженням майна, матеріальних і





фінансових активів;

- досягнення високого рівня економічності та результативності використання наявного ресурсного і фінансового потенціалу;
- побудова результативної системи виявлення та управління ризиками господарсько-економічної діяльності підприємства;
- формування достовірної та повної інформації про результати господарсько-економічної діяльності підприємства у її звітності;
- оцінка рівня дотримання законодавства та вимог нормативно-правових актів під час здійснення господарсько-економічної діяльності суб'єкта господарювання.

Необхідність побудови якісної системи внутрішнього контролю підприємства знаходить своє відображення і на законодавчому рівні.

Досягнення ефективності оцінки системи внутрішнього контролю є можливим за умови дотримання певного набору вимог. До таких вимог можна віднести:

- обґрунтованість (формування суджень щодо якості системи внутрішнього контролю підприємства має відбуватися лише на основі документів і підтверджених професійних висновків);
- несуперечливість (отримані висновки та судження щодо якості системи внутрішнього контролю не повинні суперечити іншим релевантним висновкам);
- системність (при оцінці якості внутрішнього контролю підприємства має використовуватися системний підхід, що враховує всі елементи та факти цього процесу);
- об'єктивність (відсутність особистої чи приватної зацікавленості в дослідженні фактів, що характеризують якість функціонування системи внутрішнього контролю).

Методика оцінки системи внутрішнього контролю підприємства передбачає використання певного інструментарію. Серед основних методів оцінки якості системи внутрішнього контролю можна виділити такі:

- застосування експертних методів на основі використання бальної оцінки;
- використання «моделей зрілості», у яких розкривається перелік ознак і критеріїв, дотримання або недотримання яких дозволяє судити про рівень «зрілості» та ефективності функціонування системи внутрішнього контролю;
- застосування певного набору стандартів і контрольних вимог, дотримання яких дає підстави говорити про високий рівень якості функціонування системи внутрішнього контролю;
- використання тестів і контрольних запитань, за підсумками відповідей на які формується думка про рівень результативності функціонування системи внутрішнього контролю господарюючого суб'єкта.

Оцінка якості функціонування системи внутрішнього контролю підприємства включає три основні елементи:

- ресурсний потенціал і структурні характеристики функціонування





системи внутрішнього контролю;

- алгоритмічність процесу та етапність реалізації процедур функціонування системи внутрішнього контролю господарюючого суб'єкта;
- рівень результативності функціонування системи внутрішнього контролю підприємства.

Методика оцінки системи внутрішнього контролю підприємства потребує проведення певних процедур, до яких можна віднести:

- документальне оформлення;
- виявлення відповідності між фактичною та обліковою величиною об'єкта внутрішнього контролю;
- санкціонування проведення господарсько-економічних операцій;
- оцінка правомірності прийняття управлінських рішень;
- якісна та кількісна звірка даних за окремими об'єктами контролю.

Таким чином, можна зробити висновок, що наявність грамотно побудованої системи внутрішнього контролю є важливим інструментом підвищення результативності функціонування підприємства. При цьому для підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю необхідно регулярно проводити її оцінку з метою виявлення резервів у цій сфері управління. Оцінка системи внутрішнього контролю підприємства спрямована на досягнення низки цілей, які сприяють підвищенню якості управління суб'єкта господарювання та зростанню ефективності її функціонування.

1. Кузнєцова А.Ю., Шегурова В.П. Створення, функціонування та вдосконалення системи внутрішнього контролю. *Молодий вчений*. 2012. № 12. С. 229–232.
2. Беленкова М.І., Рагуліна І.І. Організація внутрішньогосподарського контролю у системі управлінського обліку витрат. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 14 – 15 квітня 2022 р. Полтава, 2022. С. 46–49.*





РЕШЕТНЯК ЄЛИЗАВЕТА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник - **ГУБАРИК ОЛЬГА**, к.е.н, доцентка,
завідувачка кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

КРИПТОАКТИВИ В ОБЛІКУ: ЯК ВІДОБРАЗИТИ БІТКОІН ЗА МСФЗ?

У сучасному світі цифрові технології швидко розвиваються, і разом із ними з'являються нові види активів. Одним із таких активів є криптовалюти, найвідомішою серед яких є біткоїн. Однак через новизну цього явища виникають питання щодо того, як правильно відображати криптоактиви у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності підприємства. Саме тому важливо розглянути підходи до їх обліку відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності.

Криптоактиви – це цифрові активи, які створюються та функціонують за допомогою криптографічних технологій і технології блокчейн. До криптоактивів відносяться різні види цифрових ресурсів, зокрема криптовалюти, токени та інші цифрові інструменти. Їх особливістю є те, що вони не контролюються центральними банками або державними органами. Усі операції з ними відбуваються у децентралізованій мережі. Також криптоактивам властива висока волатильність, тобто їх ринкова ціна може швидко змінюватися.

Біткоїн є першою та найвідомішою криптовалютою у світі. Він був створений у 2009 році та став основою розвитку ринку криптовалют. Біткоїн не має фізичної форми та існує лише у цифровому вигляді. Його можна використовувати як засіб обміну, інвестиційний актив або спосіб збереження вартості.

Основною особливістю біткоїна є децентралізація. Це означає, що контроль над системою не належить одній організації. Усі операції записуються у блокчейн, що забезпечує прозорість та безпеку транзакцій. Біткоїн можна використовувати для міжнародних платежів, інвестування або зберігання вартості. Через значні коливання ціни він також розглядається як спекулятивний інвестиційний актив. У 2009 році початкова ціна біткоїна на момент створення його першого блоку фактично дорівнювала нулю (рис. 1). Як показано на рис. 1, у 2020 році, попри виклики, спричинені пандемією COVID-19, криптовалюта продемонструвала стійкість: протягом більшої частини року її вартість коливалася в межах від 5 000 до 10 000 доларів, а завершила рік на рівні близько 29 000 доларів. Перед останнім АТН біткоїна на рівні ~\$126 198 ринок увійшов у фазу структурного прискорення: ключовим драйвером стали рекордні притоки інституційного капіталу в спотові BTC-ETF, які створили стійкий перекис попиту над пропозицією [1].

Відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності біткоїн не вважається грошовими коштами. Грошові кошти – це активи, які є законним





платіжним засобом і приймаються для розрахунків практично всюди. Біткоїн не має статусу офіційної валюти у більшості країн. Також він не відповідає визначенню фінансового інструменту, оскільки не створює контрактного права отримати грошові кошти від іншої сторони. Саме тому для його обліку використовують інші стандарти МСФЗ.

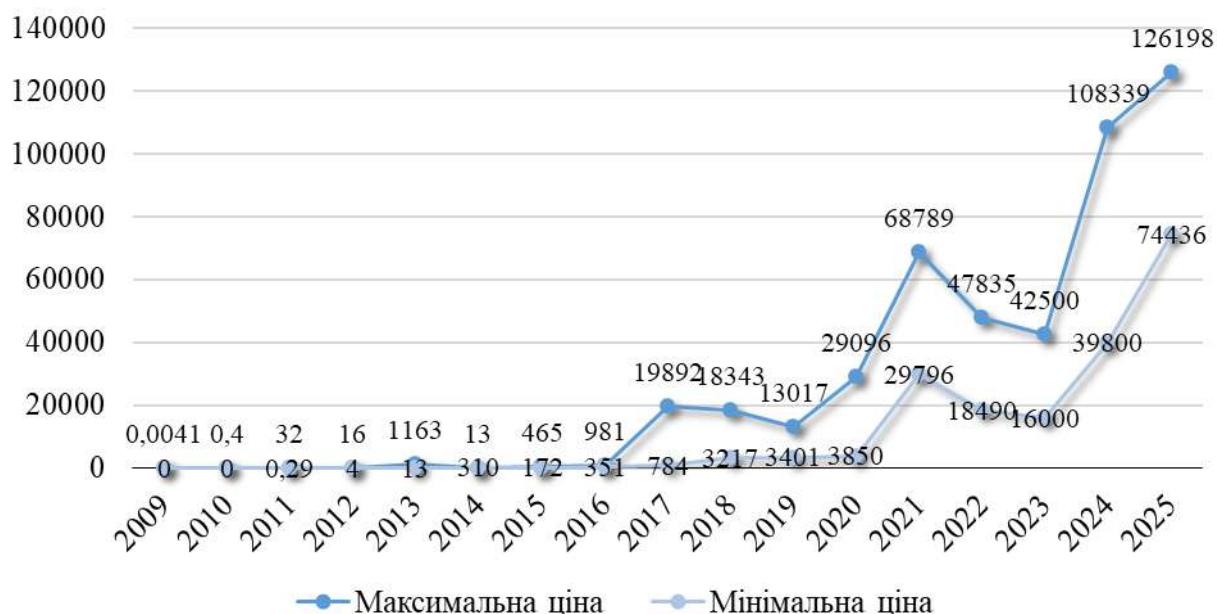


Рис. 1. – Динаміка ціни біткоїна за 2009-2025 роки, дол. США

Для обліку криптоактивів можуть застосовуватися різні міжнародні стандарти, залежно від того, як компанія використовує ці активи. Найчастіше застосовується стандарт МСБО 38 «Нематеріальні активи», наприклад, коли криптоактиви зберігаються як інвестиції. Метою цього Стандарту є визначення облікового підходу до нематеріальних активів, які конкретно не розглядаються в іншому Стандарті. Цей Стандарт вимагає від суб'єкта господарювання визнавати нематеріальний актив, якщо і тільки якщо він відповідає певним критеріям. Стандарт також визначає, як оцінювати балансову вартість нематеріальних активів і вимагає розкриття певної інформації про нематеріальні активи [2].

У деяких випадках може застосовуватися МСБО 2 «Запаси»: коли компанія купує криптоактиви з метою подальшого перепродажу, наприклад, якщо вона займається трейдингом або брокерською діяльністю. Цей Стандарт надає рекомендації щодо визначення собівартості та подальшого визнання витрат, включаючи будь-яке часткове списання до чистої вартості реалізації [3].

Після первісного визнання криптоактиви повинні регулярно переоцінюватися у фінансовій звітності. Існує два основних підходи до оцінки: за первісною вартістю; за переоціненою вартістю, якщо існує активний ринок. Оскільки ринок криптовалют є дуже динамічним, зміна вартості біткоїна може призводити до прибутків або збитків, які повинні бути відображені у





фінансовій звітності підприємства. Також компанія повинна розкривати інформацію про криптоактиви у примітках до фінансової звітності, щоб користувачі звітності розуміли ризики та особливості таких інвестицій.

Таким чином, криптоактиви стають важливою частиною сучасної фінансової системи. Біткоїн є одним із найпоширеніших цифрових активів, тому питання його обліку є дуже актуальним. На сьогодні окремого стандарту МСФЗ для криптовалют не існує, тому підприємства використовують інші стандарти залежно від мети використання активу. У більшості випадків біткоїн відображають як нематеріальний актив відповідно до стандарту МСБО 38. Якщо ж компанія займається торгівлею криптовалютами, то їх можуть обліковувати як запаси за стандартом МСБО 2. Правильне відображення криптоактивів у бухгалтерському обліку є важливим для забезпечення достовірності фінансової звітності та ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства.

1. Історія ціни Біткоїна: 2009-2026. *Whitebit*. URL: <https://blog.whitebit.com/uk/bitcoin-price-history/> (дата звернення: 20.03.2026).
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38_ukr_2016.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-02_ukr_2016.pdf (дата звернення: 20.03.2026).





РОМАН АЛІНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри обліку і аудиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЯ В ОБЛІКУ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ЗАСТОСУВАННЯ

Розвиток інформаційних технологій та глобальна цифровізація економічних процесів зумовлюють об'єктивну необхідність модернізації системи бухгалтерського обліку. Впровадження цифрових інструментів дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й суттєво покращити ефективність обробки інформації та вдосконалити якість облікових даних. Такі зміни створюють передумови для підвищення точності, оперативності та прозорості облікової інформації, а також сприяють зниженню ймовірності виникнення помилок у процесі ведення обліку.

Ключове місце серед інновацій посідає блокчейн - децентралізована система зберігання та передачі даних у вигляді послідовного ланцюга блоків, які містять інформацію про транзакції та захищені криптографічними методами. У сфері бухгалтерського обліку ця технологія розглядається як прогресивний інструмент, що може суттєво змінити підходи до ведення обліку, аудиту та фінансової звітності.

Фундаментальною особливістю застосування блокчейну в обліковій практиці є перехід до концепції потрійного запису. На відміну від класичної системи, де кожна сторона операції відображає дані у власних відокремлених реєстрах, ця модель передбачає створення третього, спільного запису в розподіленій мережі [1]. Такий запис засвідчується цифровим підписом і стає ідентичним для обох контрагентів, що автоматично усуває необхідність у тривалих процедурах звірки та мінімізує ризик розбіжностей у звітності.

Впровадження технології блокчейн відкриває перед системою обліку нові можливості, що базуються на синергії безпеки та ефективності. Ключовою перевагою є можливість повної автоматизації операційних циклів через використання смарт-контрактів. Це дозволяє програмувати виконання платежів або нарахування податкових зобов'язань безпосередньо в момент настання визначених умов, що не лише прискорює розрахунки, а й практично нівелює ризики, пов'язані з суб'єктивним людським фактором [1]. Також це усуває потребу в ручному втручанні, що, своєю чергою, призводить до значного зниження витрат на адміністрування та контроль. Завдяки відсутності потреби у сторонніх посередниках, скороченню кількості зустрічних перевірок та ліквідації дублювання інформації між контрагентами, підприємство отримує можливість оптимізувати операційні видатки, спрямовуючи ресурси на стратегічний розвиток замість технічної звірки паперових носіїв.

Особливу цінність для забезпечення достовірності звітності має властивість незмінності даних, що забезпечує їх прозорість та достовірність.





Криптографічний захист та послідовна структура ланцюга блоків гарантують, що будь-яка інформація, зафіксована в реєстрі, не може бути видалена або відкоригована заднім числом без згоди мережі. Такий підхід створює середовище абсолютної довіри, де фальсифікація фінансових показників стає технічно неможливою.

Трансформація торкається і контрольної функції, створюючи умови для безперервного аудиту. На відміну від традиційних методів, які передбачають вибірккову перевірку документів після завершення звітного періоду, блокчейн надає доступ до транзакцій у режимі реального часу [2]. Це перетворює аудит на інструмент проактивного моніторингу, дозволяючи виявляти відхилення в момент їх виникнення. Крім того, наскрізна прозорість у ланцюгах постачання забезпечує деталізацію руху активів від первинної сировини до кінцевого продукту, що критично важливо для точного калькулювання собівартості та оптимізації витрат підприємства.

Попри значний потенціал, практична імплементація блокчейну в облікову систему супроводжується низкою проблем. Технічні та економічні виклики насамперед пов'язані з високою вартістю впровадження спеціалізованої ІТ-інфраструктури та значними енерговитратами, необхідними для підтримання життєздатності децентралізованих мереж. Додатковою перешкодою стає проблема сумісності, адже інтеграція інноваційних технологій із діючими системами бухгалтерського обліку потребує складних і дорогих рішень для синхронізації даних.

Важливим викликом залишається недосконалість нормативної бази та відсутність стандартів, що визначають порядок застосування розподілених баз даних. Додатковою проблемою є необхідність забезпечення високої швидкості обробки транзакцій у блокчейн-системах. Оскільки підтвердження кожної операції здійснюється великою кількістю учасників мережі, за умов значного обсягу транзакцій це може призводити до уповільнення обробки даних. Як наслідок, виникають затримки у функціонуванні системи та знижується її загальна продуктивність, що зумовлює потребу подальшого удосконалення технологічних рішень.

Зрештою, успішна трансформація галузі стримується дефіцитом відповідного людського капіталу. Впровадження блокчейн-технологій вимагає від фахівців з обліку та аудиту відповідних знань та глибокого розуміння методів шифрування даних, кібербезпеки. Це зумовлює необхідність фундаментального перегляду освітніх програм та постійного підвищення кваліфікації бухгалтерів для адаптації до вимог високотехнологічного ринку праці.

Проте незважаючи на виклики, дослідження розвитку глобального ринку блокчейну свідчить про значний потенціал цієї технології та її стрімке поширення у різних сферах діяльності. За прогностичними оцінками, до 2032 року обсяг світового ринку блокчейн-технологій може зрости більш ніж у 65 разів порівняно з 2024 роком, що свідчить про зростаючу популярність і високі





очікування щодо її практичного застосування [3].

Зростання популярності блокчейну зумовлене його унікальними можливостями, оскільки ця технологія поєднує низку сучасних цифрових рішень у єдину децентралізовану систему, яка забезпечує прозорість, надійність і безпеку обробки даних. Саме ці характеристики створюють передумови для активного впровадження блокчейну в різні сфери економічної діяльності, зокрема й у систему бухгалтерського обліку.

Таким чином, застосування блокчейн-технології відкриває нові перспективи розвитку для обліку в умовах цифрової трансформації економіки. Її використання сприяє підвищенню прозорості та достовірності облікових даних, створює можливості для автоматизації операцій і вдосконалення контрольних процедур. Водночас ефективність впровадження блокчейну значною мірою залежить від готовності підприємств до використання нових технологічних рішень, розвитку цифрових компетентностей фахівців та адаптації організаційних процесів до вимог сучасного цифрового середовища.

1. Нашкерська Г. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку: переваги та обмеження. *Фінанси України*. 2023. Т. 2023, № 3. С. 88–102. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.088>.
2. Юрченко О., Савченко Р. Роль і місце блокчейн-технологій для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 269–274. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.198.269-274>.
3. Скрипник С., Сливка Я., Музиченко Т. Блокчейн-технології в бухгалтерії: нові підходи до забезпечення прозорості та надійності фінансової звітності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-34>.





РОМАНЧУК МАРІЯ, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

КОЛІСНИК ОЛЕНА, к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет, Україна

АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМТВА В ЦИФРОВІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Сучасні підприємства функціонують у умовах стрімкої цифровізації економіки, що істотно впливає на організацію бухгалтерського обліку та формування фінансової і управлінської звітності. Цифрові технології змінюють традиційні підходи до ведення обліку, підвищуючи оперативність обробки інформації та достовірність даних, що використовуються для управлінських рішень [1]. Автоматизація звітності стає не лише перевагою, а й необхідністю для ефективного управління підприємством у сучасних умовах, оскільки дозволяє скоротити час підготовки звітів, підвищити точність облікових даних та забезпечити інтеграцію інформації з різних підрозділів підприємства.

Впровадження цифрових систем управління, зокрема ERP-систем, сприяє формуванню єдиної бази даних для бухгалтерської звітності. Це забезпечує централізований збір інформації, підвищує узгодженість і точність даних, а керівництво підприємства отримує можливість оперативного доступу до актуальної інформації [2]. Автоматизація облікових процесів також сприяє посиленню контролю. Використання цифрових інструментів дозволяє здійснювати постійний моніторинг достовірності облікових даних, своєчасно виявляти помилки та потенційні відхилення у звітності. Завдяки цьому відбувається перехід від традиційних періодичних перевірок до концепції безперервного контролю, що забезпечує більшу надійність даних і знижує ризики шахрайства [1]. Аудитори можуть ефективно аналізувати фінансові показники за допомогою автоматизованих систем та інструментів аналітики, що підвищує якість перевірок і скорочує витрати на аудит.

Цифрові системи формування бухгалтерської звітності мають низку переваг. Автоматизація процесів дозволяє уникнути рутинної ручної обробки даних, підвищує точність звітності та забезпечує інтеграцію обліку з іншими бізнес-процесами підприємства, що сприяє швидшій реакції на зміни ринку. Крім того, цифрові технології підтримують діджиталізацію податкової та регуляторної звітності, що спрощує взаємодію з державними органами та знижує адміністративне навантаження на бухгалтерію.

Важливо зазначити, що цифровізація звітності дозволяє підприємствам інтегрувати фінансові дані з плановими показниками та прогнозами. Це створює можливість для аналітичного моделювання фінансового стану та оцінки ефективності управлінських рішень у режимі реального часу. Використання таких інструментів, як Power BI або Tableau, хоча вони комерційні, показує приклади інтерактивної візуалізації даних, що українські підприємства починають адаптувати через аналогічні локальні рішення [2; 3].





Разом із перевагами цифровізації обліку та звітності існують і певні ризики. Одним із основних є інформаційна безпека, оскільки використання цифрових платформ створює потенційні загрози витоку або втрати даних. Підприємства повинні впроваджувати заходи щодо захисту інформації, контролю доступу та створення резервних копій для мінімізації ризиків. Також важливо забезпечити підвищення кваліфікації персоналу, оскільки цифрові інструменти вимагають нових компетенцій у роботі з автоматизованими системами та аналітичними платформами [2].

Особливу увагу варто приділити податковій та регуляторній звітності, яка також підлягає цифровізації. Українські підприємства переходять на електронну подачу звітності через державні онлайн-сервіси, що зменшує помилки та пришвидшує процес звітності [3]. Крім того, електронний документообіг забезпечує збереження історії змін та контроль доступу до даних, що є важливим аспектом для внутрішнього аудиту.

Цифровізація звітності також сприяє розвитку внутрішнього управлінського контролю, дозволяючи здійснювати аналіз фінансових результатів на підставі детальних аналітичних даних. Це знижує ризики помилкових управлінських рішень і підвищує прозорість фінансових потоків підприємства [1;2]. Використання сучасних технологій створює передумови для впровадження концепції ESG-звітності, яка стає актуальною для українських підприємств і регуляторних вимог.

Таким чином, цифровізація бухгалтерського обліку звітності підприємства є ключовим напрямом підвищення ефективності управлінських процесів. Автоматизовані системи забезпечують інтеграцію обліку, підвищують якість і достовірність даних, сприяють оперативності формування звітності та розширюють можливості контролю і аудиту. Успішне використання цифрових технологій потребує уваги до інформаційної безпеки та підготовки персоналу, що разом забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

1. Безкоровайна, Л. В. *Вплив цифровізації економіки на формування та використання показників фінансової звітності підприємств*. Управління змінами та інновації. 2025, № 13, с. 32–37. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/189>
2. Трансформація облікових процесів в умовах цифровізації. (2024). Економічний дискурс, (1-2), 131–141. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-14>
3. Демченко, Т. Особливості та проблеми обліку торгівельних підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5754>





СЕМЕНОВА СВІТЛАНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Внутрішній контроль цифрових активів у системі корпоративного управління набуває ключового значення в умовах цифровізації економіки та поширення інноваційних фінансових інструментів. Цифрові активи, як специфічний об'єкт управління, характеризуються високою волатильністю, децентралізованою природою та технологічною складністю, що зумовлює необхідність формування адаптованих механізмів контролю. У межах корпоративного управління внутрішній контроль виконує функцію забезпечення достовірності облікових даних, збереження активів, дотримання внутрішніх політик і зовнішніх нормативних вимог. Відтак, система контролю цифрових активів повинна бути інтегрована у загальну архітектуру корпоративного управління та відповідати принципам прозорості, підзвітності й ефективності прийняття управлінських рішень.

Особливість внутрішнього контролю цифрових активів полягає у необхідності поєднання традиційних процедур із сучасними технологічними рішеннями, зокрема використанням блокчейн-аналітики, криптографічного захисту та смарт-контрактів [1]. Ефективна система контролю передбачає ідентифікацію та оцінку ринкових, операційних, кібербезпекових ризиків, розмежування доступу до цифрових гаманців, впровадження багаторівневої авторизації транзакцій, постійний моніторинг операцій у режимі реального часу. Важливим елементом є також аудит смарт-контрактів і перевірка коректності алгоритмів, оскільки помилки в коді можуть призвести до суттєвих фінансових втрат [2]. Таким чином, внутрішній контроль трансформується у більш технологічно орієнтовану функцію, що поєднує фінансовий, ІТ- та управлінський компоненти.

У системі корпоративного управління внутрішній контроль цифрових активів сприяє підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, партнерів і інших стейкхолдерів, оскільки забезпечує прозорість операцій і знижує інформаційну асиметрію [3]. Він виступає інструментом стратегічного управління, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення, запобігати шахрайству та оптимізувати використання ресурсів. Водночас ефективність такої системи залежить від рівня зрілості корпоративного управління, наявності чітко регламентованих процедур, компетентності персоналу та відповідності нормативно-правовому середовищу.

Внутрішній контроль цифрових активів включає комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують безпеку, достовірність обліку, ефективність управління та відповідність нормативним вимогам. Основні елементи можна структурувати наступним чином:





1. *Організаційна структура та політики* внутрішнього контролю цифрових активів передбачають чітке розмежування відповідальності між підрозділами та посадовими особами, які займаються обліком, зберіганням та управлінням цифровими активами. Важливо встановити внутрішні регламенти, що визначають процедури безпечного зберігання, управління доступом, авторизації транзакцій і дотримання вимог законодавства. Чітка організаційна база створює передумови для системності та ефективності контролю, забезпечує узгодженість управлінських рішень і прозорість операцій.

2. *Процедури обліку та контролю* цифрових активів включають визнання, класифікацію, правильне оцінювання, реєстрацію активів у корпоративних інформаційних системах, регулярне зіставлення даних (reconciliation) та перевірку відповідності записів із фактичною наявністю і станом активів. Критично важливою є можливість моніторингу транзакцій у режимі реального часу для своєчасного виявлення аномалій або порушень процедур [4]. Налагоджені процедури контролю забезпечують достовірність обліку і підвищують рівень довіри до корпоративної системи управління.

3. *Технологічні інструменти*, а саме використання технологій блокчейн та смарт-контрактів виступають фундаментальним елементом контролю цифрових активів. Блокчейн забезпечує прозорість і незмінність транзакцій, в той час як смарт-контракти дозволяють автоматизувати виконання угод відповідно до встановлених умов. Додаткове застосування криптографічних методів захисту, багатофакторної автентифікації та багаторівневої авторизації знижують ризик несанкціонованого доступу та підвищують безпеку використання цифрових активів [4].

4. *Ідентифікація, оцінка та управління ризиками* є ключовими для забезпечення стійкості корпоративної системи внутрішнього контролю цифрових активів. Аналіз включає оцінку операційних і ринкових загроз, кіберризиків та регуляторних викликів. Впровадження систем раннього попередження, визначення контрольних тригерів і заходів мінімізації ризиків дозволяє знизити ймовірність фінансових втрат і забезпечити стабільність бізнес-процесів у цифровому середовищі.

5. *Аудит цифрових активів* здійснюється як внутрішніми, так і зовнішніми аудиторами та охоплює перевірку правильності обліку, коректності смарт-контрактів і відповідності нормативним вимогам [5]. Формування звітності про стан активів, притаманні ризики та ефективність процедур внутрішнього контролю забезпечує прозорість інформації для керівництва, інвесторів та регуляторів. Всебічне розкриття цифрових активів у звітності дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення і підвищує рівень довіри до корпоративної системи управління.

6. *Навчання та розвиток персоналу*. Ефективність внутрішнього контролю цифрових активів залежить від компетентності персоналу. Систематичне навчання, підвищення цифрової та кібербезпекової грамотності, формування культури дотримання процедур контролю дозволяють мінімізувати людський





фактор і підвищити надійність управління цифровими активами. Підготовлений персонал забезпечує оперативне реагування на ризики, коректне виконання транзакцій і дотримання внутрішніх політик та нормативних вимог.

Виділені компоненти – універсальні для системи управління будь-якого підприємства. Для українських компаній варто враховувати, що внутрішній контроль саме цифрових активів лише формується як повноцінний елемент корпоративного управління, і головні виклики пов'язані не стільки з технологіями, скільки з практикою їх застосування. Підприємства часто не мають чітких внутрішніх стандартів контролю таких активів, що створює розрив між наявними цифровими інструментами та управлінськими процедурами. Складність полягає у поєднанні децентралізованої природи цифрових активів із централізованими системами управління компаній, що ускладнює контроль повноважень і відповідальності. Невизначеність стандартів щодо обліку, оцінки та розкриття цифрових активів, нестабільність ринку вимагають більш гнучких і сучасних методів контролю, які здатні оперативно реагувати на зміни. Внутрішній контроль має розвиватися як адаптивна система, що поєднує управлінську практику, фінансову аналітику та новітні цифрові рішення. Підприємствам варто орієнтуватися на міжнародний досвід і запроваджувати підходи до контролю цифрових активів, адаптовані до реальних бізнес-операцій.

Таким чином, внутрішній контроль цифрових активів у системі корпоративного управління є багаторівневим і комплексним процесом, що поєднує організаційні, процедурні, технологічні та людські компоненти. Контроль дозволяє забезпечити прозорість, безпеку та достовірність обліку цифрових активів, підвищує операційну ефективність підприємства та мінімізує ризики фінансових операцій. У перспективі розвиток внутрішнього контролю цифрових активів пов'язаний із подальшою інтеграцією автоматизованих контрольних механізмів, використанням штучного інтелекту для аналізу транзакцій та формуванням уніфікованих стандартів регулювання, що забезпечить підвищення надійності та ефективності управління цифровими активами підприємства.

1. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 67-73. [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-11)
2. Гавриленко В. О., Крот Ю. М., Ткаченко А. А., Міщенко А. Фінансовий та податковий облік і контроль віртуальних активів: новітні міжнародні практики та шляхи їх імплементації в Україні. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2025. № 75(2). С. 45–58. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.338803](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338803)
3. Semenova S. Disclosure of digital assets in non-financial reporting. *Economy and Society*. 2025. № 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-10>
4. Ma W., Li W. Blockchain technology and internal control effectiveness. *Finance Research Letters*. 2024. Volume 64, 105442, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105442>
5. Liu Y., Liu Q., Wei Y. Digital finance, internal control, and audit quality. *Finance Research Letters*. 2025. Volume 76, 107033. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107033>





СИРЦЕВА СВІТЛАНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

Фінансова звітність суб'єктів державного сектору формується як результат системного узагальнення облікової інформації та виступає ключовим інформаційним інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та оцінки ефективності використання бюджетних ресурсів. В умовах трансформації системи управління державними фінансами та впровадження принципів програмно-цільового методу бюджетування зростає значення методичного забезпечення формування достовірних і аналітично придатних показників фінансової звітності.

Нормативною основою складання фінансової звітності є Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БО) 101 «Подання фінансової звітності», яке визначає склад фінансової звітності, загальні вимоги до її підготовки та принципи розкриття інформації [1]. Водночас сучасні трансформаційні процеси у сфері державних фінансів обумовлюють необхідність наближення національної системи бухгалтерського обліку в державному секторі до міжнародних стандартів. Порівняльний аналіз НП(С)БО ДС та МСБО ДС засвідчує доцільність подальшої гармонізації методологічних підходів щодо визнання, оцінки та розкриття інформації у фінансовій звітності [2, 3]. Така гармонізація сприяє підвищенню зіставності звітних показників, забезпеченню прозорості фінансової інформації та створює передумови для інтеграції національної системи звітності у міжнародний інформаційний простір.

Разом із тим, незважаючи на нормативне врегулювання та поступове наближення до міжнародних підходів, практика формування фінансової звітності суб'єктів державного сектору виявляє низку методичних проблем. Основною з них є забезпечення узгодженості між даними бухгалтерського обліку, сформованими за принципом нарахування та показниками виконання кошторису, що ґрунтуються на інформації про касові й фактичні видатки, а також із показниками бюджетної звітності державного сектору [4]. Наявність різних підходів до визнання доходів і витрат, відображення зобов'язань та руху коштів ускладнює трансформацію облікових даних у систему взаємопов'язаних звітних показників. Це обумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до інтеграції даних бухгалтерського обліку з інформацією про виконання бюджетів та операції з бюджетними коштами, що здійснюються в системі казначейського обслуговування.

Методика формування фінансової звітності суб'єктів державного сектору доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає організаційний, обліковий, контрольний та аналітичний етапи.





Організаційний етап передбачає визначення облікової політики, структури аналітичних рахунків, графіка документообігу та відповідальних осіб. На цьому етапі закладаються передумови для формування якісної звітної інформації, зокрема шляхом деталізації обліку за джерелами фінансування, бюджетними програмами та видами операцій.

Обліковий етап охоплює узагальнення даних аналітичного та синтетичного обліку, закриття рахунків доходів і витрат, визначення фінансового результату виконання кошторису, а також трансформацію інформації про касові та фактичні видатки у показники, сформовані за принципом нарахування. Особливої уваги потребує методика відображення операцій за обмінними та необмінними операціями, що впливають на достовірність визначення фінансового результату виконання кошторису звітного періоду.

Контрольний етап передбачає проведення інвентаризації активів і зобов'язань, звірку даних обліку з інформацією органів казначейства щодо руху бюджетних коштів, а також перевірку правильності закриття рахунків. Удосконалення цього етапу пов'язане з розвитком внутрішнього фінансового контролю, запровадженням автоматизованих процедур перевірки логічної та арифметичної узгодженості показників між формами звітності.

Аналітичний етап полягає у формуванні системи показників, що забезпечують оцінку фінансового стану, структури активів і зобов'язань, ефективності використання бюджетних асигнувань. Розширення аналітичного потенціалу фінансової звітності передбачає деталізацію інформації у Примітках до річної фінансової звітності, а також розроблення індикаторів якості фінансової інформації.

Запропонована структуризація процесу формування фінансової звітності дозволяє систематизувати методичні процедури узагальнення облікових даних та визначити напрями підвищення їх аналітичної придатності.

Формування окремих форм фінансової звітності має свої методичні особливості. Баланс (ф. № 1-дс) узагальнює інформацію про активи, зобов'язання та власний капітал на звітну дату й відображає ресурсну базу установи та джерела її формування. Звіт про фінансові результати (ф. № 2-дс) потребує чіткого розмежування доходів і витрат за економічною сутністю операцій, що забезпечує коректне визначення фінансового результату виконання кошторису звітного періоду. Звіт про рух грошових коштів (ф. № 3-дс) формується з урахуванням особливостей проходження коштів через рахунки органів казначейства, що вимагає методично обґрунтованого узгодження облікових даних із інформацією про касове виконання бюджету. Звіт про власний капітал (ф. № 4-дс) відображає зміни у структурі власного капіталу протягом звітного періоду та потребує коректного відображення результатів переоцінки, фінансового результату та інших змін.

Подальший розвиток методичного забезпечення формування фінансової звітності має бути спрямований на:

- розроблення алгоритмів автоматизованого формування звітних форм на





основі даних синтетичного обліку;

- удосконалення методики узгодження показників фінансової та бюджетної звітності;

- деталізацію обліку за джерелами фінансування та бюджетними програмами;

- формування системи індикаторів якості фінансової звітності;

- інтеграцію бухгалтерських інформаційних систем із системами казначейського обслуговування бюджетних коштів.

Таким чином, методичні підходи до формування фінансової звітності суб'єктів державного сектору повинні базуватися на системній інтеграції облікових, контрольних та аналітичних процедур, що забезпечують трансформацію первинної інформації у достовірну та зіставну систему звітних показників.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 28 грудня 2009 р. №1541; станом на 01 січ. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0103-10#Text>.
2. Шацкова Л. П., Драгомир Д. В. Фінансова звітність суб'єктів державного сектору за національними та міжнародними стандартами: порівняльний аспект. *Economics Journal*. 2021. №1 (15). С. 82-91. DOI: 10.15276/EJ.01.2021.11
3. Зубілевич С. Я., Позняковська Н. М. Аналіз засад фінансової звітності в державному секторі України за національним законодавством та міжнародними стандартами. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип. 2(52). С.235-241. DOI: 10.24144/2409-6857.2018.2(52).235-241.
4. Черкашина Т. В. Фінансова звітність в контексті модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі. *Економічний простір*. 2021. №171. С.111-117. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-19>.





СІРІВЛЯ ЄЛИЗАВЕТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник- **НАУМОВА ТЕТЯНА**, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІЙ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ ЯК НЕВІД'ЄМНОГО ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Комплаєнтність є важливою передумовою для впровадження стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення безперервності бізнесу, зокрема в частині дотримання раніше взятих на себе зобов'язань. «Комплаєнс-контроль на підприємстві- це система внутрішніх політик, процедур і механізмів моніторингу, спрямована на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, галузевим стандартам, умовам договорів та внутрішнім правилам, що дає змогу запобігати фінансовим, юридичним, репутаційним та операційним ризикам» [1, с.260].

Ефективна робота комплаєнс-системи на підприємстві передбачає впровадження сукупності внутрішніх процедур, спрямованих на мінімізацію правових, фінансових, інформаційних і репутаційних ризиків. Інтегрована модель інформаційної системи управління внутрішніми ризиками з урахуванням процедур комплаєнс-контролю подана на рис. 1. Зазначені процедури становлять базис механізму забезпечення економічної безпеки та гарантують відповідність діяльності підприємства вимогам законодавства, встановленим стандартам і внутрішнім корпоративним політикам.

Нижче наведено таблицю внутрішніх процедур комплаєнс-контролю, які спрямовані мінімізувати вплив комплаєнс - ризиків на економічну безпеку підприємства.

Функція комплаєнс повинна бути забезпечена ресурсами, необхідними для ефективної реалізації її функцій. Ресурси, надані функції комплаєнс, повинні бути достатніми і прийнятними для ефективного управління комплаєнс-ризиком. Зокрема, співробітники функції комплаєнс повинні мати необхідну кваліфікацію, досвід, професійні та особисті якості для належного виконання своїх обов'язків [2, с.243]. Досвід великих західних компаній свідчить про найбільшу дієвість внутрішніх підрозділів зі зміцнення економічної безпеки. Перевагами створення власного організаційного підрозділу зі зміцнення економічної безпеки є економія фінансових та матеріальних ресурсів, замкненість інформаційних потоків усередині підприємства, розширення можливостей для внутрішнього контролю та ефективної взаємодії структурних підрозділів [3].

Наукова проблема полягає в необхідності обґрунтувати доцільність створення спеціалізованого підрозділу економічної безпеки, визначити його функції, організаційну побудову та оцінити вплив на загальну ефективність системи управління підприємством. Актуальність теми зумовлена відсутністю комплексних підходів до інтеграції економічної безпеки у систему





корпоративного управління, недостатнім рівнем методичного забезпечення та браком уніфікованих стандартів формування таких підрозділів.



Рис. 1. - Інтегрована модель інформаційної системи управління комплаєнс-ризиками з урахуванням внутрішніх процедур комплаєнс-контролю

Відомі науковці, які досліджували проблематику цих питань, вважають, що «повноваження щодо комплаєнс-контролю на великих та середніх підприємствах мають бути покладені на таку Службу економічної безпеки підприємства як окремого структурного підрозділу, створеного з метою зміцнення економічної безпеки, захисту облікової інформації, покращення фінансово-господарської дисципліни та зміцнення потенціалу підприємства у конкурентному середовищі бізнесу. При цьому, доцільним є виокремлення у її структурі облікового гаранта економічної безпеки, експертної групи з інформаційної безпеки й експертної групи захисту комерційної таємниці, конкурентної розвідки та комплаєнса» [4, с.15]. Ми підтримуємо зазначену пропозицію та вважаємо, що створення окремого підрозділу економічної безпеки має на меті формування цілісної, системно впорядкованої й науково





обґрунтованої системи захисту підприємства від внутрішніх і зовнішніх економічних загроз, що сприятиме стабільності його функціонування, збереженню ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності.

Необхідність запровадження такої служби обумовлена:

зростанням масштабів і ускладненням економічних ризиків;

потребою своєчасного виявлення загроз і їх прогнозування;

необхідністю скорочення фінансових втрат та мінімізації негативних наслідків управлінських рішень;

вимогами підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій;

потребою налагодження ефективного внутрішнього контролю, комплаєнсу та захисту інформаційних ресурсів.

З урахуванням зазначених підходів доцільним є створення Служби економічної безпеки (СЕБ) як самостійного структурного підрозділу підприємства. Її діяльність має бути спрямована на посилення економічної безпеки, захист облікової інформації, підвищення рівня фінансово-господарської дисципліни та зміцнення позицій підприємства в конкурентному середовищі роздрібної торгівлі.

Запровадження окремого підрозділу економічної безпеки є доцільним рішенням для підприємств, які прагнуть посилити свою стійкість до економічних загроз. Чітке визначення мети та завдань забезпечує системний характер діяльності такого підрозділу, а раціонально вибудована структура і відповідне кадрове забезпечення дозволяють ефективно виконувати комплекс функцій, спрямованих на захист діяльності підприємства.

1 Наумова Т.А., Акімова Н.С. Впровадження комплаєнс-контролю на підприємстві як необхідна умова забезпечення економічної безпеки. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: матеріали XIII Міжнародній науково-практичній конференції. м. Кропивницький, 3 грудня 2025 р. С. 260-262. URL: https://audit.kntu.kr.ua/file/content/25925/zbirnyk_2025.pdf

2. Калініченко Л.Л. Теоретичні аспекти функціонування комплаєнсу у вітчизняних банках. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 4. С. 242–245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6\(4\)_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(4)_62)

3. Василішин С.І. Обліково-аналітичне забезпечення управління аграрними підприємствами в системі ризиків та загроз економічної безпеки: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 419 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/48643326-f3cb-4acc-bea3-b243affc097c>

4. Василішин С.І., Рагуліна І.І., В.В. Орлов. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. 2021. № 2. Т. 2. С. 3-16. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-2-3





СЛИВІНСЬКА ОКСАНА, к.е.н., доцент,
завідувач кафедри обліку і аудиту,
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цифровізація економіки та стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій суттєво трансформують підходи до ведення бухгалтерського обліку та організації аудиту. В умовах динамічного середовища, що характеризується зростанням обсягів фінансової інформації та потребою в її оперативній обробці, традиційні облікові моделі поступово втрачають свою ефективність. Водночас посилюється значення сучасних інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію процесів, інтеграцію даних і сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Цифрова трансформація обліку та аудиту є об'єктивною необхідністю в умовах глобальної діджиталізації економіки та активного впровадження інновацій у сфері управління фінансовою інформацією. Традиційні методи ведення обліку й аудиту вже не відповідають сучасним вимогам через збільшення обсягів даних, потребу в оперативності прийняття рішень, а також підвищені вимоги до прозорості та достовірності фінансової звітності.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку являє собою процес інтеграції цифрових технологій у всі складові облікової діяльності, що кардинально змінює підходи до збору, обробки, зберігання та аналізу фінансової інформації.

Одним із провідних чинників цифрової трансформації є впровадження сучасних інформаційних систем, що сприяють автоматизації облікових процесів, інтеграції різноманітних джерел даних та використанню аналітичних інструментів для підвищення точності, оперативності й надійності облікової інформації. До таких систем належать ERP-системи (SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics), хмарні технології (QuickBooks Online, Xero), а також спеціалізовані програмні рішення на основі штучного інтелекту та машинного навчання.

Упровадження хмарних технологій у систему бухгалтерського обліку значно підвищує ефективність управлінських процесів. Завдяки використанню хмарних рішень забезпечується постійний доступ до облікових даних у режимі реального часу з будь-якої точки світу, що створює умови для оперативного прийняття рішень та забезпечення гнучкості управління. Крім того, використання хмарних платформ сприяє зниженню витрат на утримання ІТ-інфраструктури, автоматизації процесу оновлення програмного забезпечення, а також зменшенню ризиків втрати або пошкодження даних за рахунок реалізації механізмів резервного копіювання та високого рівня інформаційної безпеки. Важливою перевагою є також можливість інтеграції хмарних бухгалтерських систем з іншими цифровими сервісами – банківськими системами, CRM, ERP





тощо, що сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища підприємства [3].

Таким чином, використання хмарних технологій у бухгалтерському обліку не лише підвищує ефективність облікових процесів, а й формує передумови для стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки.

В Україні цифрова трансформація облікової сфери здійснюється поступово, але нерівномірно, що зумовлено як технічною та фінансовою спроможністю підприємств, так і рівнем цифрової грамотності фахівців. В окремих галузях та на великих підприємствах спостерігається активне впровадження сучасних інформаційних систем обліку, використання хмарних технологій та елементів штучного інтелекту. Водночас на малих та середніх підприємствах цифровізація часто обмежується базовими програмними продуктами, а процеси автоматизації залишаються фрагментарними.

Запровадження цифрових технологій у сферу бухгалтерського обліку та фінансової звітності суттєво впливає не лише на практичні аспекти, а й трансформує теоретичні засади обліку – змінюється зміст елементів облікового методу, а також модифікується порядок їх застосування в практичній діяльності [2, с. 149].

Для прискорення цифрової трансформації необхідна цілеспрямована державна політика та підтримка бізнесу у впровадженні цифрових рішень.

У сфері аудиту цифрова трансформація реалізується через впровадження інноваційних інформаційних технологій, зокрема інтелектуального аналізу великих даних (Big Data), алгоритмічних методів виявлення аномалій та використання блокчейн-технологій. Аналіз Big Data забезпечує аудиторам доступ до значних обсягів неструктурованої інформації в режимі реального часу, що дозволяє підвищити оперативність та обґрунтованість прийняття рішень. Алгоритми виявлення аномалій сприяють автоматичному виявленню нетипових транзакцій, які потенційно можуть свідчити про шахрайство, помилки або порушення внутрішніх політик. Використання технології блокчейн забезпечує високий рівень прозорості, достовірності та довіри до результатів аудиторських процедур.

Поряд із технологічними перевагами цифрова трансформація висуває до аудиторів нові вимоги та виклики. Зокрема, зростає потреба у набутті цифрових компетентностей, дотриманні етичних принципів в умовах автоматизованого прийняття рішень, а також у забезпеченні належного рівня кібербезпеки під час роботи з конфіденційними даними.

Цифровізація також трансформує формат взаємодії між аудитором і клієнтом, зокрема завдяки розширенню можливостей віддаленого доступу до інформації. Відтак ефективність аудиторських процедур у цифрову епоху значною мірою визначається не лише технічною підготовкою фахівця, а й його здатністю оперативно адаптуватися до нових умов та поєднувати інноваційні рішення із забезпеченням інформаційної безпеки.

Важливим кроком до цифровізації є запровадження з 1 січня 2025 року





подання великими платниками податків стандартних податкових аудиторських файлів (SAF-T) в електронному вигляді, а з 1 січня 2027 року – обов’язкове подання такої звітності буде для всіх платників ПДВ.

Цифровізація у сфері аудиту сприяє переходу від вибіркової перевірки до суцільного контролю, що суттєво підвищує якість аудиторських висновків. Завдяки використанню аналітики великих даних та алгоритмів машинного навчання аудитори можуть здійснювати комплексний моніторинг господарських операцій, ідентифікувати потенційні зони шахрайства та недоліків у внутрішньому контролі. До базових елементів цифрового аудиту відноситься: професіоналізм; прозорість; підвищену якість; індивідуалізм та ефективну роботу на основі аналітичних даних [1].

Водночас цифровізація обліку та аудиту пов’язана з низкою суттєвих викликів. По-перше, актуалізується проблема кібербезпеки та захисту конфіденційної фінансової інформації. У цих умовах аудитори, поряд із перевіркою фінансової звітності, мають оцінювати надійність і стійкість інформаційних систем підприємства до кіберзагроз. По-друге, виникає потреба в удосконаленні нормативно-правової бази з урахуванням сучасних технологічних змін. По-третє, особливої уваги набуває питання дотримання професійної етики та відповідальності в умовах часткової передачі функцій системам штучного інтелекту.

Попри наявні труднощі, цифрова трансформація є невід’ємним етапом еволюції бухгалтерського обліку і аудиту, що за умови ефективного управління ризиками та безперервного підвищення кваліфікації персоналу відкриває нові перспективи для зростання та розвитку підприємств [4].

Отже, цифрова трансформація обліку та аудиту є не просто технічним оновленням інструментарію, а глибинною зміною парадигми фінансового обліку й контролю. Вона потребує переосмислення ролі облікових і аудиторських служб, модернізації освітніх програм для підготовки майбутніх фахівців, а також розроблення нових підходів до управління цифровими ризиками. Ефективне впровадження цифрової трансформації можливе лише за умови поєднання інновацій із належною професійною підготовкою кадрів, нормативно-правовою підтримкою та стратегічним баченням з боку держави і бізнесу.

1. Ніколашин А. О. Цифровий аудит: базові елементи та інноваційні технології. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2023. С. 75-80.
2. Пуцентейло П. Р., Довбуш А. В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4 (87). С. 140-151. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4>.
3. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики / Л. Мельник та ін. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 2 (104). С. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>.
4. Ченаш В. С., Абрамов А. П., Шебештень Е. Г. Розвиток бухгалтерських систем в Україні під впливом цифрових технологій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14011609>.





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

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

Трансформація світового економічного простору під впливом четвертої промислової революції диктує принципово нові умови для функціонування інформаційних систем управління. У сучасних реаліях впровадження штучного інтелекту (ШІ) в облікову практику перестає бути просто інноваційною концепцією, перетворюючись на стратегічно необхідний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу в умовах тотальної цифровізації. На відміну від класичних програмних комплексів, що діють за жорстко прописаними лінійними сценаріями, інтелектуальні системи на основі нейромереж здатні до самостійної адаптації та прийняття обґрунтованих рішень у багатоваріантних ситуаціях [3]. Це дозволяє докорінно змінити вектор професійної діяльності сучасного бухгалтера з механічної фіксації фактів на глибокий інтелектуальний аналіз та стратегічне консультування менеджменту.

Фундаментальною перевагою застосування ШІ є повна переоцінка підходів до обробки величезних масивів первинної інформації. Використання технологій машинного навчання (Machine Learning) та комп'ютерного зору дозволяє реалізувати автоматичне розпізнавання, класифікацію та валідацію вхідних документів без безпосереднього залучення персоналу [4]. Сучасні когнітивні системи здатні не лише зчитувати цифрові дані, а й інтерпретувати контекст ділових операцій, автоматично зіставляючи рахунки-фактури з умовами договорів та актами виконаних робіт. Це не лише мінімізує операційні витрати підприємства, а й створює підґрунтя для впровадження моделі безперервного аудиту (continuous auditing), де контроль за законністю та доцільністю операцій здійснюється безпосередньо у момент їх ініціації, а не постфактум.

Особливого значення набуває здатність ШІ до проведення предиктивного (прогнозного) аналізу. На відміну від традиційного обліку, який зосереджений на ретроспективному висвітленні подій, інтелектуальні системи дозволяють оперувати майбутніми економічними категоріями. Аналізуючи неструктуровані дані з внутрішніх баз та зовнішніх ринків, ШІ може з високою точністю прогнозувати потенційні касові розриви, оцінювати кредитні ризики контрагентів та моделювати сценарії розвитку фінансового стану підприємства за різних управлінських стратегій [2]. Це трансформує облікову службу в потужний аналітичний центр, який забезпечує керівництво релевантною інформацією для швидкого маневрування в умовах економічної нестабільності. Концептуальні відмінності між поточною практикою та





інноваційними підходами на основі інтелектуальних алгоритмів систематизовано та представлено у табл. 1.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика традиційного обліку та обліку на базі ШІ

Параметр порівняння	Традиційний бухгалтерський облік	Облікова система на базі ШІ
Режим обробки даних	Дискретний (за періодами)	Безперервний (у реальному часі)
Методологія контролю	Вибіркова перевірка документів	Суцільний моніторинг усіх транзакцій
Аналітичний фокус	Констатація минулого (звітність)	Прогнозування майбутнього (моделі)
Тип помилок	Випадкові (людський фактор)	Системні (алгоритмічні похибки)
Обсяг аналізу	Структуровані дані (рахунки)	Big Data (тексти, ринки, новини)
Роль фахівця	Технічний виконавець	Контролер інтелектуальних систем

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

Проте, незважаючи на колосальний потенціал, критично важливим аспектом є розуміння меж можливостей штучного інтелекту. Наукові дослідження та практичний досвід вказують на те, що ШІ не є абсолютно безпомилковим інструментом. У бухгалтерському контексті це породжує специфічний ризик «алгоритмічних галюцинацій» або «галюцинації ШІ» – ситуацій, коли нейромережа генерує переконливі, але фактично неіснуючі дані або викривлює логіку кореспонденції рахунків через специфічність навчальної вибірки чи брак контексту вхідної інформації [5]. Повна автоматизація обліку без постійної участі людини несе в собі приховану загрозу накопичення системних помилок, які можуть залишатися непоміченими протягом тривалого часу, що зрештою призведе до суттєвого викривлення показників фінансової звітності та прийняття хибних управлінських рішень.

Слід чітко усвідомлювати, що сучасний штучний інтелект позбавлений професійного скептицизму та етичного орієнтуру, які є фундаментальними для бухгалтерської професії. Алгоритм, за своєю природою, не здатний розпізнати складні схеми маніпуляцій чи ознаки внутрішнього шахрайства, якщо вони формально відповідають встановленим правилам. Машина аналізує лише цифрову оболонку, але не може досягнути реальної економічної суті господарської операції, яка може суперечити інтересам підприємства [5]. Це створює серйозні бар'єри для аудиту та фінансового комплаєнсу, оскільки юридичну відповідальність за достовірність звітності перед державою та інвесторами несе виключно людина, а не програмний продукт.

Таким чином, повна передача облікової роботи штучному інтелекту без належного професійного нагляду є небезпечною. ШІ – це потужний





обчислювальний інструмент, проте він не здатний повноцінно замінити фахове судження бухгалтера. Концепція «Human-in-the-loop» (людина в контурі управління) повинна стати обов'язковим стандартом для будь-якого підприємства, що впроваджує інтелектуальні технології. ШІ має функціонувати як асистент, що обробляє рутину та виявляє аномалії, проте фінальна верифікація результатів, перевірка логіки проводок та прийняття складних рішень повинні залишатися виключною прерогативою фахівця [3].

Окремим критичним фактором ризику є питання кібербезпеки та збереження комерційної таємниці. Штучний інтелект не може гарантувати повну конфіденційність інформації, яку він обробляє. Оскільки нейромережі постійно навчаються на вхідних даних, існує ризик того, що закриті фінансові показники або персональні дані можуть бути використані алгоритмом для формування відповідей іншим користувачам або стати доступними через вразливості системи [1]. Окрім технічних загроз, існує нормативно-правовий вакуум: на сьогодні в Україні відсутні чіткі стандарти щодо розподілу юридичної відповідальності за збитки, спричинені помилковими автономними рішеннями ШІ. Це вимагає від підприємств розробки жорстких внутрішніх регламентів контролю та постійного підвищення кваліфікації бухгалтерів у сфері інформаційної гігієни та верифікації висновків системи [4].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що роль бухгалтера в цифрову епоху не нівелюється, а якісно трансформується. Вивільнення фахівця від тягаря рутинних операцій відкриває можливості для розвитку стратегічного мислення. Майбутнє обліку полягає у синергічному партнерстві: машина забезпечує швидкість та масштаб обробки даних, а людина гарантує етику, критичний контроль та надійність звітності [5]. Тільки такий збалансований підхід дозволить вивести систему управління підприємством на рівень, що відповідає викликам сучасної глобальної економіки.

1. Безверхий К. В. Діджиталізація бухгалтерського обліку в Україні: стан та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-64>.
2. Гайдай І. В. Інтеграція штучного інтелекту в облікові процеси: світовий досвід та українські перспективи. Журнал «Фінанси та бухгалтерія». 2022. № 4(15). С. 12–19.
3. Задорожний З. В. Концептуальні засади розвитку облікової системи в умовах цифровізації. Економічний аналіз. 2023. Т. 33. № 2. С. 154–162.
4. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.
5. Правдюк Н. Л., Правдюк М. В. Штучний інтелект як каталізатор трансформаційних процесів у бухгалтерському обліку. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 1. С. 73–89.





СОБОЛЄВ ДЕНИС, здобувач вищої освіти

Науковий керівник- **НАУМОВА ТЕТЯНА**, к.е.н., доцент

Державний біотехнологічний університет, м. Харків

КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПИВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ

Пивоварна галузь є важливою частиною переробної промисловості. Ця галузь приваблює як місцевих, так і зарубіжних виробників своєю прибутковістю, останні активно придбають українські пивоварні. У 2022 році, під впливом військових дій, підприємства галузі зосередили свою діяльність на переході від дорогих до більш доступних видів пива, стимулюванні попиту споживачів, а також збереженні активів і відносин з постачальниками [1].

Сучасна ситуація на ринку пива веде до збільшення вхідних бар'єрів для галузі через зростання конкуренції та пошук шляхів підвищення ефективності діяльності кожним учасником.

ПрАТ «Оболонь» - це провідне підприємство, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та мінеральних напоїв. Воно активно співпрацює з міжнародними організаціями та експортує свою продукцію в понад 60 країн світу. З року в рік підприємство розширює свої фінансові можливості, збільшуючи свій капітал та нарощуючи значну кількість активів. Зараз «Оболонь» є єдиною українською компанією серед 40 провідних пивоварних коаліцій світу [2]. Сьогодні головне занепокоєння в макросередовищі викликає складна політична ситуація в Україні, яка призвела до економічного спаду. Крім того, погіршився матеріальний стан населення, що призвело до зменшення споживання. Проте «Оболонь» продовжує працювати і нарощувати обсяги виробництва та доходи. «Внутрішній контроль виступає не лише інструментом нагляду, але й елементом, що дозволяє виявляти, оцінювати та знижувати ризики, пов'язані з внутрішніми процесами бізнес-суб'єктів. Його ефективність безпосередньо впливає на стабільність, фінансову безпеку та конкурентоспроможність бізнес суб'єкта» [3, с.21].

Результат проведеного дослідження підтверджує те, що у ПрАТ «Оболонь» повинна бути створена й функціонувати система внутрішнього контролю, призначена виявляти та попереджати недоліки у стані безпеки, надійності й ефективності роботи підприємства, ефективно забезпечувати процес виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) та забезпечувати маркетингову стратегію щодо збуту, метою якої є вихід на міжнародні ринки.

Таким чином, до ключових складових системи інформаційного забезпечення внутрішнього контролю належать джерела інформації, об'єкт і суб'єкт контролю, а також організаційні та методичні підходи і прийоми оцінювання стану обліку. Об'єктами внутрішнього контролю, як правило, виступають окремі підрозділи або напрями діяльності, що є невід'ємними елементами виробничої та фінансово-господарської системи підприємства і часто пов'язані з безперервними технологічними процесами.



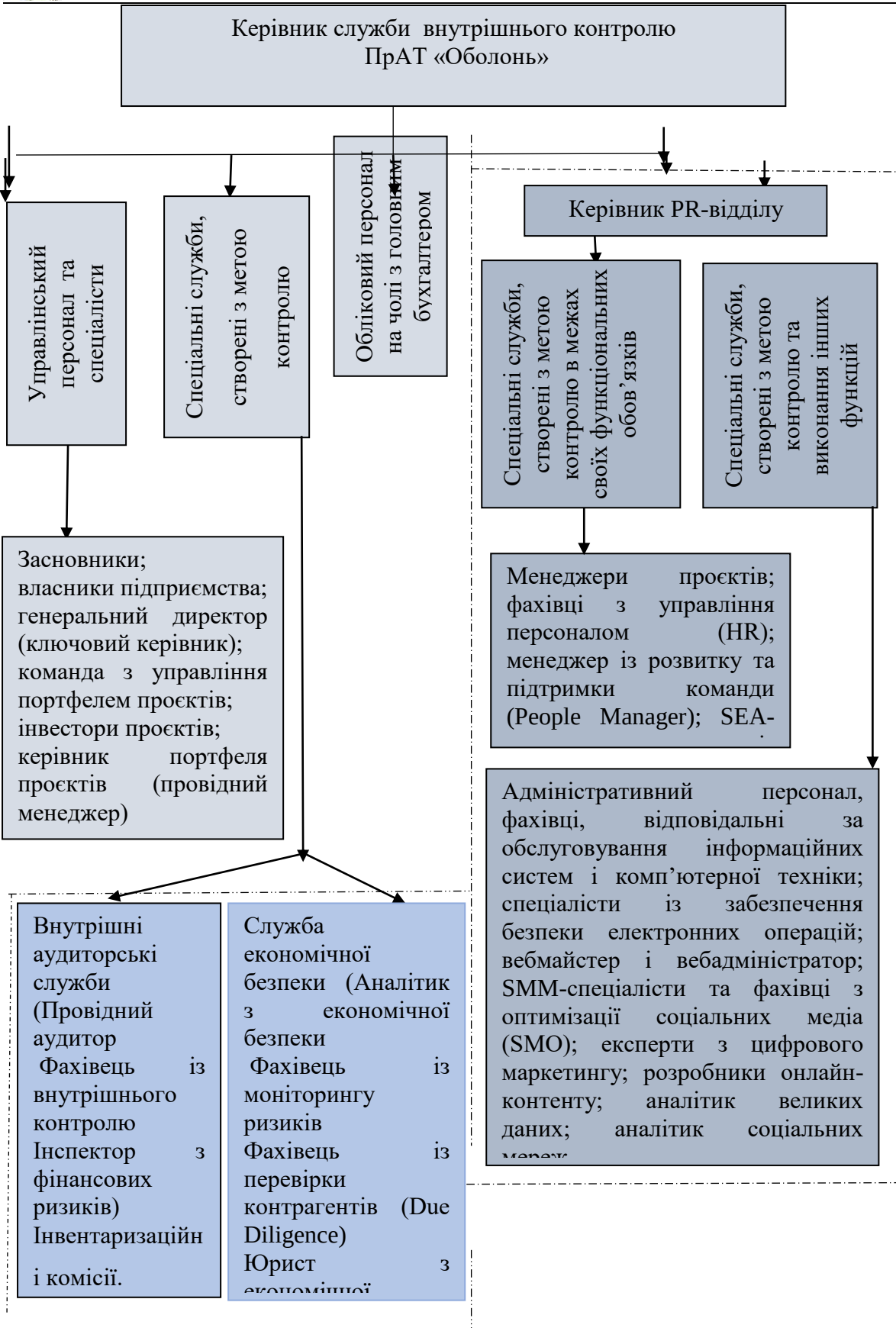


Рис. 1. - Схема побудови механізму суб'єктів спеціальних контрольних служб у загальній системі внутрішнього контролю ПрАТ «Оболонь»





Запропонована модель класифікації суб'єктів внутрішнього контролю на підприємствах пивоварної галузі сприятиме підвищенню обізнаності учасників ринку, а також допоможе окреслити можливості та виявити проблемні аспекти функціонування комунікаційної системи в бізнес-процесах під час ухвалення управлінських рішень. Класифікувати суб'єкти внутрішнього контролю у ПрАТ «Оболонь» на нашу думку, варто за наступною моделлю (рис. 1).

Таким чином, організація PR-відділу на Прат «Оболонь» дозволить:

розширенню клієнтської бази компанії завдяки виходу на міжнародні ринки;

здійсненню системного моніторингу споживачів, що забезпечить їх більш точну сегментацію;

переходу підприємства на новий рівень інноваційного розвитку через реінжиніринг бізнес-процесів і впровадження ефективної маркетингової стратегії просування.

Організація служби внутрішнього аудиту на Прат «Оболонь» дозволить:

підвищенню ефективності управління підприємством завдяки систематичному контролю фінансово-господарської діяльності;

забезпеченню достовірності фінансової звітності та своєчасному виявленню помилок і можливих викривлень;

оцінюванню та вдосконаленню системи внутрішнього контролю відповідно до сучасних вимог;

зменшенню витрат через виявлення неефективних процесів;

дотриманню законодавчих норм і внутрішніх регламентів;

підвищенню інвестиційної привабливості підприємства завдяки зростанню довіри інвесторів і партнерів.

Організація служби економічної безпеки на Прат «Оболонь» дозволить:

гарантувати захист фінансово-економічних інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх ризиків і загроз;

своєчасно виявляти та нейтралізувати ризики (шахрайство, корупційні схеми, економічні злочини);

запобігати витоку комерційної та конфіденційної інформації.

Отже, внутрішній аудит стане важливим інструментом стратегічного розвитку та стабільної діяльності підприємства, а служба економічної безпеки-ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

1. Дослідження ринку пива в Україні. 2022 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god>

2. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>

3. Наумова Т.А., Тучак А.З. Контроль як індикатор мінімізації внутрішніх ризиків діяльності бізнес-суб'єктів. Економічна стратегія і Перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Харків : ДБТУ, 2025. Вип. 3 (37). (Index Copernicus, Україна, українською мовою). С.20-34. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/1c7335c4-d366-4396-b498-74ce0656fd2a>





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

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО АУДИТУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується системними трансформаціями, що пов'язані з глобальними викликами – кліматичними змінами, фінансовими кризами, зростанням соціальної нерівності, цифровізацією економіки та воєнними ризиками. В умовах нестабільності посилюється роль держави як гаранта економічної безпеки, соціальної стабільності та екологічної відповідальності. Саме тому концепція сталого розвитку стає стратегічною основою формування державної політики. Вона передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей в єдину систему довгострокового управління. Впровадження принципів сталого розвитку неможливе без ефективного механізму контролю за використанням публічних ресурсів. У цьому контексті державний аудит відіграє ключову роль як інструмент забезпечення прозорості, підзвітності та результативності бюджетної політики. Його трансформація є об'єктивною необхідністю, зумовленою переходом до моделі управління, орієнтованої на досягнення стратегічних результатів.

Державний аудит виступає складовою системи публічного фінансового контролю та спрямований на незалежну оцінку законності, ефективності й економності використання бюджетних коштів [1, с. 14]. У сучасних умовах його функції значно розширюються. Якщо раніше акцент робився переважно на перевірці фінансової звітності та дотриманні бюджетного законодавства, то сьогодні аудит повинен оцінювати досягнення стратегічних цілей державної політики, вплив програм на соціальний розвиток. В Україні важливу роль у здійсненні зовнішнього державного фінансового контролю відіграє Рахункова палата України, яка відповідно до законодавства здійснює аудит використання коштів державного бюджету та аналізує ефективність бюджетних програм [5]. У контексті післявоєнного відновлення та залучення міжнародної фінансової допомоги зростає значення аудиту як гаранта прозорості використання ресурсів. Концептуальні засади сталого розвитку закріплені у міжнародних документах, зокрема у Порядку денному до 2030 року, прийнятому Організацією Об'єднаних Націй. Реалізацією сімнадцяти Цілей сталого розвитку потребує ефективного бюджетного планування, моніторингу та оцінювання результатів державних програм [5, с. 18]. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність інтеграції показників сталості у практику державного аудиту.

Одним із ключових напрямів трансформації державного аудиту є розширення його предмета. Сучасний аудит має оцінювати не лише фінансові





показники, але й соціальні ефекти, екологічні наслідки та довгостроковий економічний вплив державних рішень [3, с. 21]. У цьому контексті важливо впроваджувати EGS-критерії у систему публічного фінансового контролю, що дозволить здійснювати комплексну оцінку результативності бюджетної політики. Не менш важливим напрямом є гармонізація національної системи державного аудиту з міжнародними стандартами. Досвід European Court of Auditors свідчить про ефективність застосування результативності для оцінювання виконання стратегічних програм Європейського Союзу [4, с. 11]. Для України, яка рухається шляхом європейської інтеграції, реалізація таких підходів є важливим кроком до підвищення довіри міжнародних партнерів. Суттєвим фактором трансформації є цифровізація та впровадження штучного інтелекту задля автоматизації систем моніторингу, аналізу великих масивів даних, використання аналітичних платформ. Це дозволить підвищити якість контрольних заходів та своєчасно виявляти ризики [4, с. 62]. Ризик-орієнтований підхід дає змогу зосередити ресурси на найбільш проблемних напрямках бюджетних витрат. Цифрові інструменти сприяють зменшенню корупційних ризиків та підвищенню відкритості державних фінансів.

Водночас трансформація державного аудиту супроводжується низкою викликів. Серед них – необхідність розроблення методик оцінювання нефінансових показників, підготовка фахівців нового покоління, здатних працювати з аналітичними інструментами, а також адаптація міжнародних стандартів до національних умов [1, с. 28]. Крім того, воєнний стан та економічна нестабільність ускладнюють довгострокове планування бюджетних коштів, яке потребує підвищеної адаптивності аудиторських процедур.

У перспективі державний аудит має перетворитись на стратегічний інструмент оцінювання сталої державної політики. Його функціонування повинно ґрунтуватись на принципах незалежності, професійності, відкритості та чесності. Розвиток аудиту ефективності, цифровізація контрольних процедур, впровадження штучного інтелекту у систему оцінювання результатів сприятимуть формуванню сучасної моделі публічного фінансового контролю.

Отже, трансформація державного аудиту у контексті сталого розвитку є необхідною умовою підвищення ефективності державного управління та забезпечення прозорості використання бюджетних ресурсів. Орієнтація на стратегічні результати, впровадження міжнародних стандартів і штучного інтелекту створюють підґрунтя для формування системи аудиту, здатної забезпечити сталий соціально-економічний розвиток України.

1. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII (із змін.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 06.03.2026);

2. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 № 576-VIII (із змін.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19> (дата звернення: 06.03.2026);

3. Environmental, Social and Governance (ESG) : factsheet / Chartered Governance Institute. 2023. URL: <https://www.cgi.org.uk/resources/factsheets/factsheets/what-is-esg/> (дата звернення:





06.03.2026);

4. European Court of Auditors. Our activities in 2023. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://op.europa.eu/webpub/eca/annual-activity-report-2023/en/> (дата звернення: 06.03.2026);

5. Гнилицька Л. В., Хмельницький С. С. Аудит ефективності в державному та недержавному секторі. Київ : Академія фінансового управління, 2025. URL: <file:///C:/Users/Asus/Downloads/115-Article%20Text-121-1-10-20250513.pdf> (дата звернення: 06.03.2026).





СТАСЮК КРІСТІНА,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

КОЛІСНИК ОЛЕНА, к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та аудиту

Державний податковий університет, Україна

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

У сучасній цифровій економіці особливої актуальності набуває впровадження інноваційних інформаційних рішень у систему бухгалтерського обліку. Одним із провідних напрямів модернізації інформаційних систем підприємств є застосування хмарних технологій, які забезпечують нові можливості організації облікових процесів, підвищують ефективність управління фінансовою інформацією та сприяють оптимізації бізнес-процесів. У результаті хмарні сервіси стають важливою складовою цифрової трансформації бухгалтерії, змінюючи традиційні підходи до створення, зберігання та оброблення даних.

Хмарні технології у бухгалтерському обліку полягають у використанні програмних продуктів, розміщених на віддалених серверах і доступних через Інтернет. Завдяки цьому підприємства можуть вести облік, формувати звітність і аналізувати фінансові показники без встановлення локальних програм на власних комп'ютерах. Дослідження свідчать, що хмарні сервіси активно поєднуються з електронними сервісами державних установ та внутрішніми інформаційними системами підприємств, що сприяє автоматизації облікових процесів [1].

Однією з головних переваг застосування хмарних технологій є суттєве скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру. Підприємства можуть відмовитися від придбання дорогих серверів і витрат на їх обслуговування, використовуючи модель передплати на програмні сервіси. Окрім цього, хмарні рішення характеризуються масштабованістю та гнучкістю, що дає змогу адаптувати облікову систему до потреб бізнесу відповідно до обсягів діяльності. Дослідження також підтверджують, що використання хмарних технологій сприяє більш раціональному використанню апаратних і програмних ресурсів та створює рівні можливості для конкуренції як для малих, так і для великих підприємств [2].

Суттєвою перевагою хмарного обліку є зростання оперативності та якості бухгалтерської інформації. Можливість опрацьовувати великі обсяги даних у режимі реального часу забезпечує швидкий доступ до фінансових показників, їх актуальність і достовірність. Це сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень і підвищує прозорість діяльності підприємства. Крім того, хмарні системи дають змогу організувати спільну роботу бухгалтерів, керівників і аудиторів у єдиному інформаційному середовищі, що значно покращує комунікацію.

Ще однією важливою перевагою є автоматизація повсякденних операцій.





Хмарні сервіси забезпечують автоматичне оновлення програм, резервне копіювання інформації та інтеграцію бухгалтерських систем з іншими бізнес-додатками. Це зменшує ймовірність помилок, спричинених людським фактором, і підвищує продуктивність роботи бухгалтерів [1]. Вагомою проблемою також є потреба у стабільному доступі до Інтернету. За відсутності постійного мережевого підключення використання хмарних сервісів стає неможливим, що може створювати труднощі для підприємств у регіонах із недостатньо розвиненою цифровою інфраструктурою.

Незважаючи на наявні ризики, перспективи впровадження хмарних технологій у бухгалтерський облік залишаються дуже оптимістичними. Серед основних напрямів їх розвитку виділяють інтеграцію зі штучним інтелектом, машинним навчанням і блокчейн-технологіями, що сприятиме автоматизації складних аналітичних процедур, підвищенню точності прогнозування та посиленню захисту інформації [2]. Очікується, що подальша цифровізація економіки стимулюватиме ширше використання хмарних рішень у бухгалтерській практиці.

Таким чином, хмарні технології виступають важливим засобом оновлення системи бухгалтерського обліку. Вони сприяють підвищенню ефективності роботи, скороченню витрат, швидшій обробці інформації та покращенню якості управлінських рішень. Водночас їх застосування потребує комплексного управління ризиками, передусім у сфері інформаційної безпеки та нормативно-правового регулювання. У майбутньому розвиток хмарних рішень сприятиме формуванню нової моделі організації бухгалтерського обліку, орієнтованої на умови цифрової економіки.

1. Пелех У. Аналіз проблем та перспективи використання хмарних технологій у бухгалтерському обліку та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2025. С. 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-97>
2. Параниця Н. В., Буличов О. С., Охмак О. М. Переваги і ризики застосування хмарних технологій в сфері бухгалтерського обліку. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 128–131. URL: [10.32702/2306-6806.2021.4.128](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.128)





СТЕМКОВСЬКА ІРИНА, старша викладачка

кафедри обліку і аудиту

ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

З кожним днем сучасний світ стає все більш цифровим, перетворюючи традиційні сфери на динамічні електронні простори. Цифровізація економіки є одним із провідних трендів сучасного розвитку підприємств. У цьому цифровому ландшафті бізнесу, де інновації швидко змінюють підходи до управління та взаємодії, виникає необхідність адаптуватися до нових реалій. Однією з галузей, що відчуває особливий вплив цифрових змін, є бухгалтерський облік, який виступає основою формування фінансової інформації та прийняття управлінських рішень. Традиційні методи ведення обліку замінюються автоматизованими системами, що забезпечують швидкість, точність та прозорість фінансових операцій.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку – це процес впровадження технологій, цифрових інструментів та автоматизованих процесів у бухгалтерську практику для поліпшення ефективності, точності та доступності фінансової інформації. Вона передбачає використання комп'ютерних систем, програмного забезпечення та інших технологій для збору, обробки, аналізу та звітування про фінансову діяльність організації [2, с. 241].

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку охоплює в собі не тільки зміну технічних засобів обробки даних, а й переосмислення стратегій та підходів до ведення бізнесу. Вона привносить неабиякі переваги для підприємств, які бажають не тільки вижити у сучасному конкурентному середовищі, а й піднятися на новий рівень ефективності та якості.

Проте цей процес супроводжується низкою викликів, які потребують комплексного вирішення.

Одним із головних викликів є технічні та організаційні бар'єри. Впровадження ERP-систем та хмарних технологій потребує значних інвестицій та модернізації інфраструктури. Крім того, персонал часто не має достатніх навичок для роботи з новими інструментами, що знижує ефективність їх використання. Не менш важливим є питання кібербезпеки, адже зростання кількості електронних транзакцій підвищує ризик витоку конфіденційної інформації. Це вимагає створення комплексних систем захисту та резервного копіювання даних, а також розробки внутрішніх політик безпеки. Ще одним викликом є нормативно-правові аспекти. Законодавча база не завжди відповідає сучасним цифровим реаліям. Також потребує гармонізації система міжнародних стандартів фінансової звітності з новими технологічними інструментами, зокрема електронним документообігом та блокчейном.

Проте, доцільно відмітити, що цифрова трансформація відкриває широкі можливості для розвитку бухгалтерського обліку.





По-перше, автоматизація та роботизація процесів. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматично обробляти первинні документи, формувати звітність та прогнозувати фінансові результати. Це зменшує кількість рутинних операцій і підвищує точність даних. Деякі хмарні сервіси, такі як Херо або QuickBooks [1, с. 74], дозволяють підприємствам працювати з обліковими даними в режимі реального часу з будь-якого пристрою. За допомогою мобільних додатків та платформ, бухгалтери можуть отримувати доступ до фінансових даних, здійснювати операції та вести звітність прямо зі своїх мобільних пристроїв. Це надає більшу гнучкість та швидкість в роботі.

По-друге, Big Data та аналітика. Інтеграція великих масивів даних у систему обліку забезпечує можливість стратегічного прогнозування та аналізу фінансових результатів. Це дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію різних бухгалтерських систем та програмного забезпечення. Наприклад, інтеграція бухгалтерської системи з системою управління виробництвом дозволяє автоматично отримувати дані про витрати, обороти товарів тощо. Це спрощує обмін інформацією, усуває необхідність вручну вводити дані та забезпечує їх однорідність.

По-третє, блокчейн та смарт-контракти. Використання технології блокчейн забезпечує довіру між сторонами, гарантує прозорість і незмінність фінансових операцій, а смарт-контракти автоматизують перевірку транзакцій, що значно знижує ризик шахрайства.

По-четверте, зміна ролі бухгалтера. Бухгалтер поступово трансформується з виконавця рутинних завдань у консультанта та аналітика, що бере участь у стратегічному управлінні підприємством. Це потребує нових компетенцій у сфері цифрових технологій.

По-п'яте, впровадження електронної звітності та стандартизації фінансової звітності. Наприклад, в багатьох країнах впроваджуються стандарти електронних рахунків-фактур та звітності, які спрощують процеси обміну даними з податковими органами та забезпечують більшу достовірність та зрозумілість фінансової інформації.

Аналіз показує, що цифрова трансформація бухгалтерського обліку є невідворотним процесом. Вона сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, забезпечує прозорість фінансових операцій та створює нові можливості для стратегічного планування. Водночас існують ризики, пов'язані з кібербезпекою та нормативно-правовими аспектами, які потребують вирішення на державному та міжнародному рівнях. Особливої уваги заслуговує питання підготовки кадрів. Сучасний бухгалтер має володіти не лише знаннями у сфері фінансів, а й навичками роботи з цифровими інструментами, аналітичними системами та технологіями штучного інтелекту. Це вимагає реформування освітніх програм та підвищення кваліфікації фахівців.

Таким чином, можна узагальнити, що цифрова трансформація бухгалтерського обліку відкриває нові горизонти для розвитку підприємств.





Вона змінює роль бухгалтера, перетворюючи його на аналітика та консультанта, що працює з цифровими інструментами. Перспективи розвитку полягають у впровадженні штучного інтелекту, блокчейну та аналітики великих даних. Для успішної реалізації трансформації необхідна адаптація законодавчої бази та підготовка кадрів до роботи в умовах цифрової економіки.

1. Бразілій Н. М., Крот Ю. М., Пасенко В. В. Ефективне використання комп'ютерних програм для бухгалтерського обліку: тенденції, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2024. Вип. 88. №3. С. 70-81.
2. Домбровська Н. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: вплив технологій на ефективність та якість фінансової звітності. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 239-246.





СУК ПЕТРО, д.е.н, професор, професор кафедри обліку і оподаткування
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і
природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»,
м. Ніжин

РОЗРАХУНОК АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЗА МЕТОДОМ НА ОСНОВІ ДОХОДУ ВІД КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ ІНОЗЕМНОЇ ВАЛЮТИ

Щоб здійснювати фінансово-господарську діяльність підприємства повинні використовувати необоротні активи.

Необоротні активи – це ресурси, які можна застосовувати більше як один раз у процесі виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), і які мають строк корисного використання (експлуатації) понад один рік (або операційний цикл, якщо він перевищує один рік).

Для поетапного включення вартості необоротних активів у витрати протягом строку їх корисної експлуатації застосовують амортизацію. Її нараховують за різними методами. Зокрема, амортизацію необоротних активів можна обраховувати за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти.

Доходом від купівлі-продажу іноземної валюти є дохід від реалізації іноземної валюти, що виникає в результаті операційної діяльності підприємства.

Дохід від купівлі-продажу іноземної валюти можна використовувати в якості основи для створення відповідного методу амортизації необоротних активів.

Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про операції в іноземних валютах та відображення показників статей фінансової звітності господарських одиниць за межами України в грошовій одиниці України визначає Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 “Вплив змін валютних курсів” [1].

Дохід від реалізації іноземної валюти обліковується на субрахунку 711 “Дохід від купівлі-продажу іноземної валюти” рахунку 71 “Інший операційний дохід”.

На субрахунку 711 узагальнюється інформація про доходи від купівлі-продажу іноземної валюти, зокрема додатна різниця між ціною купівлі-продажу іноземної валюти та її балансовою вартістю [2; 3].

За кредитом субрахунку 711 відображається збільшення (одержання) доходу, за дебетом – сума вирахувань з доходу (податків, зборів (обов’язкових платежів) та ін.) та списання в порядку закриття на рахунок 79 “Фінансові результати”.

У Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) (форма № 2) сума доходу від купівлі-продажу іноземної валюти показується у статті “Інші операційні доходи” (код рядка 2120) [4; 5].





Річна сума амортизації за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти рахується множенням вартості, що амортизується (різниці між первісною і ліквідаційною вартістю) на коефіцієнт амортизації, який визначається діленням доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за відповідні періоди на плановий обсяг доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за увесь період.

Розраховують амортизацію необоротних активів за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за формулами:

$$CA = (ПВ - ЛВ) \times КА,$$

де: СА – сума амортизації; ПВ – первісна вартість об'єкта; ЛВ – ліквідаційна вартість об'єкта; КА – коефіцієнт амортизації.

$$КА = ОДКПВ : ПОДКПВ,$$

де: ОДКПВ – плановий або фактичний обсяг доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за окремі періоди; ПОДКПВ – плановий обсяг доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за увесь період.

Обрахунок амортизації необоротних активів за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти можна виконувати також за іншим варіантом:

$$CA = ОДКПВ \times КА;$$

$$КА = (ПВ - ЛВ) : ПОДКПВ.$$

Визначення методу амортизації необоротних активів на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти можна здійснювати двома способами: 1) із первісної (початкової) вартості необоротних активів; 2) із залишкової (балансової, поточної) вартості необоротних активів.

Розглянемо на прикладі розрахунок методу амортизації необоротних активів на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти.

Приклад. Первісна (початкова) вартість необоротних активів – 78000 грн, строк корисного використання (експлуатації) – 5 років, ліквідаційна вартість – 1000 грн. Отже, вартість, що амортизується, дорівнює 77000 грн (78000 – 1000 = 77000).

Протягом строку корисної експлуатації необоротних активів передбачається одержати 180000 грн доходу від купівлі-продажу іноземної валюти, у тому числі: в 1-му році – 57000 грн, в 2-му році – 45000 грн, в 3-му році – 36000 грн, в 4-му році – 24000 грн, в 5-му році – 18000 грн.

Вирахуємо коефіцієнти амортизації: за 1-й рік – 0,3167 (57000 : 180000 = 0,3167), за 2-й рік – 0,2500 (45000 : 180000 = 0,2500), за 3-й рік – 0,2000 (36000 : 180000 = 0,2000), за 4-й рік – 0,1333 (24000 : 180000 = 0,1333), за 5-й рік – 0,1000 (18000 : 180000 = 0,1000).

Прорахунок 1-го способу (від первісної (початкової) вартості необоротних активів) методу амортизації необоротних активів на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти наведено в таблиці 1. З таблиці 1 можна побачити, що вирахування методу на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за 1-м способом повністю забезпечує розподіл вартості необоротних активів у





витрати протягом терміну їх корисного використання (експлуатації).

Таблиця 1 - Обчислення амортизації необоротних активів за 1-м способом (від первісної (початкової) вартості необоротних активів) методу на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти

Рік	Вартість, що амортизується, грн	Дохід від купівлі-продажу іноземної валюти, грн	Коефіцієнти амортизації	Річна сума амортизації, грн
1	77000	57000	0,3167	24386
2	77000	45000	0,2500	19250
3	77000	36000	0,2000	15400
4	77000	24000	0,1333	10264
5	77000	18000	0,1000	7700
х	Разом	180000	1	77000

[авторська розробка]

В таблиці 2 показано вичислення амортизації необоротних активів за 2-м способом (від залишкової (балансової, поточної) вартості необоротних активів) методу на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти.

Таблиця 2 - Обчислення амортизації необоротних активів за 2-м способом (від залишкової (балансової, поточної) вартості необоротних активів) методу на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти

Рік	Вартість, що амортизується, грн	Дохід від купівлі-продажу іноземної валюти, грн	Коефіцієнти амортизації	Річна сума амортизації, грн
1	77000	57000	0,3167	24386
2	52614	45000	0,2500	13154
3	39460	36000	0,2000	7892
4	31568	24000	0,1333	4208
5	27360	18000	0,1000	27360
х	Разом	180000	1	77000

[авторська розробка]

Із даних таблиці 2 можна зробити висновок, що при використанні 2-го способу методу на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти в останньому році вартість необоротних активів не розподіляється відповідно до коефіцієнту амортизації (27360 грн), а списується у витрати періоду.

Висновки. Обчислення амортизації необоротних активів можна здійснювати за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти.

Дохід від купівлі-продажу іноземної валюти – це дохід, який виникає у процесі операційної діяльності підприємства в результаті реалізації іноземної валюти.

На основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти можна сформувати метод амортизації необоротних активів.

Розрахунок методу амортизації необоротних активів на основі доходу від





купівлі-продажу іноземної валюти можна робити двома способами: 1) від первісної (початкової) вартості необоротних активів; 2) від залишкової (балансової, поточної) вартості необоротних активів.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 “Вплив змін валютних курсів”. Наказ № 193 від 10 серпня 2000 р. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text>.
2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. Наказ № 291 від 30 листопада 1999 р. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.
3. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. Наказ № 291 від 30 листопада 1999 р. (у редакції наказу № 1591 від 09 грудня 2011 р.) *Міністерство фінансів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text>.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”. Наказ № 73 від 7 лютого 2013 р. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
5. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності. Наказ № 433 від 28 березня 2013 р. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv#Text>.





ТАЛАХ НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧИК ЛЕСЯ**, к.е.н, доцент
кафедри фінансів грошового обігу і кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Швидкі зміни у бізнес-середовищі та зростання конкуренції роблять ефективне управління підприємством критично важливим. Для досягнення стабільних результатів та забезпечення довгострокового розвитку керівництво має приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних даних.

Одним із ключових джерел такої інформації є фінансова звітність, яка надає необхідні дані для оцінки фінансового стану підприємства та результатів його діяльності. Завдяки цьому інструменту зацікавлені сторони можуть аналізувати доходи, витрати, прибутки та збитки, а також приймати зважені управлінські рішення щодо розвитку підприємства [1, с.103].

Основні форми фінансової звітності підприємства, їхній зміст та період складання представлені у таблиці 1, яка побудована на основі Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».

Таблиця 1 - Структура фінансової звітності підприємства

Назва форми	Про що надає інформацію	Період складання
Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Активи, зобов'язання та власний капітал підприємства на кінець звітного періоду; окремо можуть формувати баланс для підрозділів або спільної діяльності.	Кінець звітного періоду
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	Доходи, витрати, прибутки та збитки підприємства, інший сукупний дохід та сукупний дохід за звітний період.	За звітний період, наростаючим підсумком
Звіт про рух грошових коштів	Надходження та витрачання грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; складається прямим або непрямым методом; не включає внутрішні зміни грошових коштів та негрошові операції.	За звітний період
Звіт про власний капітал	Зміни у складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду; для порівняльного аналізу додається інформація за попередній рік.	За звітний період
Примітки до фінансової звітності	Додаткова інформація, що пояснює статті фінансової звітності, суттєві оцінки та обмеження.	Відповідно до річного/проміжного звіту

*Побудовано автором на основі [2]

Наведені форми фінансової звітності формують цілісну інформаційну базу для аналізу діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських





рішень. Саме через систему звітних показників забезпечується можливість комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, результатів його діяльності та ефективності використання ресурсів.

Узагальнення змісту фінансової звітності дозволяє виокремити ключові аспекти її ролі в системі управління підприємством.

По-перше, фінансова звітність виконує інформаційну функцію, оскільки забезпечує користувачів достовірними даними щодо реального стану підприємства. Зокрема, «Звіт про фінансові результати» відображає рівень прибутковості діяльності, тоді як «Баланс» характеризує структуру активів і джерел їх формування. На основі цих даних керівництво приймає рішення щодо доцільності продовження обраної стратегії або необхідності її коригування.

По-друге, важливе значення має управління грошовими потоками, яке здійснюється на основі «Звіту про рух грошових коштів». Аналіз цієї форми звітності дає змогу визначити джерела надходження та напрями використання коштів, що є основою для оцінки ліквідності підприємства та його здатності виконувати поточні зобов'язання. Відповідно, приймаються рішення щодо забезпечення платоспроможності або необхідності залучення додаткових фінансових ресурсів.

По-третє, фінансова звітність є базою для інвестиційного планування. Вона дозволяє оцінити доцільність вкладення коштів у розширення виробництва, оновлення основних засобів чи розвиток інших напрямів діяльності.

По-четверте, значну роль відіграє функція контролю та мінімізації ризиків. Аналіз показників звітності дає змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, зокрема зростання дебіторської заборгованості або перевищення витрат. Це забезпечує можливість приймати виважені рішення щодо оптимізації витрат, удосконалення кредитної політики та підвищення ефективності господарської діяльності.

По-п'яте, фінансова звітність виступає важливим інструментом комунікації із зовнішніми користувачами, зокрема інвесторами, кредиторами та державними органами. Саме на її основі формується уявлення про надійність і фінансову стійкість підприємства, що впливає на можливість залучення інвестицій та отримання кредитних ресурсів [3].

Таким чином, використання показників фінансової звітності забезпечує можливість проведення динамічного аналізу діяльності підприємства, здійснення фінансового планування та прогнозування, формування бюджетів доходів і витрат, а також контролю ефективності управлінських рішень.

Важливим елементом аналізу є система фінансових показників, яка забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства. Зокрема, показники ліквідності та платоспроможності характеризують здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність.

Показники фінансової стійкості відображають структуру джерел фінансування і рівень фінансової незалежності, що є основою для оптимізації





капіталу та інвестиційної політики.

Показники ділової активності оцінюють ефективність використання активів і швидкість обороту ресурсів, сприяючи покращенню управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Водночас показники рентабельності визначають рівень прибутковості та дозволяють виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства [4].

У процесі використання фінансової звітності підприємства можуть стикатися з певними труднощами. Сучасне динамічне ринкове середовище висуває високі вимоги до точності, повноти та достовірності фінансових даних.

Однією з основних проблем є можливість неповного або неоднозначного відображення окремих аспектів діяльності підприємства. Це може призвести до різночитань у тлумаченні показників і, як наслідок, знизити ефективність фінансового аналізу та якість управлінських рішень. Додаткові складнощі виникають через відсутність уніфікованих методик оцінки фінансових звітів, що робить результати аналізу залежними від обраних підходів.

Ще одним ризиком є потенційне викривлення фінансової інформації – як випадкове, так і навмисне. Такі ситуації негативно впливають на довіру інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, що ускладнює прийняття зважених рішень. Крім того, історичний характер звітних даних обмежує здатність фінансової звітності прогнозувати майбутні ризики та зміни у зовнішньому середовищі [1, с. 104-105].

Для підвищення ефективності використання фінансової звітності слід удосконалювати процес її формування та аналізу. До таких заходів належать підвищення якості даних, посилення внутрішнього контролю, забезпечення прозорості фінансової інформації, а також регулярне підвищення кваліфікації працівників, відповідальних за складання та аналіз звітності. Комплексне застосування цих підходів дозволяє підприємству отримувати більш точну і достовірну інформацію для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень [5].

Таким чином, фінансова звітність є важливим інструментом інформаційного забезпечення управління підприємством, що дозволяє оцінити результати діяльності, фінансовий стан і перспективи розвитку. На нашу думку, її ефективне використання у поєднанні з аналітичними методами сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, мінімізації ризиків та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

1. Ніколаєва А.П. Роль фінансової звітності в управлінні підприємством. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2024. №16. С. 102-105. URL:

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ М-ва фінансів України від 07.02.2013 № 73: станом на 23 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>





3. Бондаренко Н. М. Місце та роль аудиту фінансової звітності в діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5. С. 50–59.
4. Демко І., Банера Н., Пилипенко С. Модель прийняття управлінських рішень на основі фінансової та управлінської звітності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. №83.
5. Косташ, Т. В. Модернізація фінансової звітності підприємств в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №15.





ТАТЕНКО МИРОСЛАВ, аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
ГОРДОПОЛОВ ВОЛОДИМИР, д. е. н., професор, професор кафедри
фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АУДИТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

В умовах стрімкої діджиталізації та автоматизації багатьох робочих алгоритмів роль штучного інтелекту в процесі аудиту суб'єкта господарювання займає провідне значення. Особливо доцільно впроваджувати дані технології при аудиті підприємств агробізнесу, а саме при аудиторській перевірці їх зовнішньоекономічної діяльності, оскільки даний сегмент займає вагомую частину їх діяльності. Основні напрями впровадження штучного інтелекту при аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу наступні:

1. Аналіз великих масивів даних – допомога при обробці та аналізу величезних обсягів даних, проведення більш детальних перевірок, виявлення прихованих закономірностей, які можуть бути корисними для прийняття рішень[1, с.332]. При аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу це може бути реалізовано шляхом аналізу експортних та імпортних операцій таких суб'єктів господарювання. Більш того, такий аналіз може допомогти виявити зовнішньоекономічні операції з високим ризиком потенційного викривлення з мінімальними затратами часу. Наприклад, компанія Deloitte, яка є провідною аудиторською компанією Big 4, наголошує на тому, що технології штучного інтелекту можуть стати важливим інструментом для роботи практики трансфертного ціноутворення, зокрема, шляхом проведення порівняльного дослідження за допомогою технологій штучного інтелекту[2].

2. Автоматизація розрахунків потенційних ризиків – при виявленні ризикової зони в процесі аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу аудиторська команда може, створивши відповідний алгоритм, за заданими параметрами застосувати технології штучного інтелекту для оцифрування цього ризику. При цьому розрахунок великих масивів даних буде здійснювати штучний інтелект. Фахівцям з аудиту залишиться лише перевірити правильність такого розрахунку.

3. Переклад і обробка іноземної мови[1, с. 333] – при аналізі зовнішньоекономічних контрактів можливі труднощі при трактуванні певних положень зовнішньоекономічних контрактів, особливо якщо вони складені іноземною мовою, яка не є поширеною. Технології штучного інтелекту можуть допомогти у трактуванні та обробці таких контрактів. Крім цього, такий аналіз та обробка можуть бути застосовані і до інших фінансових документів.

4. Прогнозування майбутніх ризиків[1, с. 333] – на основі ідентифікованих у поточному та попередньому періодах ризиків, які були виявлені в процесі





аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємства агробізнесу, штучний інтелект може спрогнозувати ризики, що можуть виникнути в майбутніх періодах.

Крім цього, варто додати, що впровадження технологій штучного інтелекту дозволяють зосередитись на найбільш критично важливих ділянках будь-якого типу аудиторської перевірки. Для прикладу, впровадження провідною компанією у сфері аудиту KPMG глобальної платформи штучного інтелекту Clara надасть можливість фахівцям з аудиту у всьому світі зосередитися на ділянках з підвищеним ризиком, а також на галузевих ризиках і викликах[3], що є дуже важливим в процесі аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємства агробізнесу, адже ця галузь має певну специфіку, яку варто врахувати при проведенні аудиторської перевірки.

Однак, варто зазначити, що впровадження технологій штучного інтелекту в процесі аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу може супроводжуватися певними ризиками, зокрема ризиком неправильної інтерпретації наданої інформації, ризиком викривлення отриманих результатів, а також ризиками, пов'язаними з безпекою даних клієнта тощо.

Отже, підсумовуючи, впровадження технологій штучного інтелекту при аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу має значний потенціал, який варто розвивати. При цьому, такі технології ще не можуть функціонувати автономно і потребують контролю з боку фахівців з аудиту.

1. Іванова Л. Спектр технологій штучного інтелекту в аудиті. 2025. С. 332–334. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e38eaa9c-5980-4c68-afcf-0c5441be6cfb/content> (дата звернення: 18.03.2026).
2. Штучний інтелект як інструмент для підвищення ефективності та якості професійних послуг | Делойт в Україні. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/about/artificial-intelligence-for-improving-professional-services.html> (дата звернення: 18.03.2026).
3. KPMG інтегрує штучний інтелект у власну аудиторську платформу KPMG Clara. *Перший бізнесовий*. URL: <https://fbc.biz.ua/news/dumki/kpmg-integrue-shtuchnij-intelekt-u-vlasnu-auditorsku-platformu-kpmg-clara/> (дата звернення: 18.03.2026).





ТЕРЯНІК ДІАНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЛУГОВА ОЛЬГА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ ВИЗНАННЯ ТА СПИСАННЯ БЕЗНАДІЙНОЇ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

Повномасштабна війна, порушення логістичних ланцюгів та економічна нестабільність призвели до суттєвого погіршення платоспроможності контрагентів, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності сільськогосподарських товаровиробників. У таких умовах зростає потреба в чіткому розумінні обліково-податкових механізмів роботи з боргами, які втратили перспективу погашення.

Згідно з НП(С)БО10 «Дебіторська заборгованість» [1], безнадійною визнається поточна дебіторська заборгованість, щодо якої існує впевненість про її неповернення боржником або за якою минув строк позовної давності. Податкове законодавство доповнює цей перелік такими підставами, як: ліквідація боржника, недостатність майна, яке звернуто на стягнення, або форс-мажорні обставини (війна, стихійне лихо), що унеможливили виконання зобов'язання. Саме остання підстава набула особливого значення для аграріїв після 2022 року.

В обліковій практиці визнання заборгованості безнадійною тягне за собою процедуру її списання з балансу, що безпосередньо пов'язано з наявністю та достатністю раніше створеного резерву сумнівних боргів. Якщо підприємство формувало такий резерв, безнадійна заборгованість списується за рахунок нього. У разі його відсутності або недостатності, сума безнадійного боргу відноситься на інші операційні витрати. Це створює суттєві ризики для фінансової стійкості, особливо для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких залежить від сезонності та коливань цін на агропродукцію. Для цілей оподаткування податком на прибуток суми безнадійної заборгованості можуть бути включені до складу витрат, але з певними застереженнями, визначеними ПКУ. Зокрема, платники податку, які застосовують податкові різниці, зобов'язані збільшити фінансовий результат на суму витрат від формування резерву сумнівних боргів, але можуть зменшити його на суму фактично списаної безнадійної заборгованості (за умови, що вона відповідає визначеним критеріям). Це створює часові розриви та вимагає ведення окремого податкового обліку.

Для оцінки масштабів проблемної заборгованості доцільно використовувати показник частки непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі, який опосередковано відображає загальний рівень фінансових труднощів позичальників, включаючи аграрні підприємства. Хоча цей показник стосується банківських установ, динаміка NPL є надійним індикатором стану платоспроможності реального сектору економіки, оскільки він акумулює інформацію про прострочення за кредитами, отриманими підприємствами.





Аналіз динаміки цього показника за 2021-2025 рр. свідчить про значні коливання (табл. 1), що дозволяє простежити кореляцію між макроекономічною ситуацією та якістю дебіторської заборгованості в цілому.

Таблиця 1 – Динаміка частки непрацюючих кредитів (NPL) в банківській системі України у 2021-2025 рр.

Рік	Частка NPL, %	Характеристика періоду
2021	30	Докризовий рівень, поступове очищення портфелів
2022	38-40	Різке зростання через початок повномасштабної війни
2023	37-38	Стабілізація на високому рівні, адаптація бізнесу
2024	32-34	Скорочення частки завдяки зростанню нових кредитів
2025	13,9	Історичний мінімум, відновлення платоспроможності

Джерело: складено автором за даними [2, 3]

Як видно з наведених даних, пік проблемної заборгованості припав на 2022 рік, що об'єктивно пов'язано з воєнними діями та тимчасовою окупацією територій. Саме в цей період перед бухгалтерами аграрних підприємств постало складне завдання ідентифікації безнадійних боргів та формування резервів. З 2024 року спостерігається позитивна тенденція до зниження частки NPL, яка у 2025 році сягнула рекордно низького рівня, що свідчить про поступове відновлення економіки та адаптацію бізнесу до роботи в нових умовах.

В обліково-податковому контексті списання безнадійної дебіторської заборгованості для аграріїв ускладнюється кількома факторами. По-перше, необхідність документального підтвердження факту безнадійності (форс-мажор, ліквідація боржника, закінчення строку позовної давності) в умовах війни часто є проблематичною. По-друге, існують розбіжності між бухгалтерським та податковим обліком щодо формування резерву сумнівних боргів та включення списаних сум до витрат або податкового кредиту. Зокрема, для цілей оподаткування податком на прибуток підприємства коригують фінансовий результат на різниці, передбачені ПКУ. Витрати на формування резерву сумнівних боргів у податковому обліку, як правило, не визнаються, що призводить до тимчасових податкових різниць.

Таким чином, динаміка безнадійної заборгованості в Україні у 2021-2025 роках мала кризовий характер з подальшим відновленням. Для аграрних підприємств це означає необхідність ретельного аналізу контрагентів, посилення претензійно-позовної роботи та чіткого дотримання норм бухгалтерського і податкового законодавства при списанні боргів. Подальшого вдосконалення потребують механізми визнання безнадійної заборгованості, особливо в частині спрощення документообігу для підприємств, що постраждали від війни.

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: Наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>

2. Рівень непрацюючих кредитів (NPL). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>

3. Кредити зростають, проблемні борги падають: що відбувається з банками України. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/17516>





ТОКАРИК СОФІЯ, здобувач вищої освіти.

КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку та оподаткування.

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВИЙ КОНТРОЛЬ РУХУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сучасного господарювання підприємства повинні швидко обробляти великі обсяги інформації й гарантувати точність облікових даних. Традиційні паперові форми поступово втрачають актуальність через низку суттєвих недоліків. Серед них можна виділити високу ймовірність помилок, затримку в обробці інформації, складність контролю за рухом готової продукції і обмеженість можливості для аналітики. Використання паперових документів ускладнює оперативне відстеження змін у залишках, що може спричинити розбіжності між фактичними й обліковими показниками та негативно вплинути на управління.

Водночас нормативно-правові вимоги до організації бухгалтерського обліку передбачають забезпечення повного, правдивого та своєчасного відображення господарських операцій. Відповідно до статті 8 Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» підприємства повинні організовувати облік таким чином, щоб гарантувати достовірність фінансової інформації [1]. Поза тим, положення НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» акцентують увагу на необхідність забезпечити прозорість, релевантність та своєчасності облікових даних [2].

Посилення глобалізаційних процесів та розвиток складних ланцюгів постачання зумовили зростання обсягів виробництва і реалізації готової продукції, що значно ускладнило контроль її руху на всіх етапах – від випуску з виробництва до передачі кінцевому споживачеві. За умов високої конкуренції підприємства змушені підвищувати оперативність управлінських рішень і забезпечувати постійний моніторинг господарських процесів [3]. У таких умовах цифровізація бізнес-процесів стала логічною відповіддю на нові виклики економічного середовища.

Рух готової продукції є складним об'єктом бухгалтерського обліку, що потребує комплексного контролю за кількісними, вартісними та логістичними параметрами. Контроль кількості дозволяє уникнути нестач або надлишків продукції, тоді як правильне визначення її вартості, зокрема виробничої собівартості, безпосередньо впливає на формування фінансового результату діяльності підприємства. Не менш важливим є відстеження місцезнаходження продукції – на складі, у виробничому підрозділі або під час транспортування. Найбільш критичними етапами контролю є момент випуску продукції з виробництва, її оприбуткування та зберігання на складі, а також відвантаження покупцю, оскільки саме на цих стадіях здійснюються ключові господарські операції, що впливають на бухгалтерський облік і податкові розрахунки [4].

У цьому контексті особливого значення набуває цифровий контроль руху





готової продукції, який у сучасних інформаційних системах реалізується як безперервний процес фіксації та обробки господарських операцій, що охоплює весь життєвий цикл продукції – від моменту її виготовлення до реалізації та відображення у фінансовій і податковій звітності.

На етапі виробництва в обліковій системі формується виробниче замовлення, у межах якого здійснюється автоматичне списання використаних матеріалів та нарахування виробничих витрат. У результаті цього формується фактична собівартість готової продукції, яка оприбутковується на відповідні рахунки обліку запасів. Такий підхід забезпечує достовірність оцінки продукції відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку.

На складському етапі цифрові системи дозволяють здійснювати постійний контроль залишків продукції, її переміщення між підрозділами підприємства, резервування під конкретні замовлення та проведення інвентаризації з використанням технічних засобів ідентифікації. Це допомагає забезпечити узгодженість між фактичними та обліковими даними та знизити ризик виникнення нестач або надлишків.

У процесі реалізації продукції інформаційна система автоматично перевіряє її наявність на складі, формує первинні документи відвантаження та відображає господарську операцію у бухгалтерському обліку. Водночас здійснюється визнання доходу від реалізації та списання собівартості реалізованої продукції, що безпосередньо впливає на формування фінансового результату діяльності підприємства [5].

Особливе значення для цифрового контролю настає при податкових розрахунках, адже завдяки саме точності і своєчасності обліку визначається правильність нарахування податків. Сьогоднішні інформаційні системи дозволяють автоматично вираховувати дату, за якою потрібно сплатити податкові зобов'язання з податку на додану вартість відповідно до принципу «першої події», що допомагає уникати помилок при розрахунку ПДВ і завчасно подавати податкову звітність. Крім того, системи формують електронні податкові накладні, які відразу реєструються в державних реєстрах, що значно спрощує взаємодію з податковими органами. Автоматизоване накопичення та обробка даних про доходи й витрати забезпечує достовірне визначення об'єкта оподаткування податком на прибуток і дозволяє своєчасно коригувати податкові нарахування, мінімізуючи ризики штрафів і помилок при податкових перевітках [6].

За таких умов, можна підсумувати, що цифровий контроль руху готової продукції дозволяє завчасно та точно відображати господарські операції, контролювати залишки продукції та уникати помилок в обліку. Завдяки автоматизації значно спрощується ведення бухгалтерського обліку, підвищується достовірність фінансових даних і забезпечується правильне нарахування податків. Це, у свою чергу, зменшує ризики штрафів і сприяє кращому управлінню підприємством. У майбутньому роль цифрового контролю лише зростатиме, адже підприємства все більше переходять до автоматизованих систем і інтегрованих





рішень.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від від 16.07.1999 № 996-XV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> .
3. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О.А. Лаговська, С.Ф. Легенчук, В.І. Кузь, С.В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с. (дата звернення 20.03.2026).
4. Петелін К.С. Облік і контроль наявності та руху готової продукції. 2024. URL: [content](#) (дата звернення 20.03.2026).
5. Кузуб М. В. Розвиток «хмарних» технологій у бухгалтерському обліку. Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. 2020. С. 371.
6. Панасюк В. Особливості цифрової трансформації обліку / Валентина Панасюк, Тарас Бурденюк, Наталія Мужевич // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2021. – Том 68. – № 1. – С. 70–76. (дата звернення 20.03.2026).





УКРАЇНЕЦЬ ОЛЕНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦІМОШИНСЬКА ОКСАНА**, к.е.н, доцент,
заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
ПрАТ ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності, що зумовлює докорінну трансформацію підходів до управління підприємствами та організації обліково-аналітичних процесів. Цифровізація економіки виступає не лише технологічним трендом, а й фундаментальним чинником зміни управлінської парадигми, в межах якої інформація набуває стратегічного значення як ключовий ресурс прийняття управлінських рішень.

За таких умов бухгалтерський облік поступово втрачає суто реєстраційну функцію та еволюціонує у багатофункціональну інформаційну систему, здатну забезпечити не лише фіксацію господарських операцій, а й їх комплексний аналіз, контроль та прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Особливої актуальності в цьому контексті набуває облік кредиторської заборгованості, оскільки саме вона відображає фінансові зобов'язання суб'єкта господарювання перед контрагентами та безпосередньо впливає на показники платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та рівень ділової довіри з боку партнерів і інвесторів.

На думку автора, цифровізація обліку кредиторської заборгованості є не просто модернізацією технічних засобів обробки інформації, а глибинною якісною зміною підходів до управління зобов'язаннями підприємства. Вона формує нову філософію фінансового менеджменту, орієнтовану на превентивний контроль, аналітичне осмислення фінансових потоків і своєчасне реагування на ризики неплатоспроможності. Водночас цифрова трансформація облікових процесів висуває підвищені вимоги до професійної підготовки бухгалтерів, рівня їх цифрових компетенцій, а також до адаптації нормативно-правового середовища до сучасних технологічних реалій.

Кредиторська заборгованість традиційно розглядається в економічній літературі як сукупність поточних та довгострокових зобов'язань підприємства перед постачальниками, підрядниками, бюджетом, персоналом та іншими суб'єктами господарювання, що виникають у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності. У класичному розумінні вона виконує функцію джерела тимчасового залучення фінансових ресурсів без безпосередніх витрат на обслуговування капіталу, що дозволяє підприємству підтримувати безперервність операційного циклу.

Проте в умовах цифровізації економіки економічна сутність кредиторської заборгованості істотно трансформується. Автор обґрунтовує, що в цифровому середовищі вона перестає бути виключно пасивною статтею бухгалтерського





балансу й набуває характеристик активного інструмента фінансового управління. Завдяки використанню цифрових облікових систем кредиторська заборгованість стає об'єктом постійного моніторингу, оперативного аналізу та стратегічного планування.

Автоматизований облік забезпечує можливість детального структурування кредиторської заборгованості за видами зобов'язань, строками їх погашення, контрагентами та рівнем ризику. Це дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявляти загрози виникнення простроченої заборгованості, оптимізувати графіки платежів і приймати обґрунтовані рішення щодо управління грошовими потоками. Таким чином, кредиторська заборгованість у цифровій економіці перетворюється на важливий індикатор фінансової стабільності та ефективності управління підприємством [1].

Впровадження цифрових технологій у систему бухгалтерського обліку передбачає використання комплексних програмних продуктів, хмарних облікових платформ, систем електронного документообігу, автоматизованих реєстрів та інтегрованих інформаційних середовищ управління підприємством. У сфері обліку кредиторської заборгованості це означає повну цифрову трансформацію процесів формування первинних документів, визнання та оцінки зобов'язань, їх класифікації й контролю за строками виконання.

Автор наголошує, що ключовою перевагою цифровізації є суттєве зниження впливу людського фактора на процес формування облікової інформації. Автоматизовані алгоритми обробки даних забезпечують єдність методологічних підходів, мінімізують ризик арифметичних та логічних помилок, а також підвищують оперативність відображення господарських операцій. Крім того, цифрові облікові системи створюють умови для інтеграції обліку кредиторської заборгованості з підсистемами фінансового планування, бюджетування та управлінського обліку, що сприяє формуванню цілісного інформаційного простору підприємства [2].

Однією з найвагоміших переваг цифровізації обліку кредиторської заборгованості є істотне розширення його аналітичних можливостей. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на ретроспективне відображення результатів господарської діяльності, цифрові системи дозволяють формувати багатовимірну аналітичну та прогностичну інформацію в режимі реального часу.

Автор підкреслює, що застосування цифрових інструментів дає змогу оперативно оцінювати вплив обсягів і структури кредиторської заборгованості на фінансовий стан підприємства, визначати оптимальні умови розрахунків із контрагентами та прогнозувати потребу в грошових ресурсах. Такий підхід забезпечує підвищення якості управлінських рішень, сприяє зменшенню фінансових ризиків та посиленню фінансової дисципліни [3].

Попри значні переваги, цифровізація обліку кредиторської заборгованості супроводжується низкою суттєвих викликів. Одним із ключових є проблема забезпечення інформаційної безпеки, оскільки концентрація фінансових даних





у цифрових системах підвищує ризик несанкціонованого доступу, кібератак та втрати інформації.

Окрім цього, автор акцентує увагу на кадровому аспекті цифрової трансформації. Впровадження сучасних облікових технологій потребує від бухгалтерів не лише глибоких знань законодавства та стандартів обліку, а й володіння цифровими навичками, аналітичним мисленням і здатністю працювати з великими масивами даних. Недостатній рівень підготовки персоналу може суттєво знизити ефективність цифровізації та нівелювати її потенційні переваги.

Цифровізація обліку кредиторської заборгованості потребує належного нормативно-правового забезпечення. Використання електронних первинних документів, електронних підписів та автоматизованих реєстрів обліку має відповідати вимогам чинного законодавства України та міжнародних стандартів фінансової звітності [4].

На думку автора, подальший розвиток цифрового обліку неможливий без адаптації нормативної бази до сучасних технологічних реалій. Це стосується як регламентації електронного документообігу, так і визначення вимог до зберігання та захисту облікової інформації.

Перспективи цифровізації обліку кредиторської заборгованості пов'язані з упровадженням технологій штучного інтелекту, аналізу великих даних та блокчейну. Автор вважає, що такі інновації дозволять перейти від автоматизації облікових процесів до інтелектуального управління зобов'язаннями, що відкриває нові можливості для підвищення фінансової ефективності підприємств.

Перспективи розвитку цифрового обліку кредиторської заборгованості пов'язані з активним упровадженням технологій штучного інтелекту, аналізу великих даних, машинного навчання та блокчейну. На думку автора, ці інновації дозволять перейти від автоматизованого обліку до інтелектуального управління зобов'язаннями, що сприятиме підвищенню фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Отже, цифровізація обліку кредиторської заборгованості є об'єктивною необхідністю сучасного етапу розвитку економіки. Вона забезпечує підвищення прозорості, достовірності та аналітичної цінності облікової інформації, водночас потребуючи системного підходу до впровадження цифрових технологій, розвитку професійних компетенцій бухгалтерів та удосконалення нормативно-правового регулювання.

1. Палюх М. С. Цифровізація бухгалтерського обліку в умовах розвитку інформаційних технологій. *Економіка та держава*, 2021. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/5_2021/8.pdf
2. Куцик П. О., Коваль Л. В. Автоматизація облікових процесів як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Вісник ЛНУ*, 2020. URL: <https://journals.lnu.edu.ua/index.php/economics/article/view/217>
3. Рогозний С. А. Ризики цифровізації бухгалтерського обліку та шляхи їх мінімізації. *Фінанси України*, 2022. URL: <https://finukr.org.ua/?p=512>
4. IFRS Foundation. International Financial Reporting Standards. URL: <https://www.ifrs.org>





ФАТЕНОК-ТКАЧУК АЛЛА, к.е.н., доцент,

Доцент кафедри обліку і оподаткування

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ЗАСАДАХ E-AUDIT

Станом на 2026 рік податкова система України перебуває на завершальному етапі інтеграції до єдиного цифрового простору Європейського Союзу. Глобальний тренд переходу контролюючих органів до моделі «податкова у смартфоні» та використання технологій Big Data зумовив докорінну зміну методів фіскального нагляду. Ключовим інструментом цього процесу став е-аудит, що базується на впровадженні міжнародного стандарту SAF-T UA (Standard Audit File for Tax).

Фундаментом для реалізації зазначених змін є Національна стратегія доходів до 2030 року (НСД 2030), яка у 2026 році перейшла у фазу активного масштабування на великих та середніх платників податків. Правовий режим проведення е-аудиту регламентується положеннями Податкового кодексу України, зокрема в частині обов'язковості подання стандартного аудиторського файлу за запитом контролюючого органу протягом встановлених термінів. Крім того, функціонування системи е-аудиту тісно корелює з вимогами Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», що вимагає від підприємств високого рівня цифровізації первинних документів та реєстрів обліку.

Запровадження E-audit формату SAF-T UA змінює фундаментальний підхід до внутрішнього контролю: від ретроспективного аналізу та вибірових перевірок – до превентивного моніторингу в режимі реального часу. Цифровізація дозволяє автоматизувати ідентифікацію аномалій у великих масивах даних, що мінімізує ризик людського чинника та забезпечує безперервність контрольних процедур.

Можна виокремити такі напрямки забезпечення ефективності внутрішнього контролю:

- цифровізація обліку: впровадження автоматизованих систем, що забезпечують безперервний збір первинної інформації та її швидку обробку;
- інтеграція контролінгу: використання облікової інформації для стратегічного контролінгу, аналізу відхилень від планових показників та оцінки ефективності;
- автоматизація моніторингу: впровадження ERP-систем, які формують стратегічні звіти в реальному часі, забезпечуючи зворотний зв'язок для керівництва;
- оптимізація внутрішніх процесів: використання цифрових інструментів для контролю за раціональним використанням ресурсів та дотриманням законності операцій.

SAF-T UA – це українська версія аудиторського електронного файлу стандартизованої структури даних бухгалтерського обліку, інша назва





електронний аудит (е-аудит). Використання цієї технології створює прозорі стосунки між бізнесом та державою, зменшує фізичні перевірки бізнесу та мінімізує несплату податків [3].

ДПС України повідомила, що з 1 січня 2026 року офіційно запроваджено систему е-аудит – сучасний цифровий інструмент податкового контролю. Файл SAF-T UA повинні подавати великі платники податків виключно у разі отримання запиту податкової під час документальної перевірки та відповідно до вимог законодавства [1].

Цифровізація аудиторських процедур дозволяє інтегрувати алгоритми машинного навчання для оцінки податкового комплаєнсу. Це трансформує роль внутрішнього аудитора: основна увага зміщується з технічної звірки документів на аналітику прогностичних ризиків та розробку заходів з їх нівелювання ще до моменту подання звітності до контролюючих органів [2].

Попри очевидні переваги, імплементація E-audit стикається з низкою перешкод: висока вартість адаптації ERP-систем до вимог SAF-T; необхідність підвищення цифрової грамотності бухгалтерського персоналу; ризики кібербезпеки та захисту комерційної таємниці при передачі великих масивів даних.

Алгоритм впровадження SAF-T на підприємстві наступний:

1. Діагностичний етап – аудит поточної IT-інфраструктури та оцінка сумісності ERP-системи з вимогами XML-схеми SAF-T.
2. Етап мапінгу (Mapping) – встановлення відповідності між внутрішніми кодами аналітичного обліку підприємства та національним стандартом аудиторського файлу.
3. Етап екстракції та трансформації (ETL-процеси) – розробка технічного завдання для автоматичного вивантаження даних із модулів «Продажі», «Закупівлі», «Оплата», «Основні засоби».
4. Етап валідації – застосування спеціалізованого ПЗ для перевірки цілісності та логічної послідовності сформованого файлу.
5. Інтеграційний етап – включення процедур формування та аналізу SAF-T до регламенту внутрішнього аудиту підприємства.

Можна сформулювати план дій для бізнесу щодо підготовки до першої перевірки в форматі E-audit.

1. Технічний аудит ERP-системи.

Перевірте, чи здатна ваша облікова програма (BAS, SAP, Oracle тощо) коректно формувати XML-файл згідно з актуальною схемою ДПС. Варто звернути увагу на кодування символів та коректність вивантаження великих масивів даних без втрати зв'язків між документами.

2. «Чистка» та мапінг даних.

Найбільша кількість помилок в е-аудиті виникає через незаповнені обов'язкові поля, саме: наявність усіх РНОКПП/ЄДРПОУ контрагентів; внутрішні довідники номенклатури з кодами УКТ ЗЕД/ДКПП; зіставність ваших рахунків бухгалтерського обліку з кодами, що вимагаються у файлі SAF-





Т.

3. Тестова валідація (Dry Run).

Використайте спеціалізовані валідатори (державні або комерційні) для перевірки сформованого файлу. Доцільно перевірити та відшукати розбіжності між оборотно-сальдовою відомістю та даними в розрізі операцій, «від'ємні» залишки, порушення хронології нумерації документів.

4. Оновлення облікової політики та посадових інструкцій.

Відповідальність за формування SAF-T має бути закріплена за конкретним підрозділом (ІТ або бухгалтерія). Оновіть графік документообігу, щоб забезпечити щоденне відображення операцій, оскільки е-аудит передбачає високу швидкість надання даних.

5. Внутрішній «цифровий» аудит.

Проаналізуйте свій SAF-T файл тими ж алгоритмами, які використовує податкова (наприклад, пошук ризикових операцій, аналіз націнки, перевірка зв'язків із «сплячими» контрагентами).

Виконання цих етапів допоможе виявити критичні точки ризику перед формуванням фінального звіту для податкової служби.

Цифровізація податкового аудиту (Е-audit) докорінно змінює архітектуру внутрішнього контролю підприємства, перетворюючи його з ретроспективного інструменту перевірки на систему превентивного моніторингу. Запровадження формату SAF-T UA дозволяє інтегрувати податковий комплаєнс безпосередньо в операційні бізнес-процеси.

1. Аудиторський файл SAF-T UA: що це і як подати до ДПС. *Портфель*. URL: <https://portfel.ua/podannya-audytorskogo-fajlu-saf-t-ua/> (дата звернення: 16.02.2026).

2. До ДПС було вперше подано файл SAF-T UA в тестовому режимі без помилок : пресслужба ДПС України від 24.10.2025. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/946300.html> (дата звернення: 16.02.2026).

3. Про затвердження Порядку надання документів великого платника податків в електронній формі : наказ Мінфіну України від 07.11.2011 № 1393. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0044-12#Text> (дата звернення: 16.02.2026).

4. Про затвердження Формату (стандарту) електронного документа звітності суб'єктів господарювання та Опису довідників, що публікуються з Форматом (стандартом) електронного документа звітності суб'єктів господарювання : наказ Міндоходів і зборів України від 29.11.2013 № 729. URL: <https://tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/platnikam-podatktiv-pro/normativne-zabezpechennya/63127.html> (дата звернення: 16.02.2026).





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

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Трансформація світової економічної системи під впливом четвертої промислової революції (Industry 4.0) неминуче призводить до перегляду фундаментальних засад ведення бухгалтерського обліку. Сьогодні цифровізація обліку – це не просто заміна паперових журналів на Excel-таблиці, а глобальне впровадження інтелектуальних систем, що здатні генерувати фінансову інформацію в режимі реального часу. Перехід від ретроспективного аналізу (що сталося?) до предиктивного (що станеться?) стає головним вектором розвитку облікової професії. [1].

Ключовою перевагою змін у підході до аналізу фінансової інформації бізнесу є можливість запобігти виникненню непередбачуваних ситуацій, які в подальшому негативно позначаються на фінансовому стані підприємства. Предиктивний аналіз допомагає виважено підходити до планування майбутньої діяльності компанії та, як наслідок, позитивно впливає на оптимізацію витрат.

Основним фундаментом цифровізації є хмарні обчислення (Cloud Computing). Вони дозволяють створювати єдину екосистему для бухгалтерів, аудиторів та менеджерів, де дані синхронізуються миттєво. Хмарний облік знімає обмеження щодо фізичного місця роботи та забезпечує високий рівень безпеки завдяки шифруванню. Важливою перевагою є можливість інтеграції з банківськими API, що дозволяє автоматизувати виписки та платежі без ручного введення. Згідно з аналітичними звітами, перехід на хмарні рішення дозволяє компаніям знизити операційні витрати на утримання бухгалтерської служби до 30%. [2].

Використання хмарних обчислень у бухгалтерському обліку забезпечує швидкісний доступ до фінансових даних незалежно від місця роботи, а також суттєво підвищує оперативність обробки фінансової інформації. Важливо є те, що хмарні технології сприяють автоматизації облікових процесів, і це значно спрощує обмін даних між підрозділами підприємств.

Перспективи розвитку обліку тісно пов'язані з впровадженням Robotic Process Automation (RPA). Роботизовані алгоритми беруть на себе рутинні, повторювані операції: введення даних з первинних документів, звірку рахунків, нарахування амортизації та формування стандартних звітів.

Більш складним рівнем є штучний інтелект (AI), який здатний розпізнавати складні патерни, виявляти шахрайські схеми та прогнозувати грошові потоки на основі історичних даних. Це змінює роль бухгалтера: замість того, щоб бути «реєстратором операцій», він перетворюється на фінансового аналітика та бізнес-консультанта, який інтерпретує висновки, згенеровані машиною. [3].

Впровадження штучного інтелекту в облік має свої переваги та недоліки. До переваг належать автоматизація рутинних операцій, підвищення точності





обробки даних, а також можливість швидкого аналізу великих обсягів інформації. Водночас до недоліків можна віднести значні витрати на впровадження таких технологій, ризики, що тісно пов'язані з кібербезпекою та підвищення рівня компетентностей бухгалтерів.

Наразі однією з найбільш революційних технологій для обліку є Blockchain. У традиційному обліку використовується подвійний запис, який вимагає тривалого процесу зовнішнього аудиту для підтвердження достовірності. Блокчейн пропонує концепцію «потрійного запису» (triple-entry accounting), де транзакція одночасно записується в цифрові книги обох контрагентів та у розподілений реєстр, доступний для перевірки в реальному часі. Це робить дані незмінними та прозорими, що в перспективі може радикально змінити або навіть усунути потребу в традиційному аудиті, оскільки довіра до системи буде вбудована в сам код. [4].

Концепція потрійного запису в обліку є доповненням до традиційної системи подвійного запису завдяки наявності третього елементу. Цифрове підтвердження господарської операції в спільному інформаційному середовищі забезпечує підвищення актуальності та прозорості внесених даних.

Зі збільшенням обсягів цифрових даних критичного значення набуває кіберстійкість. Концентрація фінансової інформації в хмарних сховищах робить підприємства вразливими до хакерських атак. Тому перспективи цифровізації обліку неможливі без розвитку стандартів кібергігієни та впровадження методів захисту даних на основі квантового шифрування. Також важливим викликом є адаптація законодавчої бази, яка часто не встигає за швидкістю технологічного прогресу, особливо в питаннях визнання цифрових активів та віртуальних валют в офіційному обліку. [6].

Для підвищення кіберстійкості підприємство може застосовувати такі інструменти, як системи багатофакторної автентифікації, що є досить поширеним в наш час, також резервне копіювання даних, антивірусне програмне забезпечення і шифрування інформації. Варто додати, що важливим є використання захищених хмарних сервісів і контроль доступу до облікових систем.

Цифровізація обліку – це невідворотний процес, який відкриває небачені раніше можливості для бізнесу. Головними перспективами є повна автоматизація рутини, перехід до повністю електронного цифрового середовища та використання прогностичної аналітики для управління капіталом. Для успішної адаптації фахівці з обліку мають володіти навичками роботи з великими даними та автоматизованими системами управління.

1. Forbes: The Digital Transformation of Accounting. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2023/05/15/the-future-of-accounting-how-digital-transformation-is-reshaping-the-industry/>

2. Deloitte: Finance 2025 – Digital Transformation. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance-transformation/articles/finance-digital-transformation.html>





3. Accounting Today: 2024 Trends in Accounting Tech. URL: <https://www.accountingtoday.com/list/the-top-accounting-technology-trends-for-2024>
4. PwC: How Blockchain will transform the accountancy profession. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/publications/blockchain-and-the-accounting-profession.html>
5. Кузуб М. В. Розвиток «хмарних» технологій у бухгалтерському обліку. Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. 2020. С. 371.
6. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news>





ХИЛЬКО ІВАН, старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
ПОЛІТІКІНА ІННА, здобувачка вищої освіти

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ

Хмарні технології стали одним із ключових інструментів цифрової трансформації підприємств, у тому числі у сфері фінансового обліку. Використання хмарних сервісів дозволяє автоматизувати процеси введення та обробки бухгалтерських даних, формування фінансових звітів, обліку доходів і витрат, а також проведення податкового та управлінського обліку [1].

Крім того, хмарні сервіси забезпечують централізоване зберігання даних, що дозволяє уникнути дублювання інформації та помилок, пов'язаних із ручним введенням. Вони також підтримують інтеграцію з іншими бізнес-системами, такими як ERP та CRM, що забезпечує автоматичне оновлення бухгалтерських записів на основі операцій у різних підрозділах підприємства. Завдяки цьому керівництво отримує можливість моніторити фінансовий стан підприємства в режимі реального часу, оперативно виявляти відхилення від бюджету та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Однією з основних переваг хмарних рішень є доступність інформації у режимі реального часу. Керівники та фінансові аналітики можуть отримувати актуальні дані про рух коштів, стан рахунків та витрати підприємства без необхідності фізичного доступу до локальної серверної інфраструктури. Це підвищує швидкість прийняття управлінських рішень, забезпечує своєчасне реагування на зміни у ринкових умовах та зменшує ризик помилок, пов'язаних із затримкою обміну інформацією [2].

Доступ до фінансової інформації в режимі реального часу також сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та покращенню внутрішнього контролю. Користувачі з відповідними правами можуть одночасно працювати з єдиною базою даних, що мінімізує розбіжності у звітності між підрозділами та усуває проблему використання застарілої інформації. Оперативне оновлення даних дозволяє своєчасно відстежувати дебіторську та кредиторську заборгованість, контролювати виконання бюджету та аналізувати відхилення від запланованих показників.

Крім того, мобільний доступ до хмарних систем забезпечує можливість контролю фінансових показників навіть поза межами офісу, що особливо актуально в умовах дистанційної роботи або територіальної розгалуженості підприємства. Це підвищує гнучкість управління, сприяє швидшому погодженню фінансових операцій і створює передумови для більш ефективної координації між керівництвом, бухгалтерською службою та іншими структурними підрозділами.

Серед найбільш поширених хмарних рішень для фінансового обліку можна виділити SaaS-платформи (Software as a Service), які пропонують готові модулі





для автоматизації бухгалтерських операцій. Такі системи дозволяють підприємствам вести облік операцій, формувати звітність за міжнародними та національними стандартами, а також інтегруватися з банківськими сервісами, системами управління персоналом та CRM-платформами [3].

Крім того, такі SaaS-системи часто пропонують модулі прогнозування грошових потоків та бюджетування, що дозволяє підприємству планувати витрати та доходи на короткостроковий і довгостроковий період. Вбудовані механізми контролю доступу та багаторівневі права користувачів забезпечують безпеку конфіденційної фінансової інформації, а автоматичне збереження історії змін дозволяє відстежувати всі операції та спрощує аудит. Це створює умови для більш прозорого та ефективного управління фінансами та зменшує вплив людського фактору на точність обліку.

Впровадження хмарних технологій також сприяє оптимізації витрат на ІТ-інфраструктуру. Підприємства не потребують значних капіталовкладень у сервери, ліцензійне програмне забезпечення та технічне обслуговування – все це забезпечує провайдер хмарних послуг. Додатково хмарні системи автоматично оновлюються, що дозволяє завжди використовувати актуальні функції без залучення внутрішніх ІТ-фахівців [4].

Окрім економії на ІТ-інфраструктурі, впровадження хмарних технологій значно спрощує процес резервного копіювання та відновлення даних, адже ці функції автоматично виконуються на стороні провайдера, що зменшує ризик втрати критичної фінансової інформації. Крім того, підприємства отримують можливість гнучкого масштабування обчислювальних ресурсів у відповідь на зміну навантаження, що особливо важливо для сезонних або проектних коливань фінансових операцій. Така гнучкість дозволяє оптимізувати бюджет, скоротити витрати на утримання ІТ-персоналу та технічне обслуговування, а також сконцентрувати фінансові та людські ресурси на стратегічних цілях розвитку бізнесу та підвищенні ефективності управлінських рішень.

Водночас застосування хмарних технологій має і певні ризики. Основними є питання безпеки та конфіденційності даних, залежність від стабільності інтернет-з'єднання, а також потенційна складність інтеграції з уже існуючими внутрішніми системами підприємства. Для мінімізації цих ризиків необхідне ретельне планування впровадження хмарних сервісів, навчання персоналу та використання сучасних методів захисту даних, включно з шифруванням та багаторівневими системами доступу [5].

Завдяки хмарним технологіям підприємства можуть також реалізовувати аналітичні та прогностичні модулі, що використовують дані бухгалтерського обліку для моделювання фінансових потоків, оцінки ефективності витрат та прогнозування доходів. Це дозволяє не тільки вести облік, а й активно підтримувати стратегічне планування та управління ризиками [3;4].

Використання аналітичних та прогностичних модулів у хмарних системах дає можливість підприємствам будувати детальні фінансові сценарії, враховувати різні варіанти розвитку подій та оцінювати потенційні ризики





заздалегідь. Завдяки інтеграції з історичними даними, зовнішніми економічними показниками та показниками ринку такі модулі дозволяють не лише прогнозувати грошові потоки, а й виявляти приховані тенденції, оптимізувати витрати на підрозділи та проєкти, а також приймати обґрунтовані рішення щодо інвестиційної та операційної діяльності. Це сприяє підвищенню точності стратегічного планування, зменшенню фінансових ризиків і формуванню більш стабільного та прозорого управлінського процесу.

Таким чином, хмарні технології відкривають широкі можливості для автоматизації фінансового обліку, підвищення ефективності управлінських рішень та оптимізації ресурсів підприємства. Подальший розвиток цифрових платформ та інтеграція інтелектуальних аналітичних модулів дозволить створити повністю адаптивну систему управління фінансами підприємства у реальному часі.

Отже, впровадження хмарних технологій не лише оптимізує існуючі бухгалтерські процеси, а й створює умови для більш гнучкого, прозорого та аналітично орієнтованого управління фінансами підприємства. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зменшувати вплив людського фактору на точність обліку та підвищувати ефективність стратегічного планування. Подальший розвиток цифрових платформ, зокрема інтеграція машинного навчання та інтелектуальних аналітичних модулів, відкриває перспективи прогнозування грошових потоків, оцінки ризиків та оптимізації витрат на всіх рівнях управління. У перспективі це може призвести до формування повністю адаптивної та автономної системи фінансового менеджменту, здатної приймати обґрунтовані управлінські рішення в режимі реального часу, підвищуючи конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку.

1. Петченко М., Фоміна Т., Балазюк О., Смірнова Н., Лугова О. Аналіз тенденцій упровадження цифровізації та диджиталізації в бухгалтерський облік (український кейс). *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 105–113. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3951>
2. Березний О. В. Роль хмарних технологій в організації безперервного обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2(108). С. 78–83. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/309050>
3. Пелех У. Аналіз проблем та перспектив використання хмарних технологій у бухгалтерському обліку та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6219>
4. Городиський М. П., Поліщук І. Р., Якимцева Ю. В. Методика розробки та використання засобів хмарних технологій в обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 2(96). С. 37–46. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vzhdtu_econ_2021_2_8
5. Кудлаєва Н. В., Косташ Т. В., Михалків А. А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/150>





ХОДЗИЦЬКА ВАЛЕНТИНА, к. е.н., доцент
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ВДОСКОНАЛЕННЯ МСФЗ 9 «ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ»: ЗАПИТИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Оцінки за амортизованою вартістю завжди вимагають більш детального практичного опрацювання задля уникнення проблемних аспектів в обліку.[3]

Метою проекту з удосконалення оцінки за амортизованою собівартістю за МСФЗ 9 "Фінансові інструменти" є забезпечення більш точного, послідовного та релевантного відображення фінансових активів та зобов'язань, що обліковуються за цією моделлю, у фінансовій звітності підприємств. Це має на меті підвищити якість фінансової інформації для користувачів та сприяти прийняттю більш обґрунтованих економічних рішень.

Покращення достовірності та об'єктивності оцінки за амортизованою вартістю усунене або мінімізує неоднозначності у застосуванні критеріїв амортизованої собівартості, удосконалив методології розрахунку ефективної ставки відсотка, яка є ключовою для цієї моделі обліку.

При визначенні ефективної ставки відсотка виникають незрозумілості, пов'язані з контрактною процентною ставкою. Тому питання використання середньозважених значень та статистичних медіан стають все більше актуальними.[3]

МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» залишає питання щодо концепцій «плаваючої ставки» та «зміни ринкових ставок» та її вплив на контрактну процентну ставку.

На ефективну ставку відсотку суттєво впливають зміни в умовах договорів. Необхідним є чітке розуміння терміну «модифікація», оскільки він може включати як зміни у договірних відносинах так і впливати на майбутні грошові потоки. [3]

Окремим важливим аспектом є правильний розподіл отриманих прибутків та збитків від модифікації, коректне розподілення частини витрат на знецінення.

Неторгова дебіторська заборгованість завжди потребувала більшої уваги задля відповідей на актуальні питання щодо особливостей її обліку. Проблеми визнання дебіторської заборгованості і доходів продовжують бути актуальними на постійній основі.

Нарахування пені та штрафів за прострочення платежів є ще одним складним моментом визнання та обліку. Ці облікові аспекти ускладнюються при самотійному, але не обов'язковому нарахуванні таких штрафів. У відповідності до МСФЗ актив визнається, коли компанія має право на отримання економічних вигід від цього активу при самотійному розрахунку справедливої суми. Важливим є створення резервів під очікувані кредитні





збитки у відповідності з принципом обачності та рекомендаціями МСФЗ 9 «Фінансові інструменти».

При аналізі дебіторської заборгованості потрібно враховувати ймовірність одержання таких штрафів, як умову визнання активу у відповідності з Концептуальною основою МСФЗ. При ймовірній низькій вірогідності одержання штрафів їх відображення в обліку недоцільно. При використанні моделі ECL (Expected Credit Losses) важливим є врахування ризиків неплатежів шляхом створення резервів. При самостійному нарахуванні штрафів та відображенні їх в обліку, компанія створює юридичний обов'язок сплати штрафу та має визнавати її як актив.

Фінансова діяльність будь якої компанії має на меті отримання значних економічних вигід і, якщо нарахування штрафів не призводить до таких наслідків у компанії є право не визнавати таку дебіторську заборгованість. Але при високій ймовірності отримання грошових коштів компанія зобов'язана визнати актив та створити резерв.

Таким чином, важливість визнання дебіторської заборгованості за одержаними штрафами за МСФЗ полягає в її складності, необхідності застосування професійного судження та значного впливу на фінансові результати та ризиковий профіль компанії. Це вимагає глибокого розуміння МСФЗ, правових аспектів та економічної суті операції, а також належного розкриття інформації для забезпечення достовірності та корисності фінансової звітності. В умовах зростання правових спорів та економічної невизначеності, правильний облік таких штрафів стає критично важливим для прозорості та довіри до фінансової інформації. Поточні вимоги МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» залишають багато моментів для професійного судження, тому уточнення є актуальними. Усі питання є вкрай необхідними для компаній та інвесторів. Удосконалення МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» дозволить зменшити рівень невизначеності та підвищити правдивість фінансової звітності, що напряду вплине на адаптацію компаній до змін в глобальному економічному середовищі.

1. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>
2. Міжнародний стандарт фінансової звітності 7 "Фінансові інструменти: розкриття інформації". URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS%2007_ukr.pdf
3. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 "Фінансові інструменти". URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf





ЧАБАНЮК ОДАРКА, к.е.н, доцент,

доцент кафедри обліку, контролю та оподаткування,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів,

с.н.с. лабораторії товарознавчих та економічних досліджень

Львівського науково-дослідного інституту судових експертиз

Міністерства юстиції України

ЛЕГА ОЛЬГА, к.е.н., доцент, професор кафедри облік і оподаткування

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ЕКОНОМІЧНІЙ ЕКСПЕРТИЗІ

Цифровізація економіки та публічного управління зумовлює глибокі трансформації у сфері документування, обліку, контролю та експертної діяльності. Однією з ключових тенденцій сучасного розвитку є впровадження електронного документообігу (ЕДО), який поступово витісняє традиційні паперові форми фіксації господарських операцій. В умовах зростання обсягів інформації, ускладнення фінансово-господарських процесів та підвищення вимог до оперативності управлінських рішень особливої актуальності набуває використання електронних документів у процесі проведення економічної експертизи.

Економічна експертиза як форма спеціального дослідження фінансово-господарської діяльності підприємств, установ і організацій дедалі частіше базується на аналізі електронних первинних документів, реєстрів обліку, електронної звітності, даних інформаційних систем та цифрових слідів господарських операцій. Це вимагає не лише технічної готовності експертів, а й належного нормативно-правового, методичного та організаційного забезпечення.

Разом із безперечними перевагами електронного документообігу, такими як швидкість обробки інформації, зниження витрат і підвищення прозорості, його застосування в економічній експертизі супроводжується низкою проблем: від правових колізій і кіберризиків до складнощів ідентифікації автентичності електронних доказів. Саме тому дослідження актуальності та проблем застосування ЕДО в економічній експертизі є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Електронний документообіг – це сукупність процесів створення, обробки, передавання, зберігання та використання електронних документів із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій та засобів електронного підпису. Електронний документ, відповідно до чинного законодавства України, має таку ж юридичну силу, як і паперовий, за умови дотримання встановлених вимог щодо його оформлення та автентифікації. У системі управління підприємством ЕДО виконує такі функції: інформаційну – забезпечує накопичення та передачу даних; контрольну – сприяє внутрішньому та зовнішньому контролю; доказову – формує документальну базу для





перевірок і експертиз; аналітичну – слугує джерелом даних для економічного аналізу [3].

Для економічної експертизи електронний документообіг має особливе значення, оскільки більшість фінансових операцій у сучасних умовах фіксується саме в електронній формі: бухгалтерські програми, банківські системи, електронна звітність, системи електронних закупівель тощо. Актуальність використання ЕДО в економічній експертизі зумовлена низкою факторів:

1. Цифровізація бізнес-процесів. Переважна більшість підприємств використовує автоматизовані системи обліку та управління.
2. Зростання обсягів інформації. Паперові носії не забезпечують ефективної обробки великих масивів даних.
3. Підвищення вимог до швидкості експертних досліджень. Судові та позасудові експертизи потребують оперативності.
4. Інтеграція України у міжнародний економічний простір. Гармонізація з європейськими стандартами обліку та аудиту.

Застосування електронних документів дає змогу експертам: швидко отримувати доступ до інформації; здійснювати комплексний аналіз діяльності суб'єкта; мінімізувати ризик втрати або підробки документів; використовувати аналітичні та контрольні інструменти ІТ-систем [2]. Правове регулювання електронного документообігу в Україні базується на таких основних актах: Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»; Закон України «Про електронні довірчі послуги»; Податковий кодекс України; Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1]. У межах економічної експертизи важливим є визнання електронних документів належними та допустимими доказами. Проте на практиці експерти стикаються з неоднозначним трактуванням окремих норм, що ускладнює використання ЕДО у судових справах. У процесі проведення економічної експертизи використовуються різні види електронних документів, які можна систематизувати (табл. 1).

Таблиця 1 - Основні джерела електронних документів в економічній експертизі

Джерело	Характеристика	Значення для експертизи
Бухгалтерські програми	Електронні реєстри та первинні документи	Аналіз фінансових операцій
Банківські системи	Платіжні інструкції, виписки	Перевірка руху коштів
Податкова звітність	Декларації, розрахунки	Контроль податкових зобов'язань
Системи електронних закупівель	Договори, акти	Оцінка законності витрат

Застосування електронного документообігу забезпечує низку переваг: підвищення достовірності інформації; зменшення часових витрат на обробку документів; можливість відстеження історії змін документа; автоматизацію





контрольних процедур. Ці переваги сприяють підвищенню якості експертних висновків та зниженню суб'єктивізму в оцінках. Незважаючи на позитивний ефект, використання ЕДО в економічній експертизі супроводжується низкою проблем (табл. 2).

Таблиця 2 - Проблеми застосування електронного документообігу в економічній експертизі

Група проблем	Сутність	Наслідки
Правові	Недостатня деталізація норм	Сумнів у доказовій силі
Технічні	Несумісність програм	Обмеження доступу
Організаційні	Низький рівень підготовки експертів	Помилки в аналізі
Інформаційні	Ризик втрати або спотворення даних	Зниження достовірності

Однією з ключових проблем є забезпечення інформаційної безпеки. Економічна експертиза часто має справу з конфіденційною інформацією, що потребує надійного захисту від несанкціонованого доступу, втручання або знищення. Відсутність уніфікованих методик аналізу електронних документів ускладнює роботу експертів. Необхідним є розроблення стандартів оцінки електронних доказів, процедур їх перевірки та зберігання [4, 5]. Для підвищення ефективності використання ЕДО в економічній експертизі доцільно: удосконалити нормативно-правову базу; запровадити спеціалізоване навчання експертів; розробити єдині методичні рекомендації; посилити заходи кібербезпеки.

Таким чином, електронний документообіг є невід'ємним елементом сучасної економічної експертизи. Його застосування підвищує оперативність, достовірність та аналітичну глибину експертних досліджень. Водночас існування правових, технічних та організаційних проблем потребує системного підходу до їх вирішення. Подальший розвиток електронного документообігу в економічній експертизі має ґрунтуватися на поєднанні цифрових технологій, удосконаленого законодавства та професійної підготовки експертів.

1. Воронко Р. М., Чабанюк О. М., Чік М. Ю. Воронко О. С., Особливості судово-бухгалтерської експертизи та окремі питання її нормативно-правового регулювання. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. № 67. С. 13–20. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-02>
2. Куцик П. О., Чабанюк О. М. Економіко-математичне моделювання в управлінні витратами та собівартістю послуг. Бухгалтерський облік, контроль і аналіз: проблеми теорії та методології : монографія. К., 2013. С. 509-522.
3. Лобода Н, Чабанюк О, Кольба Р. Діджиталізація як функція облікової діяльності: коронакриза як контекст. 2021. InURL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/01/337.pdf> 2021.
4. Melnyk, S., Chabaniuk, O., Ravlinko, Z., Petrukha, N., & Bodnariuk, I. (2023). Formation of a security environment for personnel management of socioeconomic systems before and during the war: Legal aspect: Formación de un entorno de seguridad para la gestión del personal de los sistemas socioeconómicos antes y durante la guerra: Aspecto legal. Cuestiones Políticas, 41(78),





493-503. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/40619>

5. Vladimir Panchenko, Svitlana Dombrovska Maksym Samchyk Nataliia Mykhailyk Odarka Chabaniuk 2022.Modern Management Technologies in the System of Ensuring the Security in the Context of Socio-Economic Development and the Digital Economy.IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.22 No.3, March 2022.http://ijcsns.org/07_book/html/202203/202203027.html.





ЧИСТОКОЛ ДІАНА, здобувач освіти 4 курсу першого бакалаврського рівня
Науковий керівник – **ЯЦЕНКО НАТАЛЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів
Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ КОНТРОЛЮ МШП НА ПРАТ «КРЕДМАШ»

В умовах глобальної трансформації економічних процесів та активного розгортання четвертої промислової революції Industry 4.0 вітчизняні машинобудівні гіганти стикаються з критичною необхідністю перегляду застарілих підходів до управління ресурсами. ПрАТ Кредмаш як провідне підприємство галузі оперує значними обсягами малоцінних та швидкозношуваних предметів, що потребує особливої уваги до точності обліку та оперативності аудиту. Традиційні методи контролю на базі паперового документообігу та вибіркового перевіряння виявляються неефективними через велику номенклатуру об'єктів та значну територіальну розгалуженість виробничих потужностей.

Сучасна парадигма фінансового контролю вимагає докорінного переходу від ретроспективного аналізу до тотального цифрового моніторингу в режимі реального часу. Спираючись на фундаментальні праці провідних науковців, зокрема Бондаренко О. М. та Руденко Л. О. [1], стає очевидним, що мінімізація ризиків зловживань та втрат активів можлива лише за умови впровадження безперервних форм автоматизованого контролю. Методологічну базу дослідження формують підходи Кононенко Л. В. [2], та Яценко Н. М. [3], які пропонують розглядати цифровізацію як фундамент нової архітектурної моделі корпоративного управління. Такий підхід повністю корелює з вимогами національних стандартів бухгалтерського обліку в частині забезпечення достовірності оцінки та відображення активів у звітності.

Першочерговим етапом модернізації обліково-аналітичної системи ПрАТ Кредмаш є розробка та інтеграція спеціалізованого контрольного індикатора Моніторинг лімітів. На відміну від статичних звітів пропонується створення динамічного модуля безпосередньо в існуючій ERP-системі підприємства. Функціонування цього модуля базується на принципі персоналізації контролю, що передбачає жорстке закріплення лімітів використання інструментів за кожною матеріально відповідальною особою. Це дозволяє забезпечити адресність використання ресурсів та підвищити індивідуальну відповідальність працівників.

Важливим аспектом такої автоматизації є глибока інтеграція з виробничою програмою заводу. Обсяг видачі предметів автоматично корелюється з актуальним планом випуску продукції. Це забезпечує економічну обґрунтованість кожної господарської операції, що є критично важливим для





дотримання норм податкового законодавства щодо витрат. Ключовим елементом безпеки системи виступає механізм Hard Stop. Ця функція передбачає автоматичне блокування будь-якої наднормативної видачі матеріальних цінностей. Проведення документа в системі стає технічно неможливим без багаторівневого електронного підтвердження з боку відповідальних керівників. Такий підхід практично ліквідує передумови для накопичення необґрунтованих запасів та запобігає прихованим втратам.

Логічним продовженням розвитку системи контролю є впровадження аналітичних інструментів на основі машинного навчання для моніторингу операцій за субрахунком 221. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє реалізувати концепцію прогнозного аудиту. Система здатна здійснювати автоматичну кластеризацію транзакцій та миттєво маркувати нетипові рухи активів, які виходять за межі стандартних моделей поведінки, проте остаточно верифікація таких аномалій залишається за аудитором для виключення помилок інтерпретації алгоритмів. Це значно скорочує час аудитора на пошук помилок або навмисних викривлень у звітності.

Паралельно з цим штучний інтелект забезпечує інтелектуальний аналіз життєвого циклу предметів. Алгоритми порівнюють фактичний термін служби інструменту з встановленим технологічним нормативом. Якщо процедура списання ініціюється завчасно, система автоматично генерує запит на проведення обов'язкової технічної експертизи. Такий аналіз аномалій дозволяє чітко диференціювати природний знос активів від наслідків неналежного поводження чи навмисного псування. При цьому враховуються контекстні дані про інтенсивність завантаження обладнання та рівень кваліфікації персоналу.

Для перетворення цифрових даних на достовірні аудиторські докази пропонується поєднати віртуальний контроль із фізичним рівнем ідентифікації. Впровадження RFID-маркування дозволить відстежувати переміщення активів між виробничими майданчиками в реальному часі. Це виключає потребу в регулярних зупинках виробничого процесу для проведення виснажливих ручних інвентаризацій. Використання технології Blockchain для ведення реєстрів створює незмінний цифровий слід. Дані в розподіленому реєстрі не можуть бути скориговані заднім числом, що надає аудиторам стовідсоткову впевненість у цілісності інформації.

Доповнює цю архітектуру система хмарного документообігу, яка забезпечує централізоване зберігання скан-копій первинних документів та актів введення в експлуатацію. Це створює умови для проведення дистанційного аудиту в режимі реального часу, що особливо актуально для великого підприємства. На основі цих рішень розроблено цілісну трирівневу модель управління активами. Перший рівень моделі становить інформаційний базис, побудований на технологіях Big Data та SQL для збору та очищення даних. Другий рівень функціонує як аналітичний фільтр із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту для трансформації даних у релевантні управлінські знання. Третій підсумковий рівень реалізує функцію управлінської візуалізації на базі





платформи Power BI.

Ключовим елементом архітектури є інтерактивні дашборди, розроблені спеціально для вищого керівництва. Ці інструменти у наочній та інтелектуально доступній формі відображають ключові показники ефективності використання ресурсів. Саме завдяки високій деталізації та оперативності оновлення даних топ-менеджмент отримує надійний фундамент для прийняття стратегічних рішень щодо перерозподілу активів та обґрунтування інвестицій у модернізацію оснащення.

Впровадження комплексної інтелектуальної системи на ПрАТ Кредмаш дозволить досягти суттєвих переваг. Завдяки автоматизації звірок відбудеться значне прискорення аудиторських процедур та інвентаризацій на 40 відсотків. Посилення контролю та відповідальності персоналу забезпечить пряму економічну вигоду у вигляді зниження витрат на закупівлю активів на 12–15 відсотків. Наявність верифікованої цифрової історії операцій гарантує високий рівень податкової безпеки та беззаперечне підтвердження господарської доцільності витрат перед контрольними органами. Створення такої екосистеми трансформує аудит із контрольної функції у потужний інструмент стратегічного розвитку, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

1. Бондаренко О. М., Руденко Л. О. Організація і методологія проведення аудиту запасів та шляхи його вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39.
2. Кононенко Л. В., Назарова Г. Б., Савченко В. М. Організація обліку та аудиту у контексті використання новітніх цифрових технологій: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18.
3. Яценко Н. М. Інтеграція big data та штучного інтелекту в практику державного фінансового контролю для підвищення ефективності аудиту. *Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: матеріали XIV Міжн. наук.-практ. конф. Кременчук: КрНУ, 2025. С. 100–103.*





ШАБАНОВ ЕМІН, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ШАБЕЛЬНИК ТЕТЯНА**, д.е.н., професор, зав. кафедри економічної кібернетики і системного аналізу

ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця, Харків

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА КОНТРОЛЬНО-ВИМІРЮВАЛЬНИХ ПРИСТРОЇВ

Основним завданням системи управління підприємства контрольно-вимірювальних пристроїв є забезпечення ефективного виробництва та реалізації продукції з урахуванням потреб ринку. Це передбачає оптимізацію виробничих і збутових процесів, підвищення якості продукції, зниження витрат та забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації. Важливою складовою є своєчасне реагування на зміни попиту та впровадження сучасних технологій управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства контрольно-вимірювальних пристроїв включає сукупність факторів, що впливають на процес реалізації продукції. Насамперед це споживачі, до яких належать промислові підприємства, енергетичні компанії, будівельні організації та інші суб'єкти господарювання, що використовують контрольно-вимірювальні прилади у своїй діяльності.

Важливу роль відіграють постачальники сировини, комплектуючих та технологічного обладнання, які забезпечують безперервність виробничого процесу. Також значний вплив мають конкуренти - інші виробники контрольно-вимірювальної техніки як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

До зовнішніх факторів належать і фінансові установи, що забезпечують підприємство кредитними ресурсами, а також інвестиційні можливості для розвитку виробництва. Важливе значення мають органи державного регулювання, які встановлюють стандарти якості продукції, сертифікаційні вимоги та нормативно-правові умови ведення господарської діяльності.

Внутрішнє середовище підприємства формується сукупністю його ресурсів, структурних підрозділів та системою управління. Ключову роль відіграє організаційна структура, яка включає виробничі, збутові, фінансові та управлінські підрозділи.

Вищий рівень управління забезпечує стратегічне планування розвитку підприємства, визначення напрямів виробництва та реалізації продукції. Функціональні підрозділи відповідають за окремі напрямки діяльності: виробництво продукції, контроль якості, маркетинг, збут та фінансове забезпечення.

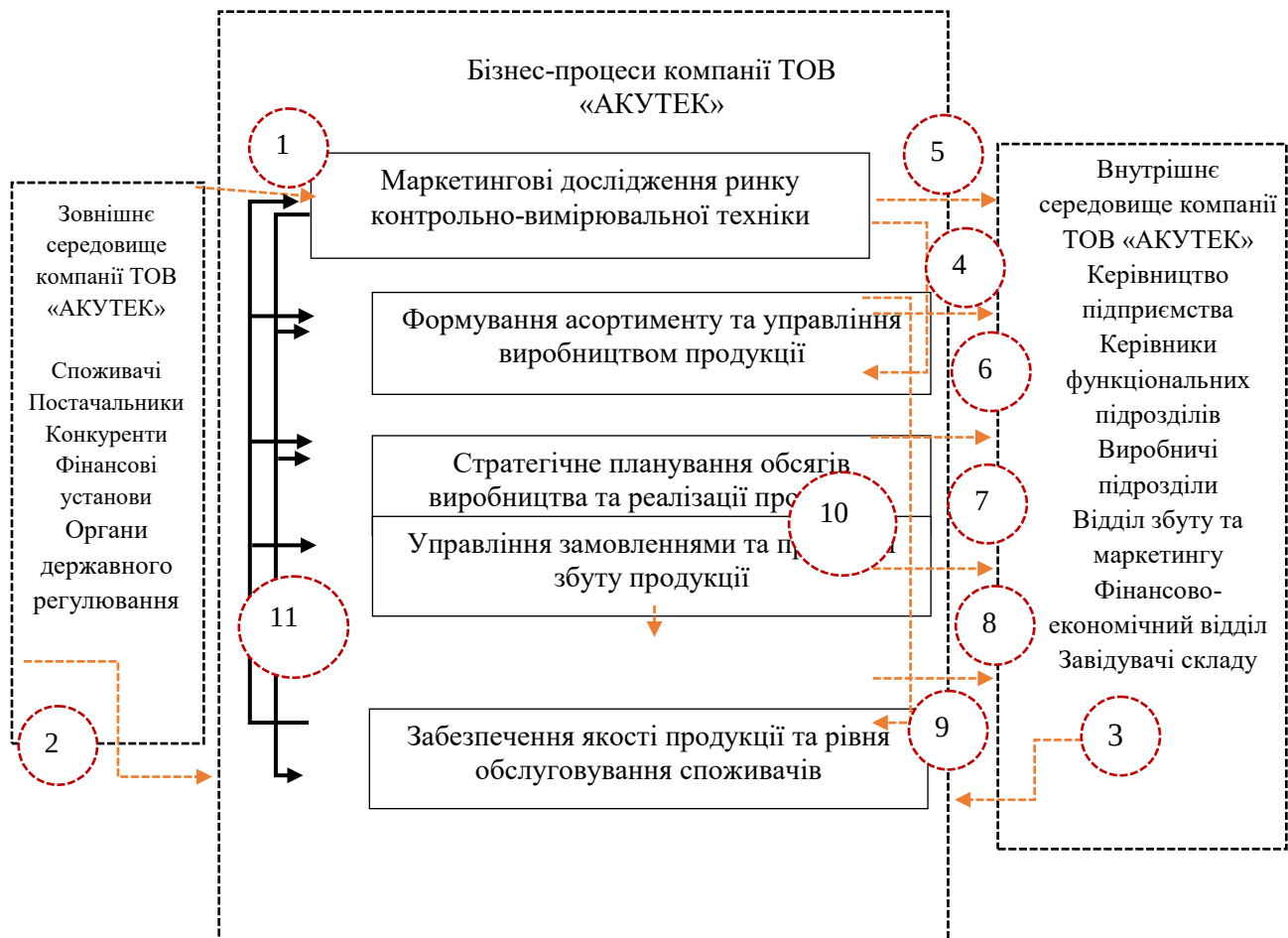
Особливе значення має відділ збуту, який здійснює аналіз ринку, формує канали реалізації продукції, взаємодіє з клієнтами та забезпечує виконання планів продажів. Ефективна взаємодія між підрозділами дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства та забезпечити зростання обсягів





реалізації продукції.

Формування інформаційних потоків є важливим елементом системи підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві. В умовах функціонування промислових підприємств значну роль відіграють економіко-математичні методи аналізу, які дозволяють обробляти інформацію про обсяги реалізації продукції, виявляти тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. На рис.1 наведено схему інформаційних потоків бізнес-процесів для ТОВ «АКУТЕК».



300

Рис. 1 - Схема інформаційних потоків бізнес-процесів ТОВ «АКУТЕК»

Джерело: складено на основі [1-5]

Зовнішнє середовище підприємства контрольно-вимірювальних пристроїв, яке представлено споживачами (промисловими підприємствами, енергетичними компаніями, будівельними організаціями), постачальниками комплектуючих, конкурентами, фінансовими установами та органами державного регулювання, формує вхідний інформаційний потік щодо ключових показників ринку контрольно-вимірювальної техніки до бізнес-процесу маркетингового аналізу та формування асортименту продукції. Аналіз ринку дозволяє визначити основні тенденції розвитку галузі, рівень конкуренції та особливості попиту на продукцію підприємства.





Даний бізнес-процес генерує вхідні інформаційні потоки щодо динаміки попиту, вимог до якості продукції, цінових характеристик та поведінки споживачів до бізнес-процесу формування та управління виробництвом продукції. Також формується інформаційний потік щодо змін ринкової кон'юнктури до процесу стратегічного планування обсягів виробництва та реалізації продукції, а також інформація щодо потреб споживачів передається до підрозділів збуту для ефективної організації продажів.

Бізнес-процес «Формування асортименту та управління виробництвом продукції» спрямований на забезпечення відповідності продукції потребам ринку та ефективного використання виробничих ресурсів. Він включає планування обсягів виробництва, вибір номенклатури продукції, контроль виробничих процесів та оптимізацію витрат.

Бізнес-процес «Стратегічне планування обсягів виробництва та реалізації продукції» орієнтований на визначення довгострокових напрямів розвитку підприємства, прогнозування обсягів продажів та формування планів збуту. У межах цього процесу враховуються результати аналізу ринку, виробничі можливості підприємства та фінансові ресурси.

Бізнес-процес «Управління замовленнями та процесом збуту продукції» спрямований на забезпечення ефективної реалізації продукції. Він включає обробку замовлень, взаємодію з клієнтами, контроль виконання контрактів та організацію каналів збуту. Основною метою є своєчасне задоволення попиту споживачів та збільшення обсягів реалізації продукції.

Бізнес-процес «Забезпечення якості продукції та обслуговування споживачів» орієнтований на підтримання високих стандартів якості продукції та формування позитивного іміджу підприємства. Цей процес включає контроль якості на всіх етапах виробництва, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів та вдосконалення продукції відповідно до їх вимог.

До бізнес-процесів підприємства надходить нормативно-правова інформація від органів державного регулювання у вигляді стандартів, сертифікаційних вимог та законодавчих актів, що забезпечує відповідність продукції встановленим технічним та якісним нормам.

Внутрішнє середовище підприємства, яке представлено керівництвом, виробничими підрозділами, відділом збуту та маркетингу, фінансово-економічним відділом і складським господарством, на основі отриманих інформаційних потоків здійснює управлінський вплив на бізнес-процеси. Це дозволяє підвищити ефективність реалізації продукції, оптимізувати виробництво та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

1. Контрольно-вимірювальні пристрої та засоби автоматизації АКУТЕК / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aqteck.ua>
2. Миценко В. І. Перспективи залучення промисловості України у глобальні ланцюги доданої вартості та їх вплив на економічне зростання. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №3 (69). С.31-35.
3. Хіхло В. Ю. Особливості розвитку електровимірювальної техніки в Україні. *Дослідження*





- з історії і філософії науки і техніки. НТУ «Харківський політехнічний інститут». 2025. Т.34. № 1. С. 144-154. <https://doi.org/10.15421/272514>
4. Омеляненко, В. А. Промислова політика розвитку приладобудування в умовах Індустрії 4.0 і 5.0. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17557417>
5. Шабельник Т.В. Математичне моделювання соціально-економічних систем: навч. пос. МДУ. 2019. 135 с.





ШАБАТЬКО АННА, БРАЇЛКО АНГЕЛІНА, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **ЄРМОЛАЄВА МАРИНА**, к.е.н, доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання зростає потреба у прозорій та повній інформації про діяльність підприємства. Традиційна фінансова звітність не завжди відображає всі аспекти функціонування суб'єкта господарювання, зокрема ризики, перспективи розвитку та нефінансові показники. У зв'язку з цим особливого значення набуває звіт про управління як важливе доповнення до фінансової звітності. Він забезпечує користувачів більш повною та якісною інформацією про результати діяльності, фінансовий стан і напрями подальшого розвитку підприємства, виступаючи дієвим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських та інвестиційних рішень.

Суб'єкти господарювання зобов'язані подавати звіт про управління разом із фінансовою або консолідованою фінансовою звітністю відповідно до частини 7 статті 11 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. Водночас для малих і мікропідприємств складання такого звіту не є обов'язковим. Натомість середні та великі підприємства повинні формувати та подавати звіт про управління у встановленому порядку [1].

Як складова частина річної звітності, цей документ містить узагальнену інформацію про діяльність підприємства, його фінансове становище та перспективи розвитку. Його основною метою є надання користувачам додаткових відомостей, які не відображаються у фінансовій звітності, але є важливими для повного розуміння результатів діяльності підприємства. У звіті розкриваються основні напрями діяльності, ключові показники, ризики та невизначеності, а також чинники, що впливають на функціонування підприємства. Його формування здійснюється керівництвом відповідно до вимог чинного законодавства, яке регламентує порядок подання як фінансової, так і нефінансової інформації. Це сприяє підвищенню рівня прозорості діяльності підприємства та забезпечує можливість прийняття обґрунтованих рішень користувачами.

Важливою характеристикою є також чітко визначена структура, що охоплює ключові аспекти діяльності та формує цілісне уявлення про функціонування підприємства. Як правило, у звіті наводиться загальна характеристика суб'єкта господарювання, його організаційні особливості та основні напрями діяльності. Окреме місце займає аналіз фінансових результатів, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості та динаміку розвитку за звітний період. Значна увага приділяється ідентифікації ризиків та невизначеностей, що можуть впливати на





стабільність діяльності, а також опису заходів щодо їх мінімізації. Важливим елементом є визначення перспектив розвитку, стратегічних орієнтирів і запланованих напрямів удосконалення діяльності підприємства. Водночас у сучасних умовах дедалі більшої ваги набуває розкриття нефінансової інформації, зокрема екологічних, соціальних та управлінських аспектів, що дозволяє більш повно оцінити вплив підприємства на зовнішнє середовище та підвищує аналітичну цінність звіту для різних груп користувачів [2].

Таким чином, цей вид звітності відіграє важливу роль у системі інформаційного забезпечення, оскільки доповнює фінансові дані та формує більш повне уявлення про діяльність підприємства. Його значення проявляється у підвищенні рівня прозорості та відкритості інформації, що сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Завдяки цьому користувачі мають можливість оцінити не лише поточний фінансовий стан, але й тенденції розвитку, рівень ризиків і результативність управлінських рішень. Крім того, наведена інформація дозволяє більш об'єктивно визначити позиції підприємства на ринку та рівень його конкурентоспроможності. Для керівництва звіт слугує ефективним інструментом аналізу та планування, забезпечуючи обґрунтоване визначення стратегічних орієнтирів, підвищення якості управління та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Водночас, незважаючи на значну інформативність, існують певні проблеми та недоліки у його складанні. Зокрема, недостатня деталізація окремих показників ускладнює повне розуміння діяльності підприємства. Додатковим недоліком є суб'єктивність інформації, оскільки вона формується керівництвом, що може впливати на її об'єктивність і повноту. Крім того відсутня єдина уніфікована форма, що призводить до різних підходів у складанні звіту. У сукупності ці фактори знижують аналітичну цінність інформації та можуть впливати на якість прийняття рішень [3].

Отже, звіт про управління є важливим елементом сучасної системи звітності підприємства, що забезпечує користувачів розширеною інформацією про його діяльність, фінансовий стан і перспективи розвитку. Він узагальнює ключові аспекти функціонування та доповнює фінансову звітність, підвищуючи рівень її інформативності.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
2. Євсєєва О. О., Підпригора І. В., Ковальова Д. А. Методика складання звіту про управління: законодавчі реалії та перспективи упровадження. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 88-94
3. Гнедіна К., Нагорний П. Звіт про управління: сутність та особливості формування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1. С. 134-142.





ШЕВЧЕНКО АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ОСТАПЕНКО ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин і аудиту,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ В УКРАЇНІ

Нормативно-правове регулювання валютних операцій в Україні, зокрема у частині дотримання граничних строків розрахунків за експортно-імпортними операціями, ґрунтується передусім на положеннях Закону України «Про валюту і валютні операції» № 2473-VIII, а також підзаконних актах, прийнятих Національним банком України (НБУ) для забезпечення стабільності фінансової системи в умовах ринкової економіки та з урахуванням зовнішньоекономічних факторів. Згідно з частиною першою ст.13 цього Закону, НБУ має повноваження встановлювати граничні строки розрахунків у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація цих повноважень знайшла відображення у Положенні № 5 «Про затвердження Положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті», яке встановлює порядок проведення окремих операцій в іноземній валюті), відповідно до якого було встановлено загальний строк розрахунків у 365 календарних днів [1].

У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022, НБУ постановою від 24.02.2022 р. № 18 скоротив цей строк до 180 календарних днів, починаючи з 5 квітня 2022 року. Цей захід мав на меті посилити контроль за валютними надходженнями та зменшити ризики неповернення валютної виручки в умовах воєнної економіки. Для експортних операцій з окремими категоріями товарів, що мають стратегічне або значне значення для зовнішньої торгівлі України (зокрема, сільськогосподарська продукція), було запроваджено диференційований підхід: з 11 листопада 2023 року – граничний строк у 90 календарних днів, а з 12 липня 2024 року – 120 днів (постанова НБУ № 67 від 14.05.2019, із відповідними змінами).

Порушення резидентами зазначених строків тягне за собою нарахування пені в розмірі 0,3% від суми прострочених зобов'язань за кожен день затримки, згідно з частиною п'ятою статті 13 Закону № 2473. Однак частина шоста цієї ж статті визначає, що у разі виникнення форс-мажорних обставин, які унеможливають виконання зовнішньоекономічного контракту, нарахування пені зупиняється на час дії таких обставин. Підтвердженням форс-мажору є офіційна довідка або сертифікат, виданий уповноваженою організацією країни контрагента або Торгово-промисловою палатою України (ТПП України). Саме сертифікат ТПП, а не загальний лист або оголошення, визнається належним доказом настання обставин непереборної сили відповідно до Регламенту засвідчення форс-мажорних обставин, затвердженого Рішенням Президії ТПП





України № 44(5) від 18.12.2014 р.. Підставою для видачі такого сертифіката є наявність обставин, які прямо унеможливають виконання контракту, зокрема введення воєнного стану, бойові дії, блокування логістичних маршрутів тощо. Сам факт загальної агресії чи воєнного стану підтверджується листом ТПП України, зокрема № 2024/02.0-7.1 від 28.02.2022 р., однак цей лист не є юридично достатнім документом для призупинення відповідальності – необхідне саме отримання сертифіката для конкретного договору [2].

Таким чином, для повноцінного дотримання валютного законодавства в частині обґрунтування затримки валютної виручки або імпортової поставки, суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності має надати належно оформлений сертифікат ТПП. Такий сертифікат забезпечує призупинення строку розрахунків і дозволяє уникнути штрафних санкцій у період дії об'єктивних обставин, що перебувають поза контролем сторін.

З початком повномасштабної військової агресії РФ проти України валютне регулювання зазнало істотних змін. Основним завданням НБУ стало забезпечення стабільності банківської системи, запобігання відтоку капіталу та захист економіки країни в умовах війни. Для цього було введено цілу низку тимчасових валютних обмежень, частина яких й дотепер є актуальними.

У перший день вторгнення, 24 лютого 2022 року, НБУ оперативно ухвалив Постанову №18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [3]. Цим документом були запроваджені жорсткі заходи валютного контролю, серед яких: фіксація офіційного курсу валют на рівні 24.02.2022 р.; обмеження на зняття готівки та заборона на видачу коштів в іноземній валюті; фактичне зупинення валютного ринку, крім продажу валюти; заборона на транскордонні перекази валютних цінностей; обмеження на поповнення електронних гаманців.

Одним із ключових інструментів регулювання став механізм критичного імпорту, який обмежував можливість купівлі валюти лише для придбання товарів, що входили до спеціального переліку, затвердженого Кабінетом Міністрів. Цей перелік багаторазово змінювався і був скасований лише 7 липня 2022 року.

Згодом, із урахуванням розвитку економічної ситуації, НБУ почав поступово послаблювати обмеження для бізнесу. Проте загальна заборона на транскордонні перекази валют зберігається, і переказ можливий лише за умов, передбачених виключеннями в Постанові №18. Наприклад, дозволена сплата процентів за зовнішніми кредитами, але не дозволене погашення основної суми боргу, якщо така операція не підпадає під винятки.

З вересня 2022 року для проведення валютних розрахунків юридичні особи зобов'язані спочатку використовувати власну іноземну валюту, а лише в разі її відсутності мають право придбавати її на міжбанківському валютному ринку.

Важливим аспектом валютного регулювання стало повне припинення валютних операцій з Росією та Білорусією. Заборонено: використання російського та білоруського рубля; операції, учасниками яких є юридичні чи





фізичні особи з РФ/РБ; виконання зобов'язань перед особами, пов'язаними з цими країнами. Ці обмеження мають кілька винятків, зокрема для розрахунків за експорт або повернення коштів за імпортом, але з дотриманням вимог НБУ щодо використання інших валют.

Додатково, з березня 2023 року діє постанова НБУ №26 [4], яка зобов'язує банки виявляти зв'язки клієнтів із державою-агресором, включаючи громадян та підприємства з РФ. У разі виявлення таких зв'язків банк зобов'язаний повідомити регулятора [5].

У 2025 році валютне регулювання в Україні здійснюється в умовах воєнного стану відповідно до вимог Положення НБУ № 5, яке визначає порядок проведення валютних операцій. Серед ключових обмежень – заборона готівкових розрахунків в іноземній валюті, необхідність підтвердження мети купівлі валюти та використання придбаної валюти виключно для зовнішньоекономічних контрактів протягом 10 робочих днів, інакше вона підлягає обов'язковому продажу (п. 44 Положення № 5). Крім того, для проведення валютних операцій клієнт подає відповідні документи до банку, а продаж валюти банком здійснюється протягом 5 банківських днів для валют 1-ї групи класифікатора (п. 52 Положення № 5) [1].

У підсумку, валютні операції в Україні у 2025 році залишаються жорстко регламентованими, а дотримання норм фінансового моніторингу є обов'язковою умовою проведення будь-яких валютних транзакцій. Порухення вимог або недотримання процедур може призвести до зупинення операції або накладення санкцій. Тому перед здійсненням валютних операцій рекомендується звертатися за консультацією до банку або фінансового консультанта.

1. Остапенко Т. М., Кубецька О. М., Бессонова С. І., Пашкевич М. С., Усатенко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення аудиту та судово-бухгалтерської експертизи грошово-розрахункових операцій в іноземній валюті: законодавчий, обліковий, звітний, податковий та аналітичний аспекти. *Бізнес Інформ.* 2025. №11. С. 386–395. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-386-395>
2. Про застосування штрафів за порушення законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності в період воєнного стану. URL: <https://ck.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-808700.html>
3. Постанова Національного банку України «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» від 24.02.2022 р. № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
4. Постанова Національного банку України № 26 «Про розкриття інформації щодо зв'язків клієнтів із державою, що здійснює збройну агресію проти України» від 16.03.2023 р. № 26. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0026500-23#Text>
5. Валютні обмеження для бізнесу в умовах воєнного стану. URL : https://biz.ligazakon.net/analitics/219499_valyutn-obmezheniya-dlya-bznesu-v-umovakh-vonnogo-stanu





ШЕВЧЕНКО АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ОСТАПЕНКО ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин і аудиту,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ВІДОБРАЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙ В ІНОЗЕМНІЙ ВАЛЮТІ

Згідно з пунктом 1.3 Методичних рекомендацій № 635 щодо облікової політики підприємства (від 27.06.2013 р.) [1], до розпорядчого документа про облікову політику слід включати лише ті методи, оцінки та процедури, щодо яких передбачено альтернативи у чинних нормативно-правових актах з бухгалтерського обліку.

На сьогодні, відповідно до положень НП(С)БО 21, підприємство може обрати один із кількох допустимих варіантів обліку валютних операцій, зокрема:

1. Первісне визнання операцій в іноземній валюті (п. 5 НП(С)БО 21). Підприємство може обрати один з варіантів: відображати операції в іноземній валюті у валюті звітності шляхом перерахунку суми в іноземній валюті за офіційним курсом НБУ на початок дня дати здійснення операції; або (альтернатива) використовувати суму в гривні, зазначену у виписках банку, якщо це не суперечить податковому та митному законодавству.

У практичній діяльності підприємство переважно застосовує перший варіант – за курсом НБУ на початок дня дати операції.

1) Визначення курсових різниць (п. 8 НП(С)БО 21). Підприємство повинно визначити, як саме воно розраховуватиме курсові різниці: лише в межах господарської операції, яка спричинила зміну валютної позиції; або за всією статтею в цілому, до якої належить така операція (наприклад, за всім валютним рахунком).

Найчастіше обирається перший підхід – визначення курсових різниць лише в межах конкретної господарської операції.

1) Перерахунок залишків на кінець дня (п. 8 НП(С)БО 21). Підприємство може вирішити: здійснювати перерахунок залишків на валютних рахунках на кінець кожного дня; або не здійснювати такий перерахунок, якщо протягом дня проводились операції [2].

Враховуючи поточну стабільність офіційного курсу НБУ протягом дня, більшість підприємств обирають не здійснювати такий перерахунок [3].

У зв'язку з необхідністю ведення обліку операцій, пов'язаних із надходженнями, витратами та переоцінкою іноземної валюти, підприємство визначає у своїй обліковій політиці конкретні методологічні підходи до їх облікового відображення відповідно до вимог Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

1. Відображення господарських операцій в іноземній валюті. Для цілей бухгалтерського обліку операції в іноземній валюті підлягають первісному





визнанню у валюті звітності (гривні) шляхом перерахунку суми в іноземній валюті за офіційним курсом НБУ, установленим на початок дня дати здійснення господарської операції. Такий підхід відповідає положенням п. 5 НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів».

2. Визначення курсових різниць. Курсові різниці за монетарними статтями в іноземній валюті визначаються: на дату здійснення господарської операції – у межах цієї конкретної операції; на дату балансу – у розрізі всієї монетарної статті. Такі різниці визнаються в обліку у складі інших операційних доходів або витрат (залежно від напрямку зміни курсу), що відповідає п. 8 НП(С)БО 21.

3. Оподаткування курсових різниць. Дохід підприємства, сформований у результаті позитивного значення курсових різниць (зокрема при перерахунку іноземної валюти, отриманої як дохід від основної діяльності), не включається до об'єкта оподаткування податком на прибуток згідно з чинним податковим законодавством України (в частині неприбуткових організацій, за умов дотримання критеріїв).

4. Облік коштів в іноземній валюті. Рух коштів в іноземній валюті на рахунках у банках відображається на таких субрахунках рахунку 31: 312 – для відображення операцій за поточними валютними рахунками; 314 – для обліку спеціальних або інших валютних рахунків. Ці рахунки ведуться відповідно до вимог Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку, затвердженої наказом Міністерства України № 291.

5. Облік операцій з іноземними грошовими документами та електронними грошима. Для обліку операцій, пов'язаних із грошовими документами в іноземній валюті, коштами в дорозі та електронними грошима, застосовується рахунок 33 із відповідними субрахунками: 332 – для обліку векселів, марок, путівок тощо в іноземній валюті; 334 – для відображення валютних сум, які перебувають у процесі зарахування на рахунки підприємства.

У рамках облікової політики підприємства, яка регламентує порядок бухгалтерського обліку операцій в іноземній валюті, необхідно передбачити чіткий механізм відображення придбання іноземної валюти, що здійснюється з поточного гривневого рахунку шляхом перерахування коштів банку.

1. Відображення перерахування гривневих коштів на купівлю інвалюти. Для обліку гривневих коштів, перерахованих з поточного рахунку підприємства для придбання іноземної валюти, використовується субрахунок 333. Це забезпечує правильне відображення проміжного стану грошових коштів до моменту зарахування інвалюти на валютний рахунок.

Слід враховувати, що згідно з п. 6 розд. I Положення № 2 НБУ, банк має право здійснювати аналіз та перевірку документів, що підтверджують валютну операцію, тому підприємство має своєчасно надавати всі необхідні документи для проведення валютної купівлі.

2. Відображення зарахування інвалюти. Після завершення операції з придбання іноземної валюти та її надходження на поточний валютний рахунок підприємства, облік здійснюється на субрахунку 312 «Поточні рахунки в





іноземній валюті». Гривневий еквівалент вартості іноземної валюти відображається у бухгалтерському обліку за офіційним курсом НБУ, встановленим на початок дня дати зарахування інвалюти на рахунок відповідно до п. 5 НП(С)БО 21.

3. Облік курсової різниці при придбанні інвалюти. Оскільки купівля інвалюти зазвичай здійснюється за комерційним курсом банку, який може відрізнятися від курсу НБУ, у підприємства виникають курсові різниці. У зв'язку з цим у обліковій політиці варто передбачити наступні підходи:

Якщо комерційний курс вищий за курс НБУ, підприємство визнає витрати у сумі різниці, які відображаються на субрахунку 942. Якщо комерційний курс нижчий за курс НБУ, різниця визнається як дохід, який обліковується на субрахунку 711. Такий підхід дозволяє достовірно відобразити фінансові результати від операцій купівлі іноземної валюти.

4. Облік комісійної винагороди банку. Комісійну винагороду банку, пов'язану з проведенням валютної операції, підприємство відносить до адміністративних витрат і обліковує на рахунку 92. В обліковій політиці слід зазначити, що така комісія може бути: або утримана банком зі складу перерахованих коштів на купівлю інвалюти; або перерахована окремою платіжною операцією з поточного рахунку підприємства [4, 5].

Отже, облікова політика підприємства щодо операцій в іноземній валюті повинна чітко визначати обрані варіанти з передбачених НП(С)БО 21 альтернатив щодо курсу перерахунку, способу визначення курсових різниць, обліку придбання валюти, банківських комісій і використання відповідних субрахунків. Такий підхід забезпечує коректне та прозоре відображення валютних операцій у бухгалтерському обліку, відповідність вимогам нормативної бази, а також дозволяє формувати достовірну фінансову звітність.

1. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства, затв. Наказом МФУ № 635 від 27.06.2013 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text>

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів»: затв. наказом Мінфіну України від 10.08.2000 р. № 193. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

3. Єгорова Ю. Які є варіанти облікової політики щодо валютних операцій? URL : https://propodatki.com.ua/qa_post/yaki-ye-varianty-oblikovoyi-polityky-shhodo-valyutnyh-operaczi/

4. Купівля та обмін іноземної валюти: облік, оподаткування. URL : <https://avstudy.com.ua/kupivlya-ta-obmin-inozemnoyi-valyuti-oblik-opodatkuvannya/>

5. Остапенко Т. М., Кубецька О. М., Бессонова С. І., Пашкевич М. С., Усатенко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення аудиту та судово-бухгалтерської експертизи грошово-розрахункових операцій в іноземній валюті: законодавчий, обліковий, звітний, податковий та аналітичний аспекти. Бізнес Інформ. 2025. №11. С. 386–395. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-386-395>





ЯЖБОРОВСЬКА ОКСАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МАРЧУК УЛЬЯНА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м.
Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Глобальна діджиталізація зумовлює перехід від традиційного бухгалтерського обліку до інтегрованих цифрових систем управління. Облікова політика підприємства в цих умовах перестає бути статичним документом і перетворюється на динамічний алгоритм адаптації. Головним викликом є поява об'єктів, що не мають матеріальної форми, але мають значну ринкову вартість. Це вимагає від суб'єктів господарювання чіткої регламентації методів визнання, оцінки та відображення цифрових інновацій у фінансовій звітності для забезпечення її достовірності та прозорості.

Відповідно до Закону України «Про віртуальні активи», криптовалюти визначаються як нематеріальне благо, що не має фізичного втілення, а правове поле отримало базис для інтеграції криптовалют у легальний обіг [1]. У межах облікової політики підприємство має визначити класифікацію криптовалют залежно від мети їх утримання, проте методологія обліку залишається дискусійною. В обліковій політиці підприємство має закріпити класифікацію таких активів залежно від бізнес-моделі:

- нематеріальні активи (МСБО 38): якщо криптовалюта утримується для довгострокового зберігання з метою капіталізації вартості. У такому разі в політиці фіксується модель обліку: за собівартістю або за переоціненою вартістю [2; 5].

- запаси (МСБО 2): якщо основна діяльність підприємства полягає у регулярному перепродажу віртуальних активів.

- оцінка та курсові різниці - через високу волатильність ринку, облікова політика повинна чітко визначати джерело отримання ринкових котирувань на дату звітності та порядок відображення результатів переоцінки у складі інших доходів або витрат [4].

Варто зазначити, що цифровізація кардинально змінює структуру витрат на ІТ: замість закупівлі серверів (капітальні витрати) підприємства переходять на використання хмарних потужностей (операційні витрати). Згідно з роз'ясненнями МСФЗ [3], критично важливо відобразити в обліковій політиці:

- розмежування витрат. Витрати на доступ до хмари визнаються витратами періоду. Водночас витрати на розробку програмних мостів або специфічних інтерфейсів, які контролюються підприємством, можуть бути капіталізовані як НМА.

- оптимізація податкового навантаження. Правильна класифікація хмарних рішень дозволяє легально прискорити визнання витрат, що впливає на чистий





прибуток та базу оподаткування [4].

Токенізація реальних активів та використання NFT («*non-fungible token*» - *невзаємозамінний токен, англ*) створює нові типи прав власності. Облікова політика повинна містити методику ідентифікації таких активів. Якщо токен надає право на отримання товарів чи послуг у майбутньому, він може обліковуватися як аванс або фінансовий інструмент. Якщо ж це унікальний цифровий актив, що використовується в маркетингу чи операційній діяльності, він підлягає обліку як НМА з визначенням терміну корисного використання та методу амортизації [5].

Впровадження ERP-систем та блокчейн-технологій змінює парадигму контролю. В обліковій політиці слід зафіксувати перехід від ретроспективного аудиту до «аудиту в реальному часі». Для цього варто запровадити:

- смарт-контракти, де визначається порядок визнання доходів та зобов'язань, що виникають автоматично за умови настання певних подій у цифровій мережі;
- кібербезпека та доступ, де внутрішній контроль має базуватися на верифікації алгоритмів та прав доступу до баз даних, що мінімізує ризики несанкціонованого втручання у фінансову звітність [4].

Цифровізація вимагає гнучкого підходу до формування облікової політики. Впровадження правил обліку віртуальних активів та хмарних сервісів дозволяє підприємству не лише відповідати сучасним вимогам законодавства, а й створювати реальну базу для фінансового аналізу в умовах нової цифрової реальності.

1. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20>.
2. НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи», затверджене наказом Мінфіну України від 18.10.1999 № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>.
3. Офіційний переклад МСФЗ (IFRIC) «Витрати на конфігурацію або налаштування в угоді про хмарні обчислення». URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-finansovoi-zvitnosti> (Інформація на сайті Мінфіну).
4. Гнатенко Є. П. Вплив цифровізації на трансформацію облікової політики підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. С. 848–854. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-55.
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 (МСБО 38) «Нематеріальні активи». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050 (Офіційний переклад на сайті Верховної Ради).





ЯКОВЕНКО СВІТЛАНА, викладач вищої категорії, викладач-методист,
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу,
м. Лозова

ЕЛЕКТРОННІ ОБЛІКОВІ РЕГІСТРИ ЯК ОСНОВА ЦИФРОВОГО БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Сучасна економіка розвивається в умовах стрімкого впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, що суттєво впливає на організацію та ведення бухгалтерського обліку. Інформаційні технології змінюють традиційні підходи до обробки облікових даних, поступово замінюючи паперові носії електронними формами зберігання та опрацювання інформації. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають електронні облікові реєстри, які забезпечують взаємозв'язок між первинними документами та фінансовою звітністю в умовах цифрового бухгалтерського обліку.

Використання електронних облікових реєстрів сприяє не лише спрощенню процесів накопичення та узагальнення облікової інформації, а й підвищенню її точності, своєчасності та аналітичної значущості. Саме тому дослідження сутності, ролі та практичного значення електронних реєстрів як базового елемента цифрового бухгалтерського обліку є важливим і доцільним у сучасних умовах господарювання.

У традиційному розумінні облікові реєстри виступають спеціально організованими формами для групування, систематизації та узагальнення даних, отриманих із первинних документів. У процесі цифровізації ці функції реалізуються за допомогою електронних облікових реєстрів, що формуються та ведуться в межах автоматизованих інформаційних систем бухгалтерського обліку.

Електронні облікові реєстри являють собою структуровані масиви даних у вигляді електронних таблиць, баз даних або програмних модулів, у яких фіксуються господарські операції відповідно до вимог законодавства та положень облікової політики підприємства. За економічним змістом вони відповідають паперовим реєстрам, однак відрізняються формою подання інформації, способом ведення та функціональними можливостями.

На відміну від традиційних паперових реєстрів, електронні забезпечують автоматизоване перенесення даних з первинних документів, оперативне формування підсумкових показників, узгодженість аналітичного та синтетичного обліку, а також можливість швидкого отримання інформації за різними аналітичними ознаками.

Електронні облікові реєстри займають центральне місце в системі цифрового бухгалтерського обліку, оскільки саме через них здійснюється більшість облікових операцій. Вони забезпечують безперервність облікового процесу та логічний зв'язок між фактами господарської діяльності, первинними документами і звітними показниками.





У цифровій обліковій системі електронні реєстри виконують такі основні функції: накопичення та зберігання облікової інформації в електронному форматі; автоматизоване групування даних за рахунками бухгалтерського обліку; формування аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень; контроль правильності кореспонденції рахунків і повноти відображення господарських операцій; створення інформаційної бази для складання фінансової, податкової та управлінської звітності.

Завдяки використанню електронних реєстрів бухгалтерський облік набуває рис динамічної інформаційної системи, здатної оперативно реагувати на зміни у діяльності підприємства та інформаційні потреби управління.

Запровадження електронних облікових реєстрів надає підприємствам низку істотних переваг. Насамперед підвищується швидкість обробки облікової інформації, оскільки значна частина операцій виконується автоматично. Крім того, знижується ймовірність арифметичних і технічних помилок завдяки вбудованим механізмам контролю правильності записів та підсумків.

Важливою перевагою є зростання аналітичних можливостей бухгалтерського обліку. Інформація може групуватися за різними критеріями, зокрема за контрагентами, договорами, статтями витрат, центрами відповідальності, що розширює можливості використання облікових даних у процесі управління підприємством.

Окрім цього, електронні реєстри значно спрощують процес зберігання й архівування інформації, забезпечують швидкий доступ до даних за минулі періоди та підвищують прозорість облікового процесу.

Разом із перевагами застосування електронних облікових реєстрів супроводжується певними ризиками. До основних з них належать залежність облікової системи від технічного забезпечення та програмних продуктів, можливість втрати або спотворення даних унаслідок технічних збоїв, а також загрози інформаційній безпеці.

Особливу увагу слід приділяти рівню професійної підготовки бухгалтерів, оскільки ефективне використання електронних реєстрів потребує відповідних цифрових компетентностей. Недостатній рівень знань і навичок персоналу може негативно вплинути на якість облікової інформації та знизити ефективність цифровізації обліку.

1. Ковальчук Т. М. Автоматизація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки // Облік і фінанси. – 2020. – № 4. – С. 23–29.
2. Мних Є. В. Цифровізація обліку та фінансової звітності підприємств // Економіка і держава. – 2021. – № 3. – С. 45–50.
3. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 640 с.





ЯНЧЕВА ЛІАНА, к.е.н., професор
кафедри обліку, аудиту та оподаткування
ЯЩЕНКО МИКОЛА, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗКРИТТЯ МЕТОДИЧНОГО АСПЕКТУ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ

Методичний аспект облікової політики є однією з ключових складових організації бухгалтерського обліку, адже саме від нього залежить правильність формування системи показників у бухгалтерській фінансовій звітності.

Вплив облікової політики на показники бухгалтерської звітності здебільшого надає саме методичний аспект облікової політики, тому його розкриття у наказі з облікової політики є найбільш актуальним та значущим. Цей факт частково пояснює ситуацію, коли розробники наказу з облікової політики ігнорують організаційний, технічний та податковий аспекти, що негативно впливає на висловлювання думки аудитора під час аудиту облікової політики.

Н.С. Акімова та Т.А. Наумова виділяють наступні завдання методичного аспекту: «визначення об'єкта обліку, що підлягає відображенню в обліковій політиці; вибір з наявних способів більш раціонального для організації; визначення впливу обраного способу на бухгалтерську фінансову звітність організації» [1, с.591].

Описувати всі елементи облікової політики, зважаючи на їхню значну кількість, недоцільно. Натомість слід зосередитися на найбільш важливих аспектах, які суттєво впливають на фінансові результати.

При вивченні впливу того чи іншого методу на фінансові результати нами відібрано такі елементи облікової політики: з обліку основних засобів; з обліку матеріально-виробничих та товарних запасів; з обліку резервів. Дані об'єкти були вивчені в процесі узгодження елементів бухгалтерського, податкового обліку, а також з позицій застосування МСФЗ з метою раціональнішого підходу до складання облікової політики організації, інтеграції бухгалтерського та податкового обліку, а також виявлення можливостей застосування МСФЗ.

В даному матеріалі зупинимось на методичному аспекті саме основних засобів та запасів.

При формуванні облікової політики щодо основних засобів відображаються рішення щодо наступних елементів: порядок визнання основних засобів, способи нарахування амортизації, порядок проведення щорічних переоцінок вартості основних засобів, порядок списання витрат на ремонт основних засобів. Найбільш ефективний аспект облікової політики в частині основних засобів - вибір методу амортизації.

Вважаємо, що у методичному аспекті слід відобразити обґрунтування застосовуваного методу амортизації та спосіб визначення річної суми амортизаційних відрахувань, що запобігатиме суперечкам з податковими





органами щодо суми нарахованих податків.

В МСБО 16 «Основні засоби» прямо вказується на три методи : прямолінійний метод; метод зменшення залишку; метод суми одиниць продукції, але не встановлюються обмеження для застосування інших методів амортизації, якщо вони є більш доречними [39].

Вибір методу нарахування амортизації залежить від того, який економічний ефект організація передбачає отримати в результаті формування у бухгалтерському обліку адекватного фінансового результату та зменшення податкових зобов'язань організації з податку на прибуток.

Вплив амортизації на оптимізацію податку на прибуток та нерухоме майно (рис. 1) зводиться до наступного:

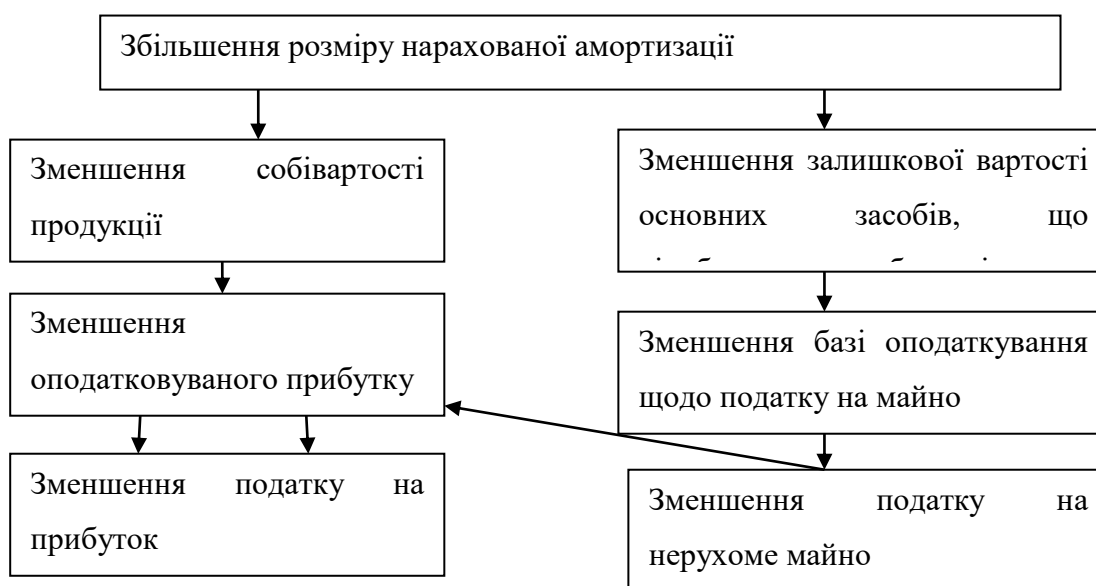


Рис. 1 – Вплив амортизації на оптимізацію податкової бази при розрахунку податку на прибуток та нерухоме майно

Крім цього слід прописати можливий набір бухгалтерських проводок з нарахування амортизації, тоді облікова політика для бухгалтера стане як не тільки керівництвом до дії, а й інструкцією у відображенні операцій.

У методичному аспекті щодо запасів необхідно приділити увагу способу списання виробничих запасів, оскільки цей елемент має великий вплив у частині розрахунку прибутку. Наприклад, при оцінці вартості матеріально-виробничих запасів можливе використання трьох варіантів: ФІФО, середньої собівартості та собівартості кожної одиниці. Так, в умовах інфляції використання методу ФІФО не тільки підвищує фінансовий результат та рентабельність, але також збільшує податки на прибуток та на майно юридичних осіб, підвищує фінансову незалежність, але знижує показники оборотності, тому цей метод вигідний тим підприємствам, які мають на меті фінансувати капітальні вкладення. Отже, в умовах інфляції для підприємств з





метою оптимізації оподаткування вигідніше використовувати метод середньої собівартості.

Якщо ціни на ТМЦ знижуватимуться, що мало ймовірно, найвигідніше вибрати спосіб ФІФО: на собівартість будуть віднесені матеріальні цінності за цінами перших за часом закупівель (найвищими), тоді як залишок цінностей на складі буде визначений за цінами останніх за часом закупівель, які були зроблено за зниженими цінами.

Якщо ж неможливо зробити з достатньою мірою впевненості прогноз щодо динаміки ціни на товарно-матеріальні цінності, оптимальним може бути вибір способу оцінки таких матеріальних цінностей за середньої собівартості.

Податкова економія при виборі оптимального способу оцінки матеріальних запасів може бути оцінена шляхом порівняння податкових зобов'язань організації при використанні способу оцінки середньої вартості (який згладжує вплив динаміки цін на податкові зобов'язання) та способу, що веде до податкової економії (ФІФО або середньої собівартості).

Вибрані методи обліку ТМЦ та основних засобів впливають не тільки на податкові зобов'язання, а й на показники бухгалтерського балансу та звіту про прибутки та збитки, тобто на показники зовнішньої бухгалтерської фінансової звітності.

Т.В. Косташ, розглядаючи питання формування облікової політики, робить акцент на вимоги МСФЗ. Він зазначає, що «при формуванні облікової політики необхідно враховувати і методичні вимоги МСФЗ, тобто: розділи обліку, по яким в стандартах передбачена можливість вибору із альтернативних варіантів; розділи обліку, де порядок відображення господарських операцій суворо регламентований. Якщо неможливо достовірно відобразити окремі факти господарської діяльності у зв'язку з їх протиріччям або неточністю в цьому випадку основою облікової політики має стати професійне судження, що передбачено МСФЗ» [28].

1. Акімова Н.С., Наумова Т.А. Механізм формування облікової політики на основі інформаційної платформи МСФЗ. Gesellschaftsrechtliche Transformationen von wirtschaftlichen Systemen in den Zeiten der Neo-Industrialisierung. Korneev V., Pasichnyk, Yu., Radchenko O., Khodzhaian A. und andere: Collective monograph. Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, 2020. P. 584-593. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/10482>
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби»: затверджено Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку від 01.01.2014. Редакція від 30.06.2017. <https://ips.ligazakon.net/document/MU17035>
3. Косташ Т.В. Формування облікової політики за МСФЗ як стимул ефективного розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. Молодий вчений. 2018. № 4 (56). С. 134-138 http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4%281%29_34





ЯРЕМКО ІГОР, д.е.н, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
БУРАК МАРКІЯН, аспірант
Національний університет «Львівська політехніка» м. Львів

ЗАЛЕЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ТА АУДИТУ ВІД ВОРОЖОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Більшість вітчизняних компаній у приватному секторі для ведення звичайної господарської діяльності використовують програмне забезпечення «1С» та «BAS» котрі є ворожими продуктами. Якщо перший є повністю російський та другий теоретично зареєстрований і випущений на території «Європейського союзу» по факту також є зроблений росіянами, як альтернатива до першого.

В Україні на офіційному рівні заборонено використовувати програмні продукти 1С та BAS у підприємствах та організаціях держаного сектору та на підприємствах що мають критичну для держави інфраструктуру. Це рішення прийнято під загрозою національній безпеці, так як це програмне забезпечення може використовуватися для шпигунських цілей, крадіжки даних або дестабілізації роботи організацій [1].

За останні 10-15 років ми привикли до зручного продукту, котрий інтегрувався у бізнес, але реалії такі що нам необхідна незалежність від московії як економічно та духовно та і інформаційно. У цій ситуації буде важко бухгалтерам освоїти новий продукт, а аудиторам освоїти і вміти працювати лише із 1 аналогом, а швидше за все їх стане в рази більше.

Принципове завдання для держави надати конкурентну можливість для вибору із (на думку автора) коректним обмеженням по ціновій політиці.

Наданий момент існує законопроект що має на меті штрафувати за використання ворожого програмного забезпечення.

Законопроект №13505 «Про заборону використання та розповсюдження ворожих програмних продуктів та ворожих засобів інформатизації» прийнятий у першому читання 21 жовтня 2025 року обумовлює обмеження на використання та поширення інформаційних технологій, використання яких може становити загрозу національній безпеки України[3].

Критерії віднесення програмного продукту до ворожого програмного продукту:

1) кінцевим бенефіціарним власником(далі КБВ) господарств, підприємств, котрі поширюють програмне забезпечення є: громадянин держави – агресора та / або держави-окупанта або держав, котрі є членами військових чи митних союзів, або ті на котрих поширюються санкції(персональні чи державні);

2) автором комп'ютерного забезпечення, має прово розпоряджатися чи володіє правом власності на програму є громадянин держави – агресора та / або держави-окупанта або держав, котрі є членами військових чи митних союзів, або ті на котрих поширюються санкції(персональні чи державні);





3) програма є у відкритому переліку забороненого до використання програмного забезпечення та комунікаційного (мережевого) обладнання, що ведеться відповідно до вимог Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»;

4) власник веб-сайту є громадянин держави – агресора та / або держави-окупанта або держав, котрі є членами військових чи митних союзів, або ті на котрих поширюються санкції (персональні чи державні);

5) власник веб-сторінки є громадянин держави – агресора та / або держави-окупанта або держав, котрі є членами військових чи митних союзів, або ті на котрих поширюються санкції (персональні чи державні);

Передбачається набрання чинності Закону:

- основні положення – через 6 місяців з дня опублікування;
- санкційний блок – з 1 січня 2030 року

За порушення цього Закону застосовуються фінансові санкції:

1. у вигляді штрафу у розмірі 2% від сумарного річного обороту такого підприємства, але не менше ніж дохід від проведення такого продажу та / або розповсюдження або використання;

2. виявлення двох і більше порушень вимог цього Закону збільшує фінансові санкції на кількість виявлених порушень.

Що стосується спеціалізованих аудиторських програм, то тут також є обмеження на їх використання. У листі від «Аудиторської палати України» (далі – АПУ) вказано про заборону програмних продуктів, розроблених на платформах 1С та BAS, для суб'єктів аудиторської діяльності (далі – САД) [4].

Вибіркові САД при здійсненні своєї прямої діяльності користуються спеціалізованим програмним забезпеченням для проведення аудиту, на базі платформ 1С та BAS. Такі програми у більшості випадків використовують для формування та зберігання аудиторської документації, а вона в свою чергу має конфіденційну, чутливу службову інформацію або інформацію з обмеженим доступом.

Програмне забезпечення, що використовується САД має відповідати встановленим цілям якості та вимогам до надійності, безпеки та придатності для використання.

Тому АПУ наголошує САД, які користуються при провадженні своєї звичайної діяльності програми, створенні на базі платформ 1С або BAS, на доцільність:

• оцінки ризиків якості, супутні із дотриманням конфіденційності та безпеки інформації, щодо обробки та зберігання у таких програмах чутливої інформації клієнта, а також посилення відповідних дій у відповідь на ці ризики;

• відмова від, створеного на базі платформ 1С або BAS, програмного забезпечення, при аудиті органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, операторів критичної інфраструктури та суб'єктів оборонно-промислового комплексу.





1. Постанова КМУ № 1335 від 22.10.2025 року «Про затвердження Порядку формування та ведення відкритого переліку забороненого до використання програмного забезпечення та комунікаційного (мережевого) обладнання» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1335-2025-%D0%BF#Text>
2. Проект Закону про заборону використання та розповсюдження ворожих програмних продуктів та ворожих засобів інформатизації. Законопроект №13505 від 18.07.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56784>
3. 2% штрафу за використання «ворожого» ПЗ: законопроект рекомендовано Комітетом URL: <https://7eminar.ua/news/10393-2-straфу-za-vikoristannya-vorozogo-pz-yaki-kriteriyi-viznacennya>
4. Інформаційне повідомлення щодо використання суб'єктами аудиторської діяльності при наданні аудиторських послуг програмного забезпечення, розробленого на платформах 1С або BAS URL: <https://www.apob.org.ua/>





ЯЦЕНКО НАТАЛЯ, к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку і фінансів

ВИСОЦЬКИЙ СТАНІСЛАВ, здобувач освіти 4 курсу першого

бакалаврського рівня

Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ПІДЗВІТНИХ СУМ У МІЖНАРОДНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Трансформаційні процеси в глобальній логістиці ставлять перед вітчизняними перевізниками, зокрема ПП «ВН-ТРАНС», завдання щодо кардинальної цифровізації фінансово-контрольних механізмів. Специфіка міжнародних транспортних послуг обумовлює акумуляцію значних обсягів дебіторської заборгованості за розрахунками з водіями-експедиторами, які забезпечують автономність рейсів за межами України. Традиційний інструментарій обліку, що базується на паперовій документації та постфактумному звітуванні, демонструє критичну обмеженість, створюючи тривалі розриви в інформаційних потоках.

Фізичне переміщення первинних документів від водія до бухгалтерії через державні кордони займає від кількох тижнів до місяця, що робить фінансову звітність неактуальною вже в момент її формування. Таке запізнення унеможливорює проведення оперативного аналізу відхилень фактичних витрат від планових показників на пальне та дорожні збори. Внаслідок цього виникає ефект «інформаційного вакууму», де значні суми оборотних коштів залишаються незакріпленими за операціями, створюючи ризики касових розривів. Більше того, відсутність цифрової верифікації в точці виникнення витрат знижує прозорість розрахунків. Це призводить до зниження фінансової стійкості, оскільки капітал вилучається з активного обігу на невиправдано довгі терміни.

В умовах високої мінливості цін на ринку паливно-мастильних матеріалів застарілі методи фіксації витрат не дозволяють менеджменту отримувати достовірну картину маржинальності кожного окремого рейсу в режимі реального часу. Обґрунтованість переходу до цифрових моделей контролю підтверджується аналізом фінансового стану ПП «ВН-ТРАНС», де частка підзвітних сум у структурі заборгованості сягнула рекордної позначки у 37,73%, що свідчить про системну втрату оперативного контролю над оборотними активами [1].

Модернізація цієї системи передбачає перехід до інтегрованих інтелектуальних систем. Впровадження хмарних технологій дозволяє централізувати дані про витрати, забезпечуючи аудиторам інструменти для виявлення аномальних відхилень у режимі реального часу. Це створює умови для переходу від формальної фіксації фактів господарського життя до превентивного управління фінансовою дисципліною. Застосування архітектури





SaaS (Software as a Service) забезпечує безперебійний доступ до облікових даних з будь-якої точки світу, що є критично важливим для моніторингу транзакцій у транскордонній логістиці. Інтелектуальні модулі системи здатні автоматично зіставляти поточні витрати із середньоринковими показниками цін на паливо та послуги сервісу в конкретному регіоні перебування водія. У разі виявлення суттєвих розбіжностей система миттєво генерує сповіщення (alerts), дозволяючи фінансовій службі оперативно з'ясувати причини перевитрат ще до моменту фактичного списання коштів. Крім того, хмарна інтеграція дозволяє консолідувати дані з різних джерел – від банківських виписок до звітів паливних операторів – у єдиному аналітичному дашборді. Такий рівень прозорості мінімізує вплив людського фактора на процес валідації витрат та створює надійний фундамент для побудови системи Continuous Audit.

Фундаментальним кроком модернізації облікової системи виступає інтеграція спеціалізованих мобільних додатків, що функціонують у єдиному інформаційному просторі з інформаційними системами класу ERP (наприклад, BAS). Застосування технології інтелектуального розпізнавання символів (OCR) дозволяє водієві здійснювати миттєву оцифровку реквізитів первинних документів у момент здійснення витрат. Завдяки використанню API-інтерфейсів дані з мобільного пристрою водія автоматично зіставляються з обліковими регістрами ERP-системи, що мінімізує ризик виникнення механічних помилок при ручному введенні.

Це створює можливість для бухгалтера проводити попередню перевірку витрат ще до фізичного повернення оригіналів документів в офіс, що критично важливо для оперативного закриття фінансових періодів. Оцифровані копії чеків миттєво прив'язуються до господарських операцій, формуючи структурований електронний архів. Такий підхід трансформує роль облікового працівника з операціоніста на контролера, який фокусується лише на верифікації аномальних відхилень. В результаті підприємство отримує безперервний потік достовірної інформації про витрати, що дозволяє динамічно коригувати бюджетні ліміти в розрізі кожного логістичного маршруту.

Системне зниження заборгованості також вимагає відмови від готівкових розрахунків на користь корпоративних карток (Business cards) та паливних інструментів з API-інтеграцією. Використання паливних карток із встановленими МСС-кодами дозволяє бухгалтерії жорстко лімітувати категорії витрат, а зіставлення транзакцій із GPS-даними створює систему верифікації кожного літра пального.

Логічним завершенням трансформації ПП «ВН-ТРАНС» є впровадження моделі безперервного моніторингу (Continuous Audit). В основу цієї архітектури покладено методологію Яценко Н. М. [1], яка передбачає використання технологій Big Data та Blockchain для забезпечення абсолютної незмінності даних. Такий підхід дозволяє інтегрувати інтелектуальних агентів для автоматичного виявлення аномалій (*red flags*) у режимі реального часу. Створення децентралізованого середовища довіри гарантує, що жоден запис





про витрати не може бути видалений або змінений без відповідного аудиторського сліду, що підвищує рівень комплаєнсу перед міжнародними партнерами. Автоматизація комерційного аудиту дозволяє ідентифікувати приховані резерви економії ресурсів, які раніше нівелювалися через неефективність паперового контролю. У підсумку, цифрова вертикаль управління витратами перетворює фінансову службу на повноцінного стратегічного партнера, що забезпечує стійкий розвиток бізнесу в умовах глобальних викликів.

Практичне застосування зазначених інновацій скорочує час обробки звітності з 45 до 10 хвилин, вивільняючи близько 30% робочого часу бухгалтерії. Оптимізація управлінських процесів забезпечує зниження дебіторської заборгованості до нормативних 5–7% та суттєву мінімізацію податкових ризиків. При періоді окупності всього у 6–8 місяців, комплексна діджиталізація стає стратегічним фундаментом фінансової стійкості та конкурентоспроможності компанії на європейському ринку логістики.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що традиційна система обліку підзвітних сум у міжнародній логістиці вичерпала свій ресурс і потребує докорінної трансформації на засадах діджиталізації. Проведений аналіз діяльності ПП «ВН-ТРАНС» наочно продемонстрував, що паперовий документообіг та відсутність оперативної верифікації витрат призводять до критичного зростання дебіторської заборгованості (до 37,73%) та виникнення суттєвих касових розривів.

Впровадження комплексної цифрової архітектури, що поєднує хмарні SaaS-рішення, ERP-системи та мобільні інструменти з технологією OCR, дозволяє нівелювати «інформаційний вакуум» між водієм та фінансовою службою. Це трансформує функцію бухгалтерського обліку з ретроспективної реєстрації фактів у систему превентивного управління фінансовою дисципліною. Ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства визначено перехід до моделі Continuous Audit на базі технологій Big Data та Blockchain. Такий підхід не лише забезпечує абсолютну достовірність даних, а й створює децентралізоване середовище довіри, необхідне для масштабування бізнесу на європейському ринку.

Економічний ефект від запропонованих інновацій має виражений кількісний характер: скорочення часу обробки звітності у 4,5 раза, вивільнення третини робочого часу персоналу та зниження заборгованості до нормативних 5–7%. Таким чином, цифровізація обліку підзвітних сум стає не просто технічним оновленням, а фундаментальним інструментом забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності логістичного підприємства в умовах глобальної цифровізації економіки.

1. Фінансова звітність ПП «ВН-ТРАНС» за 2023–2025 роки. Архів підприємства. 2026.

2. Яценко Н. М. Цифровізація контролю: архітектурна модель безперервного аудиту на засадах Big Data та Blockchain. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18890286>





ЯЦЕНКО НАТАЛЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів
МАЛАКЄСВА ЯНА, ТРУСКАЛО АННА, здобувачі вищої освіти
Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

АУДИТ КАПІТАЛУ ПРАТ «КРЕДМАШ» В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ЗМІН

Масштабна цифрова трансформація облікових процесів у ПрАТ «КРЕДМАШ», що базується на впровадженні інтегрованих інтелектуальних систем, зумовлює об'єктивну необхідність фундаментального перегляду підходів до організації контрольних заходів. Удосконалення методики аудиту операцій із власним капіталом у сучасних умовах перестає бути суто технічним питанням і перетворюється на стратегічний напрям забезпечення інформаційної прозорості та довіри стейкхолдерів.

Цей процес потребує глибокого теоретичного осмислення та адаптації кращих вітчизняних практик до специфіки промислового гіганта. Досліджуючи трансформацію облікових систем, Андрусак В. М., Хорошилова І. О. та Смірнова Н. В. [1] справедливо зазначають, що цифровізація забезпечує безперервність контролю та мобільність персоналу. Для ПрАТ «Кредмаш» це створює підґрунтя для розробки методики аудиту операцій із капіталом на основі хмарних сервісів, що мінімізує часові витрати та підвищує точність верифікації даних.

Водночас, сучасна методика не може обмежуватися лише хмарними рішеннями; вона потребує інтеграції аналітичних інструментів нового покоління. Зокрема, як зазначає Круглий В. В. [2], впровадження інструментів штучного інтелекту дозволяє трансформувати аудит від традиційних процедур до автоматизованих систем суцільного аналізу. Це є особливо актуальним для перевірки складних операцій із капіталом на промислових підприємствах, таких як ПрАТ «Кредмаш», де обсяг даних вимагає відмови від вибіркового контролю на користь інтелектуального моніторингу.

Поряд із технологічним оновленням, важливого значення набуває стійкість контрольної системи до дестабілізуючих чинників. Важливим аспектом удосконалення методики аудиту на ПрАТ «Кредмаш» є врахування безпекових викликів воєнного стану. Як зазначають Терещенко Д. А., Круглов В. В. та Боднар К. В. [3], цифровізація аудиторських процедур в умовах війни є критичним інструментом забезпечення підзвітності. Впровадження елементів безперервного аудиту (*continuous auditing*) дозволить підприємству забезпечити стабільність контролю за власним капіталом незалежно від зовнішніх форс-мажорних обставин.

Однак для повноцінної реалізації переваг цифровізації в умовах ПрАТ «Кредмаш» недостатньо лише окремих інструментів – необхідна цілісна архітектура системи контролю. У цьому контексті визначальною є праця Яценко Н. М. [4], у якій запропоновано архітектурну модель безперервного аудиту на засадах інтеграції Big Data та Blockchain.





Разом із впровадженням нових технологій, особлива увага має приділятися захищеності контрольної системи від кризових явищ зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Кредмаш» імплементація подібної архітектури означатиме створення «цифрової довіри», де кожна зміна у структурі власності автоматично верифікується та аналізується на відповідність регуляторним нормам у режимі реального часу. Таким чином, удосконалення методики аудиту трансформується у створення високотехнологічної екосистеми, що гарантує абсолютну прозорість капіталу підприємства навіть у нестабільних економічних умовах.

Практичним базисом для розгортання зазначеної екосистеми в межах підприємства виступає сучасне ERP-середовище, яке функціонує як детерміноване джерело верифікованих даних для інтелектуальних систем контролю. Зокрема, впровадження інтегрованої архітектури BAS ERP у ПрАТ «Кредмаш» зумовило фундаментальну зміну парадигми аудиторської діяльності. Перехід від дискретної обробки масивів даних у середовищі MS Excel до наскрізної автоматизації бізнес-процесів дозволив переорієнтувати вектор контрольних процедур із верифікації елементарних арифметичних помилок на проведення комплексного системного аудиту.

У нових умовах ключовим об'єктом аналізу стає надійність вбудованих контрольних точок (Application Controls), коректність алгоритмів дисконтування та незмінність системних журналів, що відображають рух елементів власного капіталу.

Розвиток IT-інфраструктури підприємства та перехід до хмарних моделей (SaaS, Data Lake) вимагає глибокої адаптації аудиторських процедур. Традиційна перевірка статичних носіїв замінюється роботою з великими масивами неструктурованих даних за допомогою інструментарію SAATs. Сучасна методологія обов'язково включає верифікацію автентичності інформації, отриманої через API-канали з зовнішніх реєстрів, та підтвердження цілісності «аудиторського сліду» в хмарному сховищі.

Застосування методів безперервного моніторингу (*Continuous Auditing*) у поєднанні з віддаленим доступом забезпечує реалізацію концепції Fast Close, підвищуючи якість підтвердження капіталізації підприємства. Філософія контролю трансформується: аудитор аналізує не лише наслідки господарських операцій, а й самі механізми їхньої генерації.

На етапі планування в середовищі BAS ERP пріоритет надається ідентифікації системних цифрових ризиків:

- Ризик десинхронізації API загроза порушення цілісності даних при автоматичному імпорті відомостей про акціонерний капітал, що може призвести до некоректного « картування» (*Mapping*) рахунку 40.

- Алгоритмічний ризик ймовірність помилкової конфігурації «Фінансового калькулятора» (IFRS 9, IAS 32), де мінімальне відхилення ставки дисконтування (r) спричиняє суттєве викривлення теперішньої вартості (PV) капіталу.





Важливою частиною перевірки є оцінка системи внутрішнього контролю (СВК) за такими параметрами:

1. Управління доступом жорстка ієрархія прав на редагування нормативних показників у BAS ERP.
2. Перевірка достовірності вхідних даних: автоматичне блокування виплат за акціями, що мають юридичні обтяження.
3. Логічна відповідність програмна заборона транзакцій, що порушують статутні ліміти.

Для операцій, керованих RPA-алгоритмами, встановлюється нульовий поріг суттєвості, оскільки будь-яка аномалія в роботі програмного робота сигналізує про критичну вразливість системи.

Цифрова трансформація ПрАТ «КРЕДМАШ» також оптимізує зовнішній аудит через впровадження «кабінету аудитора» на базі SaaS. Використання технології Audit Trail дозволяє простежити генезис кожного показника звітності безпосередньо до первинних транзакцій у *Data Lake*. Окремий акцент робиться на використанні інтерактивних BI-панелей для візуалізації дивідендної політики та автоматизованої звірки сальдо рахунку 40 із зовнішніми депозитарними реєстрами через API.

Фінальним етапом модернізації є впровадження електронних робочих документів, інтегрованих із ERP-системою. Це гарантує збереження метаданих та високу оперативність документування. Підсумкова звітність для стейкхолдерів тепер включає комплексний аналіз стійкості цифрового середовища, що дає акціонерам впевненість у надійному захисті процесів капіталізації підприємства від системних помилок.

1. Андрусак В. М., Хорошилова І. О., Смірнова Н. В. Вплив цифрових технологій на розвиток системи обліку і аудиту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14697272> (дата звернення: 11.03.2026).
2. Круглий, В. В. (2025). Застосування інструментів штучного інтелекту в аудиті фінансової звітності. *Актуальні питання економічних наук*, (16). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17372800>
3. Терещенко Д. А., Круглов В. В., Боднар К. В. Цифровізація аудиту публічних фінансів як інструмент забезпечення підзвітності публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 292–313. DOI:<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-14>
4. Яценко Н. М. Цифровізація контролю: архітектурна модель безперервного аудиту на засадах Big Data та Blockchain. *Актуальні питання економіки*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18890286>.





ЯЦЕНКО НАТАЛЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів
РОМАНКО ВІКТОРІЯ, здобувач освіти 4 курсу першого бакалаврського рівня
Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ПРОВЕДЕННЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС»)

У сучасних реаліях господарювання, що характеризуються високою динамічністю ринкових процесів та глобальною цифровізацією, забезпечення збереження майна та достовірності звітності є пріоритетним завданням для будь-якого суб'єкта. Для підприємств текстильної галузі, до яких належить ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС», характерна наявність великої кількості номенклатурних позицій (різні типи тканин, фурнітури, готового одягу), що робить традиційну інвентаризацію надзвичайно складною.

Інвентаризація виступає фундаментальним інструментом контролю, що відповідає вимогам Наказу МФУ №879 [1], проте в умовах Індустрії 4.0 вона потребує глибокого технологічного переосмислення. Класичні методи, що базуються на паперовому документообігу та ручній праці, вже не здатні забезпечити необхідну швидкість та точність опрацювання даних. Необхідність переходу у цифровий формат продиктована надмірною трудомісткістю традиційних процедур, домінуванням суб'єктивного фактору та низькою швидкістю обробки інформації, що обмежує можливості керівництва оперативно реагувати на виявлені розбіжності чи зловживання.

Дослідження вітчизняних науковців підтверджує, що в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, цифровізація бухгалтерського обліку в Україні трансформувалася у стратегічний інструмент виживання та безперервності бізнесу [2]. Головним вектором трансформації є перехід до хмарних технологій та дистанційних методів контролю, що безпосередньо корелює з необхідністю модернізації інвентаризаційних процесів. У межах контрольної системи ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС» цифровізація, на думку авторів праці [2], забезпечує мобільність та безпеку даних через хмарні рішення, гарантуючи доступ до результатів з будь-якої точки світу. Це мінімізує ризики втрати даних у разі фізичного пошкодження локальних серверів, підсилює кіберзахист та дозволяє впроваджувати інтелектуальний аналіз відхилень на основі ретроспективних даних.

Трансформація інвентаризаційного процесу на підприємстві повинна базуватися на функціоналі систем планування ресурсів (ERP-систем, зокрема BAS та SAP). Ці програмні комплекси дозволяють перевести процедуру підтвердження наявності активів із формальної перевірки в категорію стратегічного моніторингу майна. Діджиталізація документального супроводу забезпечує автоматичну генерацію повного пакету документів (від наказів до





звіряльних відомостей), що усуває механічні помилки. Важливою перевагою є створення єдиного інформаційного простору, де складський облік інтегрований у загальну систему фінансового обліку. Це гарантує автоматичну трансформацію результатів у проводки, синхронізацію даних у реальному часі та можливість реалізації моделі «циклічної інвентаризації» (cycle counting), що фокусує увагу на найбільш ліквідних категоріях активів без повної зупинки роботи підприємства.

Для візуалізації переваг цифровізації доцільно зіставити традиційний та інноваційний підходи до контролю активів. Результати аналізу систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз традиційного та інноваційного підходів до проведення інвентаризації

Критерій порівняння	Традиційна інвентаризація	Автоматизована система (ІТ-рішення)
Метод збору даних	Ручне перерахування, запис у паперові відомості	Сканування штрих-кодів або RFID-міток
Швидкість ідентифікації	Низька (потребує візуального пошуку артикулу)	Миттєва (автоматичне розпізнавання системою)
Ризик помилок	Високий (описки, пропуски, пересортиця)	Мінімальний (автоматична звірка з базою)
Документальне оформлення	Тривале ручне заповнення актів	Автоматична генерація звіряльних відомостей
Вплив на роботу	Повна або часткова зупинка складу/цеху	Проведення без припинення бізнес-процесів

Представлені у таблиці 1 дані демонструють докорінну зміну парадигми контролю на ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС». Перехід від традиційної інвентаризації до автоматизованих ІТ-рішень дозволяє трансформувати цей процес із «реактивного» (констатація втрат після їх виникнення) у «проактивний» (оперативне запобігання відхиленням).

Особливу увагу слід звернути на зміну ролі людського фактору: якщо при класичному підході працівник є основним джерелом збору даних (і, відповідно, основним джерелом помилок), то в умовах цифровізації його функція зміщується в бік інтелектуального аналізу результатів, згенерованих системою. Для ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС» це означає не лише технічну автоматизацію, а й суттєве зміцнення внутрішньої безпеки, оскільки цифрова ідентифікація активів унеможливорює суб'єктивне трактування результатів перевірки. Таким чином, впровадження інноваційного інструментарію стає фундаментом для побудови бездефектної системи обліку, де достовірність інформації гарантується алгоритмами програмного забезпечення.

У контексті розвитку цифрових рішень для таких підприємств, як ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС», науковці виділяють низку стратегічних переваг, серед яких ключове місце посідає формування єдиного дата-центру. Цифровізація забезпечує миттєву архівацію результатів перевірок у хмарних сховищах, що





повністю виключає ризик втрати або несанкціонованого корегування інвентаризаційних описів минулих періодів. Крім того, за висновками Пилипенко Я. В. та Пристемського О. С., використання автоматизованих систем сприяє радикальній об'єктивізації контрольних процедур, зводячи до мінімуму можливість лояльного ставлення членів комісії до матеріально відповідальних осіб, оскільки система автоматично фіксує відхилення без втручання оператора.

Важливим аспектом є також економічна доцільність у довгостроковій перспективі: попри значні витрати на початковому етапі, пов'язані із закупівлею обладнання та програмного забезпечення, цифровізація суттєво зменшує загальні витрати на управління запасами за рахунок оперативного виявлення неліквідів та надлишків.

Отже, розвиток цифровізації, на думку авторів праці [3], є незворотним процесом, що дозволяє українським підприємствам інтегруватися у міжнародні стандарти управління активами та забезпечувати високу інвестиційну привабливість через прозорість облікової політики.

Практична реалізація на ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС» охоплює впровадження технологій штрихового кодування, RFID-ідентифікації та мультимедійної верифікації. Використання спеціалізованого ПЗ на мобільних пристроях дозволяє здійснювати фото- та відеофіксацію стану активів, формуючи незаперечну доказову базу. Використання геопозиціонування гарантує фактичну присутність перевіряючих у місцях зберігання активів, виключаючи «кабінетні» перевірки. Комплексна оцінка впровадження інновацій свідчить про мультиплікативний ефект: швидкість натурального зняття залишків зростає у 2,5–4 рази. Економічна доцільність у довгостроковій перспективі підтверджується суттєвим зменшенням загальних витрат на управління запасами за рахунок оперативного виявлення неліквідів та надлишків. Таким чином, інтеграція сучасних ІТ-інструментів, є незворотним процесом, що забезпечує ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС» сталий розвиток через побудову прозорої системи управління активами.

1. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: Наказ Мінфіну України від 02.09.2014 № 879.
2. Цифровізація бухгалтерського обліку України в умовах військового стану / Н. М. Яценко, Л. М. Хоменко, О. О. Попадюк, Я. М. Попович. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. № 1 (93). Т. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10611> (дата звернення: 01.03.2026).
3. Пилипенко Я. В., Пристемський О. С. Розвиток цифровізації інвентаризації на підприємствах України. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали ІХ Міжнар. науково-практ. конф. (присвяч. пам'яті проф. Г. Є. Мазнева) (Харків, 06–07 берез. 2025 р.). Харків : ДБТУ, 2025. Ч. 2. С. 495–497. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/66077> (дата звернення: 01.03.2026).





ЯЦЕНКО НАТАЛЯ, к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів,
ТЕРНОВСЬКА ВАЛЕРІЯ, магістрантка
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ ВИМОГ ДО ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВІД ТЕХНІЧНОГО ВИКОНАННЯ ДО КОГНІТИВНОЇ АНАЛІТИКИ

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються активною цифровізацією бізнес-процесів, впровадженням технологій штучного інтелекту, Big Data та автоматизованих інформаційних систем. У таких умовах суттєво трансформується роль бухгалтерського обліку як ключової інформаційної системи управління підприємством. Традиційний підхід, орієнтований на фіксацію та узагальнення минулих господарських операцій, поступово втрачає свою домінуючу роль, поступаючись аналітичній та прогностичній функціям.

Еволюція професії бухгалтера відбувається під впливом глобальних технологічних змін, що зумовлює перехід від технічного виконавця до стратегічного учасника управлінських процесів. Як зазначають Фатенок-Ткачук А. О. та ін., у сучасних умовах формується новий компетентнісний профіль фахівця з обліку, який передбачає поєднання цифрової грамотності, аналітичного мислення та здатності до адаптації в умовах постійних змін [1].

Історично розвиток професії бухгалтера можна умовно поділити на три етапи. Перший етап характеризується домінуванням функції ретроспективної фіксації, де бухгалтер виступав як реєстратор господарських операцій та забезпечував точність облікових даних. Другий етап пов'язаний із впровадженням інформаційних систем та автоматизацією обліку, що трансформувало роль бухгалтера в оператора та контролера інформаційних потоків. Третій, сучасний етап, передбачає формування моделі «бухгалтера-партнера», який бере активну участь у стратегічному управлінні підприємством.

Значний вплив на трансформацію професії має розвиток технологій штучного інтелекту та нейронних мереж, які забезпечують автоматизацію рутинних облікових операцій і підвищують ефективність обробки інформації. Зокрема, дослідження Cai M. підтверджують, що використання інтелектуальних систем обробки даних дозволяє мінімізувати помилки та підвищити якість фінансової інформації [3]. У результаті цього відбувається вивільнення інтелектуального потенціалу бухгалтера для виконання завдань аналітичного та стратегічного характеру.

Особливої актуальності набуває розвиток нейрообліку як міждисциплінарного напрямку, що поєднує облікову науку та когнітивну нейронауку. Дослідження у цій сфері свідчать, що процес прийняття фінансових рішень є складним когнітивним механізмом, який залежить не лише від раціональних розрахунків, але й від психологічних та нейрофізіологічних





факторів [2; 5]. Це зумовлює необхідність врахування поведінкових аспектів при формуванні облікової інформації та прийнятті управлінських рішень.

Важливою складовою сучасного професійного профілю бухгалтера є розвиток емоційного інтелекту та комунікативних навичок. Як підкреслює Яценко Н.М., бухгалтер у сучасній цифровій економіці виступає не лише як аналітик, але і як «екосистемний архітектор», який забезпечує ефективну взаємодію між інформаційними системами та управлінськими структурами підприємства [4]. Це передбачає здатність інтерпретувати фінансову інформацію, аргументовано її презентувати та брати участь у прийнятті стратегічних рішень.

Таким чином, сучасна трансформація професії бухгалтера характеризується переходом від домінування вузькоспеціалізованих технічних навичок до розвитку універсальних компетентностей (meta-skills), серед яких ключовими є критичне мислення, адаптивність, аналітичні здібності та емоційний інтелект. Бухгалтер стає стратегічним партнером бізнесу, який не лише обробляє інформацію, але й формує її змістове наповнення та забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, еволюція вимог до професії бухгалтера в умовах цифровізації свідчить про її перехід до когнітивно-аналітичної парадигми розвитку. Сучасний фахівець виступає ключовим суб'єктом забезпечення прозорості, надійності та стратегічної орієнтації бізнесу в умовах зростаючої невизначеності та динамічності економічного середовища.

1. Фатенок-Ткачук, А. О., Сафарова, А. Т., Кулинич, М. Б., Куцин, А. М. (2026). Трансформація компетентнісного профілю фахівця з обліку і оподаткування в умовах цифровізації бізнес-середовища. Актуальні питання економічних наук, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18923755>
2. Adnan N. S., Halmi S. A. H., Nasir N. E. M., Ahmad S., Afandi M. S. A. The emergence of neuroaccounting: a bibliometric analysis of financial decision making research. *Information Management and Business Review*. 2025. Vol. 17(3). P. 335–346.
3. Cai M. Research on the automation of intelligent accounting information processing process driven by neural networks. *Scientific Reports*. 2026. DOI: <https://www.nature.com/articles/s41598-025-31005-1>
4. Яценко Н.М. Попадюк. О.О. Емоційний інтелект екосистемного архітектора: нова парадигма професії бухгалтера. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11827>
5. Bonyuet D., Gonzalez M., Zak P. J. Enhancing financial reporting through the lens of cognitive neuroscience. *Journal of Finance and Accountancy*. 2024. Vol. 35. URL: <https://wp.aabri.com/manuscripts/254009.pdf>





ЯЦЕНКО НАТАЛЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів
ЯРМОЛЕНКО ВАЛЕРІЯ, здобувач освіти 4 курсу першого бакалаврського
рівня
Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБЛІКУ ГРОШОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження зумовлена особливим статусом грошових коштів як найбільш ліквідного та мобільного активу в структурі ресурсного забезпечення сучасного підприємства. Саме грошові ресурси виступають гарантом безперервності виробничих процесів, фінансової стійкості та здатності суб'єкта господарювання вчасно виконувати свої зобов'язання перед контрагентами й державою.

Як наголошують Л. М. Очеретько та О. В. Харьковська, раціональна організація обліку грошових ресурсів виступає не лише технічним завданням, а й ключовим чинником забезпечення фінансової безпеки бізнесу [1]. Стрімке впровадження цифрових технологій, що корелюється з цілями державної Стратегії цифровізації, докорінно змінює підходи до оцінки якості облікового процесу. Це висуває на передній план такі пріоритети, як абсолютна достовірність інформації, її транспарентність та можливість моніторингу грошових транзакцій у режимі реального часу [2].

Глобальне впровадження ІТ-технологій стає ключовим чинником модернізації бухгалтерської професії. У дослідженнях Н. М. Яценко, Л. М. Хоменко, О. О. Попадюк та Я. М. Попович обґрунтовано, що в умовах воєнного стану цифровізація стає критичним фактором забезпечення життєздатності бізнесу, оскільки автоматизація рутинних операцій дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та захистити облікові дані від зовнішніх загроз [3].

Відтак, реалізація стратегічних напрямів цифровізації через перехід до хмарних рішень та інтегрованих інформаційних систем є необхідною умовою для формування якісного інформаційного середовища. Це не лише забезпечує ефективний контроль за рухом грошових потоків, а й трансформує облік із механічного інструменту фіксації фактів у інтелектуальну базу для стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства в епоху цифрової економіки.

Фундаментальним вектором модернізації вітчизняної облікової системи є перехід на повноцінний електронний документообіг (ЕДО). Впровадження спеціалізованих платформ для ЕДО забезпечує миттєвий обмін первинною інформацією про рух грошових коштів, нівелюючи ризики втрати або пошкодження паперових носіїв.

Головним елементом цієї системи виступає використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), який згідно з чинним законодавством України гарантує юридичну силу, цілісність та незмінність касових документів і





платіжних інструкцій. Це створює умови для формування прозорого цифрового сліду кожної транзакції, суттєво спрощуючи процедури внутрішнього аудиту та зовнішнього податкового контролю.

Суттєве підвищення якості облікової інформації досягається завдяки глибокій інтеграції внутрішнього облікового середовища підприємства (ERP-систем) із банківськими сервісами через технологію API (Application Programming Interface). Даний інструментарій дозволяє реалізувати концепцію «обліку в реальному часі» (*real-time accounting*), забезпечуючи автоматичну дескрипцію та імпорт банківських виписок безпосередньо в момент здійснення операції.

Побудова таких безшовних каналів передачі даних дозволяє повністю уникнути дублювання інформації, мінімізує ймовірність механічних помилок при рознесенні платежів та надає менеджменту актуальні дані про залишки на рахунках. Це є дуже важливим для оперативного запобігання касовим розривам та ефективного управління платоспроможністю в умовах економічної нестабільності.

Паралельно з автоматизацією безготівкових розрахунків, особливого значення набуває впровадження OCR-технологій (Optical Character Recognition) для обробки документів, що традиційно залишаються у паперовій формі. Системи інтелектуального розпізнавання символів дозволяють автоматично трансформувати скановані копії чеків, квитанцій та актів у структуровані електронні записи.

Завдяки алгоритмам машинного навчання, такі сервіси самостійно ідентифікують ключові метадані операції – суму, валюту, дату та податкові реквізити контрагента, автоматично формуючи відповідні бухгалтерські проводки. Таким чином, синергія ЕДО, API-інтеграції та OCR-інструментів формує цілісну цифрову екосистему первинного обліку.

Сформована на базі новітніх IT-інструментів якісна інформаційна основа дозволяє перейти від точкової автоматизації до системного вдосконалення вищих рівнів облікової ієрархії.

Пріоритетним вектором у цьому контексті виступає повна автоматизація формування бухгалтерських проводок та забезпечення коректної кореспонденції за рахунками 30 «Готівка» та 31 «Рахунки в банках».

Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє системі самостійно інтерпретувати економічну сутність транзакцій, що забезпечує безперервну актуалізацію Головної книги та гарантує ідентичність даних на всіх рівнях узагальнення інформації. Така інтеграція усуває часові розриви між фактом руху коштів та його системним відображенням, що є фундаментом достовірності фінансових показників.

Впровадження передових ERP-рішень дозволяє підприємствам відмовитися від статичної звітності на користь інноваційної моделі Real-time reporting. Дана концепція передбачає автоматичну генерацію миттєвих звітів про рух грошових коштів (*Cash Flow Statement*), які відображають реальну





платоспроможність суб'єкта господарювання в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності в будь-який момент часу. Можливість оперативного отримання аналітичних розрізів щодо чистого грошового потоку дозволяє фінансовому менеджменту здійснювати високоточний план-фактний аналіз та вчасно ідентифікувати потенційні дефіцити ліквідності.

Особливого значення в архітектурі сучасної облікової системи набуває інтеграція спеціалізованих модулів автоматизованого превентивного контролю. Програмна інсталяція жорстких лімітів на касові операції, алгоритмів перевірки цільового призначення платежів та відповідності видатків затвердженому бюджету дозволяє системі в автономному режимі блокувати аномальні транзакції ще до моменту їх виконання.

Такий багаторівневий цифровий контроль зміцнює касову дисципліну та мінімізує ризики фінансових зловживань. Відтак, автоматизація облікових і контрольних процедур остаточно трансформує бухгалтерську функцію у дієвий механізм стратегічної підтримки прийняття управлінських рішень.

Синергія ЕДО, API-інтеграції та OCR-технологій забезпечує формування цифрової екосистеми для моніторингу грошових потоків у режимі реального часу. Це дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та гарантувати високу якість інформаційної бази для управління ліквідністю підприємства в умовах воєнного стану та глобальної цифрової трансформації.

1. Очеретько Л. М., Харьковська О. В. Удосконалення обліку грошових коштів. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.85.
2. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку, цифровізації та цифрової трансформації системи управління державними фінансами на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80> (дата звернення: 23.03.2026).
3. Цифровізація бухгалтерського обліку України в умовах військового стану / Н. М. Яценко, Л. М. Хоменко, О. О. Попадюк, Я. М. Попович. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 1 (93). Т. 2. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10611 (дата звернення: 23.03.2026).





DMYSHKO YAROSLAV, PhD student

Scientific supervisor – **SKASKO OLEH**, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Analysis,
Lviv Polytechnic National University, Lviv

IMPLEMENTATION OF GLOBAL INTERNAL AUDIT STANDARDS IN BANKS

The banking sector operates under conditions of increased regulatory scrutiny. Operational, compliance, and cyber risks are growing. At the same time, requirements for reliable financial reporting and resilient business processes are increasing. Under such conditions, internal audit performs not only a control function but also a strategic one. It plays a key role in providing an independent assessment of the effectiveness of corporate governance, risk management, and internal control. The quality of the internal audit function directly affects the level of trust of stakeholders in the activities of banking institutions. In modern banking systems, internal audit is increasingly viewed as an important component of risk governance and sustainable financial management.

The relevance of this study is reinforced by the update of international professional standards for internal auditing. The introduction of the Global Internal Audit Standards (GIAS) implies a transition from formal compliance with standards to systematic confirmation of conformity. Such an approach relies on appropriate documentation, internal regulations, and methodological procedures. The results of quality assessments of the internal audit function are also of great importance. As a result, internal audit is gradually transforming from a verification tool into an important element of the corporate governance system. This transformation reflects global trends aimed at strengthening transparency, accountability, and risk oversight in financial institutions.

In the banking sector, the application of international standards should take into account the requirements of prudential supervision and corporate governance. An important role in shaping approaches to the organization of internal audit is played by the recommendations of the Basel Committee on Banking Supervision. They define the principles of independence of the internal audit function, its accountability to the board of directors, and access to the necessary information [1]. Compliance with these principles contributes to the objectivity of audit assessments and increases confidence in the results of internal audit. In addition, adherence to these principles helps ensure the alignment of internal audit activities with international best practices in banking supervision.

For Ukraine, the issue of implementing international internal audit standards has become particularly relevant due to recent regulatory updates. The National Bank of Ukraine has introduced new requirements and established a transition period for adapting banks' internal documents to international standards, with a final deadline of 1 July 2026 [2]. At the same time, academic studies confirm that the effectiveness of internal audit depends largely on organizational factors, including the structure of the





internal audit unit, the level of resources, management support, and the independence of the function [3–5].

Despite the significant amount of scientific and applied research in the field of internal auditing, banking practice still lacks a sufficiently developed practical mechanism for implementing international standards. In particular, there is a shortage of coordinated tools that ensure a clear link between the requirements of the standards, regulatory expectations, and practical procedures for their implementation. Special attention should be paid to the development of methodological approaches that enable the transformation of standard requirements into a system of managerial decisions, internal documents, and supporting materials confirming compliance. Such approaches are particularly important for strengthening the effectiveness and transparency of internal audit in the banking sector.

The implementation of GIAS should be considered as a managed process of organizational and methodological changes. Its outcome should be a system of confirmed compliance with the standards. Within this system, each requirement of the standards must have a defined process implementation, a responsible executor, and appropriate audit evidence. Such an approach ensures the reproducibility of audit procedures and increases the reliability of audit conclusions. Consequently, the systematic implementation of international standards contributes to improving the overall governance architecture within banks.

The methodological basis for implementing the standards may be a phased model. At the initial stage, diagnostics of the current state of the internal audit function is carried out. At the same time, gaps between existing practice and the requirements of international standards are identified. For this purpose, a conformity map is developed, reflecting the relationship between the requirements of the standards, internal documents, and evidence of their implementation. This tool contributes to the systematization of the process of adapting the standards. It also facilitates the monitoring of progress in implementing internal audit reforms.

The next stage involves ensuring the institutional independence of the internal audit function. It includes updating the internal audit charter and defining mechanisms of accountability to the board and the audit committee. An important element is also the introduction of procedures for preventing conflicts of interest. These measures strengthen the credibility and objectivity of the internal audit function within the organizational structure of the bank.

Further development of the internal audit function is associated with improving the management of audit activities. A risk-oriented audit universe is formed. Strategic and annual audit engagement plans are developed. Modern data analysis tools are integrated into audit practice. This increases the accuracy of risk assessment and the effectiveness of audit procedures. The use of analytical technologies and digital tools also contributes to enhancing the efficiency of internal audit processes.

An important element in the application of the standards is the standardization of the audit engagement process. Audit programs and requirements for working papers are unified. Procedures for collecting audit evidence and preparing reports are





defined. Proper documentation of results ensures the reproducibility of audit procedures and enhances the reliability of audit conclusions. Standardized audit procedures also facilitate consistent evaluation of risks and internal controls across different banking operations.

The final stage involves establishing a Quality Assurance and Improvement Program (QAIP). It provides continuous monitoring of the quality of audit activities, periodic self-assessments, and preparation for external quality assessment. The functioning of QAIP contributes to the continuous improvement of audit procedures and promotes professional development within internal audit teams. One of the key tools for ensuring compliance with the standards is the conformity map, which establishes the relationship between the requirements of the standards, the bank's internal documents, and the confirmation of their implementation. The use of this tool increases the transparency of the process of applying the standards and contributes to the formation of a systematic evidence base for internal and external quality assessments. An additional instrument for managing compliance is Key Performance Indicators (KPI), which allow assessing the effectiveness of internal audit activities, the level of risk coverage, and the progress of implementing the standards.

Particular attention should be given to new groups of risks in risk-based planning. These include IT risks, cyber risks, and risks related to Anti-Money Laundering and Counter-Terrorist Financing (AML/CTF). These areas are at the center of regulatory supervision and require a higher level of substantiation of control procedures. Therefore, internal audit must continuously adapt its methodologies to address emerging risks in the digital financial environment.

Therefore, the application of GIAS in banks should be implemented as a systemic process of organizational and methodological transformation of the internal audit function. The use of a conformity map, QAIP, and KPI systems forms an effective toolkit for managing compliance with standards. Such an approach enhances the quality of audit conclusions and strengthens the managerial value of internal audit in banking practice.

1. Basel Committee on Banking Supervision. The internal audit function in banks (BCBS 223). 2012. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>
2. Національний банк України. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів НБУ з питань організації внутрішнього аудиту в банках України та банківських групах: Постанова №151 від 19.12.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0151500-25>
3. Arena M., Azzone G. Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*. 2009. Vol. 13. No. 1. pp. 43–60. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>
4. Cohen A., Sayag G. The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations. *Australian Accounting Review*. 2010. Vol. 20. No. 3. pp. 296–307. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00092.x>
5. Alzeban A. Influence of audit committees on internal audit conformance with internal audit standards. *Managerial Auditing Journal*. 2015. Vol. 30. No. 6/7. pp. 539–559. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2014-1132>





OVCHARYK ROMAN, PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit,
MIKITYUCK IHOR, PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit,
State university of trade and economics, Kyiv

DIGITIZATION OF ESG AUDIT AND THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE COUNTRY'S NATIONAL SECURITY SYSTEM

In October 2024, the Cabinet of Ministers of Ukraine adopted the Strategy for the Implementation of Sustainable Development Reporting for Enterprises and approved the operational plan for its implementation for 2024–2026. This document is focused on the implementation of unified reporting standards that meet European standards. According to the strategy, it is planned to implement the preparation of reports according to European standards (ESRS) and conduct their audit on the territory of Ukraine. The Sustainability Reporting Audit, also known as the ESG Audit, is an independent review of companies' non-financial reports, confirming the reliability of data on their environmental, social and managerial impact. This procedure is aimed at ensuring trust on the part of investors and compliance with such international standards as GRI, SASB, TCFD, ISO 26000. In Ukraine, European reporting requirements are currently being implemented in accordance with the CSRD directive. Large companies with more than 500 employees are required to report on performance in 2027.

Research points to the essential role of audit companies in the context of legislative changes that mandate audits of sustainability reporting, certification of ESG auditors and ensuring quality control of such services. Coverage of transparent non-financial reporting contributes to strengthening trust among shareholders, creditors and business partners. As part of the European integration process, companies intending to enter international markets must meet modern standards such as the Sustainable Development Reporting Directive (CSRD), GRI standards and other global practices. This is a determining condition for their competitiveness on the world stage. In the matter of reputational value, the ESG reporting audit is evidence of the company's social responsibility to current and future generations.

The stage of in-depth analysis of the ESG strategy includes several key components. First of all, an assessment of the compliance of the company's strategic goals with the 17 UN Global Sustainable Development Goals is carried out. Next, an audit of the integration of ESG principles into business processes is carried out, which includes the verification of supply chains and HR policies. In addition, the priority areas most relevant for the company's industry are determined, for example, focusing on energy efficiency in the production sector. At the stage of detailed data analysis, specific indicators are evaluated. In the field of ecology, it is an analysis of the level of emissions into the atmosphere, the use of renewable energy sources, etc. In the social dimension, attention is paid to aspects such as ensuring gender equality, job security and support for local communities. The management section examines





the availability of anti-corruption mechanisms, compliance with ethical standards and general transparency of management processes. The final stage involves the development of recommendations for improving the ESG strategy. The modern development of the industry is aimed at the integration of digital technologies into the activities of companies. This process also includes audit organizations that provide such specific services as audit of sustainability reporting.

In the process of analyzing the audit services market in Ukraine, it becomes obvious that auditors mainly use application software, such as Microsoft Word and Microsoft Excel, to perform professional procedures. Some companies even integrate specialized work document template packages optimized to work with these applications. At the same time, the introduction of specialized audit software remains less common. Among the most used specialized software products in the professional activities of Ukrainian auditors, such platforms as Prime Expert, ACL Analytics, CaseWare Working Papers, Audit Expert, Project Expert, TeamMate, AuditXP, Pervasive Audit Master, Audit System/2 and others can be singled out. As part of the research work of the Department of Financial Analysis and Audit, based on a survey conducted among 45 audit firms, it was established that specialized software is used by only 8-11% of respondents. Large international auditing companies operating in Ukraine and part of the Big Four or occupying leading positions in terms of activity mostly rely on software solutions provided by central offices abroad through remote access. In this regard, there is an urgent need to intensify digitization processes for smaller-scale national audit firms in Ukraine.

The digital transformation of audit sustainability has a two-digit impact. On the one hand, it contributes to the progress of audit activities and the optimization of resources for conducting inspections. Automation of audit procedures enables auditors to focus on riskier aspects highlighted at the planning stage that require in-depth analysis and significant professional judgment. The implementation of digital solutions in ESG audit not only increases work efficiency, but also increases the investment attractiveness of companies. It contributes to the formation of competitive advantages, helps to manage risks more effectively and has a positive effect on the reputation of the organization.

Artificial intelligence is fundamentally changing the approach to ESG audit, introducing automation of processes that previously required significant resources and time. This solution allows you to automatically analyze reports, check compliance with standards and perform routine tasks, including reviewing transactions or processing large volumes of data. Thanks to the ability to quickly process massive information, artificial intelligence significantly reduces the duration of audits, while minimizing the risk of human errors inherent in monotonous manual work. One of the key areas of implementation of artificial intelligence in – auditing is anomaly recognition. For example, technology can analyze transactions and detect atypical transactions that may indicate a violation. Using natural language processing (NLP), artificial intelligence is able to evaluate text documents or e-mail by looking for risk signals. With the development of technology, full automation of information





security audit processes is expected, which will ensure not only acceleration of inspections and increase accuracy, but also continuous monitoring.

The integration of artificial intelligence radically transforms the architecture of national security, establishing new approaches to risk management, countering threats and conducting modern conflicts. The application of this technology covers several key areas, creating conditions for its wide implementation. At the same time, developing an ethical and legal framework for the use of artificial intelligence in the field of security is becoming a strategically important task. Not only the effectiveness of technological progress depends on this, but also the preservation of humanistic principles and the stability of the international legal order.

1. Bilyk K. Ovcharyk R., & Nikolayenko S. Automation and digitalization in cost audit: challenges and opportunities. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2025. № 5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-10968>
2. Бондаренко К. С., Назарова К. О. (2024). Імперативи та ключові проблеми аналізу big data в системі digital-аудиту компанії // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2024. - №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9541>
3. Карпенко Є. А. Підвищення якості аудиту в умовах діджиталізації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 1 (01). С. 56–61.
4. Коваль О. В. Діджиталізація як вектор сучасного розвитку бізнес-процесів. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи : 102 ISSN 2786-4537 (print). Вісник економіки № 2, 2024 р. ISSN 2786-4545 (online). Herald of Ternopil National Economics № 2, 2024 міжнар. наук.-практ. конф. (3–4 листоп. 2022 р.). Державний біотехнологічний університет, м. Харків. С. 29–31.
5. Овчарик Р.Ю., Мельничук Б.В., Ніколаєнко С.М. Аудит та аналіз в системі діджиталізації аудиторської діяльності // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки" - 2024. №6 <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9992>
6. Парасій-Вергуненко І. М., Копотієнко Т. Ю. (2025). Застосування можливостей digital-аналізу у сфері фінансів та банківської справи. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". № 3. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10799>
7. Федоров І. О., Назарова К. О., Нежива М. О., Мисюк В. О. Діджиталізація аудиту підприємств суспільного інтересу в умовах інклюзивної економіки. Бізнес-інформ. – 2023. - №2 – с. 86-92 <http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-86-92>





SIKALO MAKSYM, PhD in Public Administration, Doctoral Candidate at the Department of Economic Policy and Management, Educational and Scientific Institute “Institute of Public Administration”,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING, CONTROL AND TRACEABILITY IN THE AGRI-FOOD SECTOR: INSTITUTIONAL MECHANISMS AND MANAGERIAL ASPECTS

The digitalization of the agri-food sector fundamentally reshapes the logic of accounting and control processes. At the same time, these transformations are not uniform: while some enterprises already operate within digital environments, others remain at the level of fragmented accounting practices. In modern conditions, digital technologies are no longer auxiliary tools but are becoming a core infrastructure for the functioning of agricultural enterprises and systems of public regulation.

A key feature of this transformation is the transition from fragmented accounting practices to integrated digital systems that enable real-time data collection, processing, and analysis. This is not merely about automation, but about the integration of financial, managerial, and production accounting into unified digital systems. Such integration creates the preconditions for a shift from ex-post control to continuous digital monitoring. In practice, these approaches significantly improve the quality of managerial decision-making, enhance operational transparency, and reduce transaction costs. At the same time, digitalization of accounting and control in the agricultural sector has specific features related to biological processes, epizootic risks, and complex logistics chains.

It is important to emphasize that one of the key elements of digital transformation is the development of traceability systems, which enable tracking the origin of products, animal movements, and the use of veterinary medicines. These systems form the basis for improving food safety and strengthening consumer trust, while also serving as an instrument of public control over compliance with quality standards [0]. The integration of data among producers, veterinary services, and regulatory authorities contributes to the creation of a unified information base that allows for rapid response to potential risks and threats. Moreover, this phenomenon is no longer merely theoretical; it has become a practical reality.

In Ukraine, the digital transformation of the agricultural sector is taking place in the context of the active development of e-government and digital platforms. The introduction of electronic registers, particularly those related to animal identification and veterinary documentation, provides the foundation for transitioning to digital models of accounting and control [0]. The implementation of electronic veterinary passports and veterinary circulation systems plays a significant role in increasing market transparency and reducing risks associated with fraud.

Digital accounting and control systems in the agri-food sector are fundamentally based on the deployment of modern technologies, including the Internet of Things, artificial intelligence, big data, and blockchain. The use of sensor systems enables





real-time monitoring of animal health, allowing for early detection of diseases and reduction of economic losses. Integrated farm management platforms support the automation of accounting processes related to production activities, including feed management, vaccination protocols, and productivity indicators [0]. Blockchain technologies also play a significant role in ensuring data immutability and transparency within supply chains, creating trusted accounting systems that minimize manipulation and ensure compliance with international standards. In the EU, such solutions are already integrated into product certification systems, contributing to the development of the export potential of the agricultural sector [0].

The digital transformation of accounting and control mechanisms in the agricultural sector is closely linked to the development of business analytics. The implementation of analytical platforms enables enterprises to forecast production indicators, optimize resource use, and improve management efficiency. In this context, digital systems function not only as tools for data collection but as fundamental components for decision-making processes.

The institutional dimension of digital transformation is defined by the role of the state in shaping the regulatory and organizational environment. In this context, the state acts not only as a regulator but also as an architect of digital accounting and control systems, establishing rules for data integration and standards for their processing. Public administration ensures the standardization of accounting processes, integration of information systems, and control over compliance with legal requirements. The implementation of digital platforms such as “Diia” creates conditions for the unification of interactions between the state and business and enhances the efficiency of public service delivery. At the same time, digital transformation in the agri-food sector is accompanied by several challenges, including unequal access to digital infrastructure, limited financial resources, and a shortage of qualified personnel [0]. These issues are particularly acute for small and medium-sized farms, which have limited capacity to implement innovations.

Particular attention should be paid to cybersecurity and data protection, given that digital accounting and control systems accumulate significant volumes of sensitive information. Ensuring reliable data protection mechanisms is a prerequisite for the effective functioning of digital platforms and for maintaining user trust.

Further development of digital accounting and control systems in the agri-food sector is associated with the expansion of electronic registers, integration with international platforms, and the implementation of AI-based analytical tools. An important direction is also the development of public-private partnerships, which facilitate investment attraction and technology transfer.

Thus, the digital transformation of accounting, control, and traceability in the agri-food sector fundamentally reshapes management structures, making them increasingly data-driven, transparent, and efficient. In essence, a multi-level system is being formed that integrates production, accounting, and regulatory data into a unified digital environment. Institutional support from public authorities remains a key factor for the effective implementation of these processes and for ensuring the





sustainable development of the agricultural sector. At the same time, it should be acknowledged that the deployment of such systems often remains formal and does not always correspond to their actual use in decision-making processes.

1. European Business Association. Digitalization of livestock farming in practice or understand what you eat [Electronic resource]. Available at: <https://eba.com.ua/didzhitalizatsiya-tvarynnystva-v-diyi-abo-rozumij-shho-yisy/> (accessed: 21.03.2026).
2. Kamilaris A., Fonts A., Prenafeta-Boldú F.X. The rise of blockchain technology in agriculture and food supply chains. *Trends in Food Science & Technology*. 2019. Vol. 91. P. 640–652. DOI: 10.1016/j.tifs.2019.07.034.
3. State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection. Development of digital transformation of the State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection [Electronic resource]. Available at: <https://dpss.gov.ua/news/rozvytok-tsyfrovoi-transformatsii-derzhprodspozhyvsluzhby-obhovoryly-pid-chas-zustrichi-ochilnyka-sluzhby-serhiia-tkachuka-z-predstavnykamy-posolstva-velykoi-brytanii> (accessed: 21.03.2026)
4. TRACES (Trade Control and Expert System). Food traceability system in the European Union [Electronic resource]. Available at: https://food.ec.europa.eu/safety/traces_en (accessed: 21.03.2026).
5. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M.-J. Big data in smart farming – a review. *Agricultural Systems*. 2017. Vol. 153. P. 69–80. DOI: 10.1016/j.agry.2017.01.023.





YURIEVA IRYNA, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
National Technical University 'Kharkiv Polytechnic Institute', Kharkiv

EUROPEAN ACCOUNTING, CONTROL AND AUDIT PRACTICES IN A DIGITALISED CSR MANAGEMENT SYSTEM

Corporate social responsibility has traditionally been viewed as a voluntary business strategy aimed at achieving social and environmental goals alongside economic ones. However, in the European Union, CSR is evolving into a format of mandatory non-financial reporting integrated into the corporate governance system, regulated by EU CSRD directives and international standards such as GRI, ESRS, etc. This process is accompanied by the digital transformation of companies' information infrastructure with the automation of data collection and analysis, the introduction of ERP systems, analytical platforms and digital reporting standards. The result is not just a report, but a high-quality information product that is used for risk assessment, strategic planning and attracting investment. In the current context of globalisation and rapid digital transformation, the concept of corporate social responsibility CSR is becoming a key element of corporate sustainability strategies [1]. Within the European Union, CSR is developing in the context of ESG «Environmental, Social, Governance» reporting and is becoming a mandatory element of corporate reporting in accordance with the Corporate Sustainability Reporting Directive «CSRD» and the European Sustainability Reporting Standards «ESRS» [2]. The introduction of digital technologies not only automates accounting and control processes, but also improves the quality, transparency and comparability of non-financial business indicators, which is important for investors, regulators and society as a whole. In this regard, there is a need for a systematic scientific understanding of CSR accounting, control and audit practices in the context of digitalisation challenges. The object of the study is the corporate social responsibility management system in European Union enterprises as a set of accounting, control, audit and reporting practices. The subject of the study is specific methodological approaches and tools used for digital accounting of CSR indicators, organisation of control and auditing of non-financial reporting in accordance with European standards, as well as their impact on the quality of sustainable development management. The European CSR management model is based on the regulatory harmonisation of reporting standards and the integration of CSR into the financial and management systems of enterprises. The theoretical works of foreign and Ukrainian researchers consider the social aspects of ESG reporting and the methodology for presenting non-financial indicators, which enhances understanding of the requirements for transparency and data quality. Within the framework of this study, it is necessary to solve the main tasks, which are reflected in Table 1. Systematisation shows that regulatory requirements for ESG reporting tend to be strengthened, standardised and expanded in scope. For Ukrainian companies, this





creates a need to adapt to European standards, particularly in the areas of corporate governance, transparency and internal control.

Table 1 – Analytical documents and their characteristics

Analytics	Key regulatory documents and standards	Brief description of documents
Theoretical foundations and modern approaches to integrating CSR into the accounting and reporting system of enterprises	GRI Sustainability Reporting Standards (2021); Integrated Reporting Framework (IIRC, 2021); UN Global Compact (2000); ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility; OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011, 2023 y.y)	. Formulate conceptual foundations of CSR and ESG; define principles for integrating non-financial indicators into corporate reporting systems; regulate approaches to disclosure of social, environmental, and management information.
Features of digitisation of CSR information collection, control and verification processes at the EU level	Directive 2013/34/EU (Accounting Directive); European Single Electronic Format (ESEF) Regulation (EU) 2019/815; Digital Finance Strategy for the EU (2020); EU Data Governance Act (2022); Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, 2022)	They determine the digital format for reporting (XBRL/ESEF); regulate electronic data standardization; promote the automation of ESG information collection and analysis; and ensure the transparency and accessibility of digital data.
Assessment of EU regulations (in particular CSRD and ESRS) in shaping requirements for the control and audit of non-financial data	Directive (EU) 2022/2464 (CSRD); European Sustainability Reporting Standards (ESRS, 2023); Regulation (EU) 2020/852 (EU Taxonomy Regulation); Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR, 2019/2088)	They establish mandatory non-financial reporting; define standardized ESG indicators; introduce requirements for assurance of reporting; harmonize approaches to sustainable financing.
Key methods of ESG reporting auditing used in European practice	International Standard on Assurance Engagements (ISAE 3000); ISAE 3410 (Greenhouse Gas Statements); Directive 2006/43/EC (Statutory Audit Directive); Regulation (EU) No 537/2014 (Audit Regulation); CSRD ((requirements for limited to reasonable assurance)	Regulate procedures for independent verification of non-financial information; determine levels of assurance (limited/reasonable assurance); establish requirements for auditors and methods for verifying ESG indicators; increase the reliability and transparency of reporting.

In an international context, studies focus on the impact of corporate governance mechanisms on the quality of mandatory reporting covering ESG components, demonstrating the link between governance structure and transparency indicators, as shown in Table 2.





Table 2 - Regulatory requirements for ESG reporting in the EU

Yurisdiction	Regulatory document	Regulation	Subjects	Basic requirements
EU	Directive 2014/95/EU NFRD 2019 ye.	Non-financial reporting (environment, social issues, human rights, anti-corruption)	Enterprises of public interest with more than 500 employees (public companies, banks, insurance companies)	Mandatory disclosure of information on environmental and social impact, human rights compliance, anti-corruption measures
EU	Regulation EU 2020/852 EU Taxonomy Regulation	Environmental sustainability of activities	Large companies and financial institutions	Disclosure of information on compliance with environmental sustainability criteria
EU	Directive EU 2022/2464 CSRD 2024 ye.	Sustainability reporting	A wider range of large and medium-sized companies	Improving the quality, consistency, and comparability of ESG reporting; expanding the scope of mandatory disclosure

The results of the study show that modern European CSR practices are based on standardized non-financial reporting in digital format, which ensures comparability and accessibility of data for stakeholders, and provide for automated data collection and control processes through information systems and electronic reporting technologies. They include the measurement of management practices as an integral part of corporate responsibility assessment. European practices of CSR accounting, control, and auditing in a digital management system demonstrate a trend towards mandatory, standardized, and automated non-financial reporting. The transition to CSRD regulatory requirements and ESRS standards encourages companies to improve the quality, transparency, and reliability of data.

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting (Corporate Sustainability Reporting Directive). (2022). *Official Journal of the European Union*.
2. European Commission. (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Brussels: European Commission.
3. Нікбахт, Гроппеллі А. Фінанси. К.: Вік; Глобус. 2022. С. 382
3. ESG Standards: Transforming Business Ethics and Sustainability : URL: <https://www.certa.ai/blogs/esg-standards-transforming-business-ethics-and-sustainability>.







АНДРЕЄВА ВІТА, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів
Університет КРОК, м. Київ

МЕТОДИ КІЛЬКІСНОГО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ НА ІТ ПІДПРИЄМСТВІ

Цифровізація економіки та зростання ролі ІТ-сектору в Україні актуалізують питання вимірювання ефективності соціальних програм компаній. ІТ-підприємства інвестують у розвиток людського капіталу, інклюзію, підтримку громад і ветеранів, освітні проєкти, однак управлінські рішення часто ґрунтуються на фрагментарних даних. Це зумовлює потребу в системному кількісному інструментарії, що поєднує економетричні методи, розрахунок соціальних мультиплікаторів та підхід Social Return on Investment (SROI).

Практика українських ІТ-компаній свідчить, що основні соціальні витрати пов'язані з навчанням персоналу, програмами ментального здоров'я, підтримкою гнучкої зайнятості та волонтерськими ініціативами. Для оцінки їх впливу доцільно застосовувати економетричні моделі, які дозволяють визначити зв'язок між соціальними інвестиціями та ключовими бізнес-показниками: плинністю кадрів, продуктивністю команд, швидкістю релізів, індексом NPS. Найбільш придатними є панельні регресії, моделі різниці-в-різницях, лінійна та логістична регресія, моделі Probit і Tobit, моделі аналізу часових рядів, такі як ARIMA та векторна авторегресія (VAR), що дають можливість відокремити ефект програми від загальних ринкових змін.

Використовуючи передові методи та моделі Data Science, економісти можуть глибше зрозуміти складні економічні явища, покращити точність прогнозування та розробити більш ефективні політики. Оскільки підходи на основі даних продовжують розвиватися, вони надають потужні інструменти для вирішення критичних економічних проблем [1].

Мультиплікативний підхід є важливим для ІТ-сектору, оскільки соціальні ініціативи компаній створюють значні непрямі ефекти: формування локальних інноваційних екосистем, зростання попиту на освітні послуги, розвиток малого бізнесу в громадах присутності. Методика передбачає оцінку прямих, непрямих та індукованих результатів із використанням коефіцієнтів еластичності та матриць взаємозв'язків між стейкхолдерами. При цьому інформаційні технології (ІТ) відіграють центральну роль у процесі цифрової трансформації європейської економіки, підвищуючи конкурентоспроможність національних економік [2].

Підхід SROI дозволяє трансформувати соціальні результати у порівнянні з фінансовими витратами. Для ІТ-підприємства це може включати монетизацію зниження плинності кадрів, зростання залученості, економію на рекрутингу, а також суспільні вигоди від освітніх програм. Рекомендації передбачають урахування факторів «deadweight», «attribution» та «drop-off», що особливо актуально в умовах воєнної економіки України.





Для інтеграції кількісної оцінки у систему управлінського обліку запропоновано архітектуру даних, орієнтовану на наявні в ІТ-компаніях цифрові системи: HRM-платформи, Jira/DevOps-аналітику, CRM та фінансові модулі. Ключовими джерелами даних виступають: показники залученості персоналу, частота лікарняних і вигорання, час закриття задач, витрати на навчання, участь у соціальних проєктах. На їх основі формується дашборд нефінансових KPI, інтегрований із бюджетом підрозділів.

Вибір CRM-системи для підприємства стає все більш актуальним у сучасних умовах, де конкуренція на ринку посилюється, а вимоги споживачів зростають. Завдяки правильному вибору CRM-системи підприємства можуть забезпечити ефективне управління клієнтськими взаємодіями, збільшити продажі та підвищити задоволеність клієнтів. Оскільки в ринковому середовищі постійно з'являються нові технології та можливості, важливо обирати CRM-систему, яка відповідає конкретним потребам та можливостям підприємства, щоб досягти успіху і залишатися конкурентоспроможними [3].

Важливим елементом є регламентація процесу: визначення власників даних, періодичності вимірювань, політики конфіденційності та етичного використання HR-аналітики. Для українських компаній критичними ризиками є неповнота даних через віддалену роботу, міграцію персоналу та воєнні обставини. Тому доцільно застосовувати сценарний аналіз і чутливість SROI до припущень.

Використання запропонованих методів дає змогу перейти від декларативної КСВ до керованих інвестицій у соціальну цінність. Для менеджменту ІТ-підприємства це означає: обґрунтоване бюджетування, порівнянність альтернативних програм, інтеграцію ESG-показників у систему винагород і нефінансову звітність. В умовах України підхід сприяє підвищенню довіри замовників, доступу до міжнародних контрактів та грантових програм відновлення.

Отже, поєднання економетрії та мультиплікативного аналізу формує надійну основу для прийняття рішень щодо соціальних інвестицій ІТ-підприємств. Подальші дослідження доцільно спрямувати на створення галузевих стандартів даних, типових дашбордів і методичних рекомендацій для українських компаній.

1. Reznikov, R., & Turlakova, S. (2024). Data Science methods and models in modern economy. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-19> URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25292>.
2. Kozulin, V. (2025). Investment asymmetry in the development of the IT sector: a comparative analysis of European Union countries. The Journal of VN Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, (21), 54-63.. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-21-06>
3. Проценко, А. К. (2024). Критерії вибору CRM-системи для підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (112)), 26-31. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-4> URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/244>





БАГРІЙ КОНОН, к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри фінансів, обліку і оподаткування,

Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Чернівці

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасному етапі розвитку економічних систем, який характеризується посиленням глобалізаційних процесів, високим рівнем конкурентного тиску, нестабільністю макроекономічного середовища та швидкою трансформацією ринкової кон'юнктури, особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного стратегічного управління діяльністю підприємств. За таких умов традиційні підходи до організації обліку та управління вже не здатні повною мірою задовольнити потреби менеджменту в якісній інформації для прийняття довгострокових рішень. У зв'язку з цим зростає значення стратегічного управлінського обліку як ключового елемента інформаційного забезпечення системи менеджменту.

Необхідність розвитку стратегічного управлінського обліку зумовлена, насамперед, підвищенням ролі інформаційних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Сучасне управління передбачає не лише фіксацію результатів господарської діяльності, але й їх комплексний аналіз, інтерпретацію та використання для формування стратегічних орієнтирів розвитку. У цьому контексті стратегічний управлінський облік виступає як інструмент, що забезпечує інтеграцію облікових, аналітичних і прогнозних даних у єдину систему підтримки прийняття управлінських рішень.

Сутність стратегічного управлінського обліку полягає у формуванні інформаційного середовища, яке дозволяє здійснювати оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства, визначати перспективні напрями його розвитку та обґрунтовувати стратегічні рішення. На відміну від традиційного управлінського обліку, що орієнтується переважно на внутрішні процеси та короткострокові завдання, стратегічний облік має довгострокову спрямованість і враховує вплив конкурентного середовища, ринкових тенденцій та інституційних змін.

Стратегічний управлінський облік доцільно визначати як підсистему управлінського обліку, яка забезпечує збір, обробку, аналіз і інтерпретацію інформації, необхідної для розроблення, реалізації та контролю стратегії підприємства. Його ключовою особливістю є орієнтація на забезпечення інформаційної підтримки стратегічного планування, що передбачає врахування як фінансових, так і нефінансових показників діяльності.

У рамках стратегічного управлінського обліку значна увага приділяється аналізу зовнішнього середовища, що включає дослідження конкурентного оточення, ринкових тенденцій, поведінки споживачів, технологічних змін та інших факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Водночас





здійснюється глибокий аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, його ресурсного забезпечення, організаційної структури, виробничих можливостей та фінансового стану. Такий комплексний підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про позицію підприємства на ринку та визначити його конкурентні переваги.

Функціональна роль стратегічного управлінського обліку у системі менеджменту підприємства є багатовимірною. Інформаційна функція забезпечує керівництво релевантними даними для прийняття стратегічних рішень, що підвищує обґрунтованість управлінських дій. Аналітична функція спрямована на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між різними аспектами діяльності підприємства, визначення сильних і слабких сторін, а також оцінку конкурентного потенціалу. Прогностична функція передбачає розроблення сценаріїв розвитку підприємства, прогнозування фінансових результатів і визначення можливих ризиків. Контрольна функція забезпечує моніторинг реалізації стратегії та оцінку ступеня досягнення стратегічних цілей. Стратегічна функція, у свою чергу, полягає у формуванні та коригуванні довгострокових напрямів розвитку підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Інструментарій стратегічного управлінського обліку включає широкий спектр методів і підходів, що дозволяють здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства. Зокрема, метод обліку витрат за видами діяльності (ABC-костинг) забезпечує більш точний розподіл витрат і дозволяє оцінити ефективність окремих бізнес-процесів. Аналіз ланцюга створення вартості дає можливість ідентифікувати ключові етапи формування цінності продукції або послуг і визначити напрями оптимізації витрат. Бенчмаркінг сприяє порівнянню показників діяльності підприємства з найкращими практиками у галузі, що дозволяє виявити резерви підвищення ефективності. SWOT-аналіз забезпечує систематизацію інформації про сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники в єдину систему оцінювання ефективності діяльності. Стратегічний аналіз витрат спрямований на визначення оптимальної структури витрат з урахуванням довгострокових цілей підприємства.

Використання зазначених інструментів сприяє підвищенню якості стратегічного управління, оскільки дозволяє більш точно оцінити конкурентну позицію підприємства, визначити перспективні напрями розвитку та забезпечити раціональне використання ресурсів. Тому, перевагою стратегічного управлінського обліку є можливість формування інформаційного забезпечення управлінських рішень на довгострокову перспективу [1, с. 31].

Разом із тим впровадження стратегічного управлінського обліку супроводжується певними труднощами, що обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. До основних проблем належать недостатній рівень методичного забезпечення, обмеженість практичного досвіду використання





стратегічного обліку, дефіцит висококваліфікованих кадрів, складність інтеграції нових підходів у діючі облікові системи, а також опір організаційним змінам з боку персоналу. Додатковим обмежуючим фактором є недостатність фінансових ресурсів, необхідних для впровадження сучасних інформаційних технологій і програмних продуктів.

Ефективне впровадження стратегічного управлінського обліку потребує комплексного підходу, що передбачає вдосконалення організаційної структури підприємства, формування відповідної інформаційної інфраструктури, впровадження сучасних цифрових технологій та підвищення рівня професійної підготовки персоналу. У той самий час у стратегічному обліку здійснюється систематизація інформаційних ресурсів реалізації моніторингу внутрішнього середовища [2, с. 183].

У сучасних умовах цифровізації економіки стратегічний управлінський облік зазнає суттєвих трансформацій. Активне впровадження інформаційних технологій сприяє автоматизації облікових і аналітичних процесів, що підвищує оперативність і точність обробки даних. Використання технологій великих даних (Big Data) дозволяє здійснювати глибокий аналіз значних масивів інформації та формувати більш точні прогнози. Інтеграція стратегічного обліку з корпоративними інформаційними системами (ERP) забезпечує єдність інформаційного простору підприємства та підвищує ефективність управлінських процесів.

Важливою тенденцією розвитку стратегічного управлінського обліку є розширення використання нефінансових показників, що дозволяє більш повно оцінити результати діяльності підприємства, враховуючи такі аспекти, як якість продукції, рівень задоволеності клієнтів, інноваційна активність, соціальна відповідальність тощо. Розвиток стратегічного контролінгу сприяє підвищенню ефективності управління, оскільки забезпечує координацію процесів планування, аналізу та контролю.

Таким чином, стратегічний управлінський облік є невід’ємною складовою сучасної системи менеджменту підприємства, що забезпечує формування інформаційної бази для прийняття довгострокових управлінських рішень. Його використання сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища.

1. Багрій К. Л. Роль стратегічного управлінського обліку в управлінні фінансовими потоками сучасного підприємства Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 31 березня 2021 р., Частина 1. Полтава : Полтавська державна аграрна академія, 2021. С. 30-33. URL : <https://surl.li/uywasx>
2. Багрій К. Л. Проблеми впровадження стратегічного управлінського обліку суб'єктами господарювання. Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти : матеріали II Міжна. наук.-практ. конф., 21 трав. 2024 р., Умань : УДПУ ім. П. Тичини, 2024. С. 183-186. URL : <https://surl.li/iwoglo>





БАЗАРНИК АННА, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник - **КОВАЛЬ ЗОРЯНА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджмент персоналу та адміністрування
Національний університет «Львівська політехніка», Львів

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ДЛЯ ПОБУДОВИ ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Етичне лідерство та довіра є ключовими факторами, що формують успішну корпоративну культуру. Під «етичним лідерством» розуміють стиль управління, за якого керівник демонструє чесність, справедливість, відкритість, відповідальність і підтримує моральні стандарти не лише в словах, але й у діях [1].

У контексті організації довіра вважається тим фундаментом, на якому будуються відносини між керівником і працівниками, а також між працівниками і компанією як такою. Коли працівники довіряють керівництву, вони охочіше приймають рішення, проявляють ініціативу, беруть на себе відповідальність і менше бояться помилок – що, в свою чергу, підвищує продуктивність та інноваційність. Зокрема, емпіричні дослідження підтвердили прямий позитивний зв'язок між сприйнятим етичним лідерством і довірою до керівника.

Згідно з дослідженням, зібраним у сфері організаційного поведінкового менеджменту, працівники, які відчують, що їхній керівник діє етично, вірять у справедливу оцінку, відкритий діалог і чесність – відповідно, рівень їхньої довіри до керівника суттєво вищий.

Більш того, виявлено, що етичне лідерство є не просто індивідуальною характеристикою керівника, але й каталізатором створення довірчого клімату в організації загалом. Так, дослідження показали, що в компаніях, де лідери демонструють етичні практики, зростає рівень довіри до самої організації; працівники менше скаржаться на відсутність справедливості чи невизначеність у рішеннях [2].

Розглянемо кілька конкретних статистичних даних. Згідно з звітом PWC, 68 % керівників бізнесу заявили, що довіряють гібридним працівникам (тим, хто працює і дистанційно, і в офісі) однаково, тоді як лише 20 % сказали, що більше довіряють тим, хто працює в офісі [3]. Це свідчить про те, що сучасні лідери усвідомлюють важливість створення довірчих відносин незалежно від формату роботи – а це аспект, який тісно пов'язаний з прозорістю, відкритістю та етичністю лідерства.

Також у дослідженні опублікованому у Journal of Business Ethics було показано, що сприйняття етичного лідерства впливало на початковий рівень довіри (trust primacy) у нових працівників, які в подальшому демонстрували етичну поведінку – і це дало позитивний вплив навіть на лояльність клієнтів.

Що це означає для практичної побудови довіри в організації? По-перше: лідери мають бути прикладом. Практичні дії важливіші за декларації – коли керівник дотримується принципів (наприклад, справедливість у винагороді,





відкритість у комунікації, відповідальність за помилки), це створює довіру. По-друге: формуємо системи, які підтримують довіру – прозорі процеси прийняття рішень, чіткі цінності, регулярний зворотній зв'язок. По-третє: вимірювання та моніторинг. Важливо відстежувати, чи працівники справді відчують довіру до керівництва і чи сприймають вони компанію як етичну – це допомагає коригувати культуру організації [4].

У підсумку, етичне лідерство є не лише елементом корпоративної філософії – це стратегічна складова, яка допомагає будувати довіру між керівниками, працівниками та організацією. Саме довіра створює середовище, де люди готові діяти на благо компанії, проявляти ініціативу, залишатися лояльними і продуктивними.

1. What is Ethical Leadership and Why is it Important? HARVARD DIVISION OF CONTINUING EDUCATION. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/what-is-ethical-leadership-and-why-is-it-important/>
2. Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431922000159>
3. 8 key findings- PWC. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.pwc.com/us/en/library/trust-in-business-survey.html>
4. Керівник vs HR: як у часи кризи знайти баланс між бізнес-цілями та турботою про команду? [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://happymonday.ua/biznes-u-kryzu-shcho-robyty-kerivnykam-i-hr>





БАЗЕЦЬКА ГАННА, к.е.н., доцент

доцент кафедри Економіки та маркетингу

Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова, м. Харків

ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифровізації управління та зростання обсягів даних питання якості управлінських рішень набуває принципово нового змісту. Традиційна нормативна модель, що базується на припущенні повної раціональності суб'єкта, дедалі частіше демонструє обмежену пояснювальну здатність щодо реальної управлінської практики. З одного боку, якість рішення визначається логікою вибору, повнотою альтернатив, узгодженістю цілей та інтересів, що обґрунтовано у дослідженні Ю. В. Неміш, Л. Д. Лозінської, К. М. Лисенко-Гелемб'юк та О. В. Лісової [1], де акцент зроблено на раціональності, структурі конфліктів і процедурі оцінювання альтернатив. З іншого боку, економічна поведінка суб'єктів господарювання формується під впливом невизначеності, інформаційних обмежень та когнітивних викривлень, що систематизовано Л. Бенівською [2] у контексті ідентифікації поведінкових факторів прийняття рішень.

Подальше розширення цієї проблематики відбувається через включення психологічного виміру управління. У роботі Н. М. Мрака, В. В. Піцикевич, Б. О. Гнатишина, І. С. Кочіна, Т. С. Михайлова, Н. В. Ленько та О. В. Беззубого [3] доведено, що стрес, когнітивне перевантаження та емоційна напруга трансформують оцінку ризику й змінюють структуру управлінських пріоритетів, що безпосередньо впливає на кінцеву якість рішення. Поведінкові особливості керівників, зумовлені стилем мислення, індивідуальними характеристиками та схильністю до певних евристик, деталізовано О. Вартавною, І. Бузько та С. Вартановим [4], які підкреслюють варіативність управлінських стратегій залежно від особистісних параметрів суб'єкта. Водночас стратегічний вимір моніторингу поведінкових моделей організацій та їх аналітичної інтерпретації представлено В. В. Даценком і А. А. Караянцом [5], що створює підґрунтя для інтеграції поведінкових показників у систему управлінської аналітики.

Наявні наукові підходи формують теоретичну рамку, однак залишають відкритим питання операціоналізації поведінкових детермінант у цифровому середовищі підприємства. У межах бізнес-аналітики підприємства формується значний масив структурованих даних, що включає фінансові показники, показники ефективності процесів, KPI підрозділів, результати стратегічних ініціатив. Проте без урахування характеристик суб'єкта прийняття рішень ці дані відображають лише наслідки управління, а не його внутрішні механізми. Саме тому доцільним є поєднання даних фінансово-економічної звітності з інформацією, що акумулюється у HRM-системах підприємства.

Сучасні HRM-платформи фіксують результати оцінювання





компетентностей, проходження кейс-інтерв'ю, психометричних тестів, індикатори лідерського стилю, рівень толерантності до ризику, реакції на стресові сценарії, а також історію прийнятих управлінських рішень. Системна інтеграція цих даних із показниками результативності дає змогу здійснити багатовимірний аналіз взаємозв'язку між поведінковими характеристиками керівника та економічними результатами його управлінської діяльності. У такому випадку якість управлінського рішення може розглядатися як функція не лише інформаційної забезпеченості, а й когнітивної конфігурації суб'єкта.

Доцільним є виділення трьох груп поведінкових детермінант, що підлягають аналітичному вимірюванню, оскільки саме їх поєднання формує індивідуальну конфігурацію управлінського вибору та впливає на якість рішень.

Когнітивні детермінанти характеризують спосіб обробки інформації та логіку побудови альтернатив. Вони охоплюють рівень аналітичного мислення, здатність працювати з багатофакторними моделями, а також схильність до типових викривлень – підтверджувального упередження, ефекту якоря, надмірної впевненості, спрощення складних сценаріїв. Аналітичне вимірювання можливе через оцінку варіативності запропонованих альтернатив, зіставлення прогнозованих і фактичних результатів, аналіз аргументації під час прийняття рішень. Висока когнітивна гнучкість зазвичай корелює з більш стабільною якістю стратегічних рішень.

Емоційні детермінанти відображають афективну складову управління та визначають реакцію на ризик і невизначеність. Схильність до ризику або надмірна обережність, рівень стресостійкості, імпульсивність чи здатність до саморегуляції безпосередньо впливають на швидкість і характер управлінських дій. Їх можна фіксувати через результати психометричних оцінювань, поведінку в змодельованих кризових сценаріях, частоту перегляду стратегічних рішень. Зіставлення емоційного профілю з динамікою фінансових показників дозволяє оцінити вплив афективних реакцій на економічні результати.

Особистісно-структурні параметри формують стійкий поведінковий каркас управлінця. До них належать акцентуації характеру, домінуючий стиль лідерства, рівень рефлексивності та готовність до перегляду власних рішень. Вимірювання можливе через інструменти HRM-систем – оцінювання 360°, центри оцінювання, аналіз управлінських кейсів, показники залученості персоналу. Поєднання цих характеристик із результатами діяльності підрозділів дає змогу виявити сталі залежності між типом лідерської поведінки та ефективністю управління.

Комплексна аналітична обробка трьох груп детермінант у поєднанні з показниками реалізованих стратегій дозволяє сформулювати індикатор поведінкової збалансованості управлінця, що може виступати предиктором якості майбутніх управлінських рішень у системі бізнес-аналітики підприємства.

Особливого значення набуває аналіз ретроспективних управлінських





рішень. Порівняння прогнозованих і фактичних результатів, часових лагів досягнення цілей, частоти коригування стратегій дає можливість виявити повторювані поведінкові патерни. За наявності цифрового сліду рішень у корпоративних системах можливо застосовувати методи кореляційного та кластерного аналізу для групування управлінців за типом поведінкової реакції на ризик і невизначеність. Такий підхід створює передумови для формування прогностичних моделей, у яких поведінкові параметри виступають предикторами якості майбутніх рішень.

Інтеграція поведінкових показників у бізнес-аналітику трансформує саму логіку управлінського контролю. Відбувається перехід від оцінювання результатів до діагностики управлінського потенціалу. Виявлення системних когнітивних викривлень дозволяє коригувати процедури прийняття рішень через запровадження колегіальних форматів, сценарного аналізу, обов'язкової перевірки альтернатив. Аналіз емоційних реакцій у стресових умовах може використовуватися для формування команд із комплементарними стилями мислення, що знижує ризик одновекторних стратегічних помилок.

Таким чином, поведінкові детермінанти виступають не додатковим, а структуроутворюючим елементом системи забезпечення якості управлінських рішень. Їх формалізація через інструменти HRM та бізнес-аналітики дозволяє кількісно оцінити вплив індивідуальних характеристик на економічні результати підприємства. Розширення аналітичного контуру за рахунок поведінкових змінних підвищує прогностичну здатність управлінської системи, сприяє зменшенню системних помилок та забезпечує більш стійке функціонування підприємства в умовах невизначеності. У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення інтегрального індексу поведінкової якості управління та апробацію моделей прогнозування результативності рішень на основі цифрових даних підприємства.

1. Неміш, Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. 2022. № 8-9. С. 109–115. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/69> (дата звернення 27.02.2026 р.)
2. Бенювська Л. Ідентифікація поведінкових факторів та обґрунтування їх ролі у прийнятті рішень суб'єктами підприємницької діяльності в умовах невизначеності. *Review of transport economics and management*. 2023. № 7(23). С. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268647>
3. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленюк Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. № 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>
4. Вартанова О., Бузько І., Вартанов С. Поведінкові особливості прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-26>
5. Даценко В. В., Караянц А. А. Моніторинг поведінкових моделей організацій: стратегія, аналітика та розвиток. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 297 – 303. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.297-303>





БЕЗЗУБКО БОРИС, к.н.держ.упр., доцент
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування
МОСКАЛЕНКО ЛЮДМИЛА, здобувач вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д.Моторного

ПРОБЛЕМИ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Українські підприємства функціонують у важких умовах воєнного часу. Але, вже багато з них вже розробляють нові стратегії розвитку свого потенціалу у післявоєнні часи. Процеси глобалізації світової економіки, посилення конкуренції внутрішньому і зовнішньому ринках визначають стратегічні напрямки розвитку організацій, які повинні бути в даний час строго пов'язані з використанням цифрових технологій. Обов'язкова умова для збереження належної конкурентоспроможності промислових виробництв є сталий розвиток, що має на увазі безперервне підвищення ефективності. Для успішної діяльності організації при постійних змінах зовнішнього середовища необхідно вибрати пріоритетні напрямки і цілі своєї діяльності, тобто виробити ефективну стратегію.

Найважливішим етапом у процесі стратегічного управління організацією є етап реалізації стратегії, вибір ефективних механізмів щодо реалізації стратегії. При реалізації стратегії може виникнути ряд проблем, пов'язаних з нестачею ресурсів. Однак, не менш важливою проблемою при реалізації є забезпечення інноваційності застосовуваних ресурсів. У промисловості це особливо актуально в частині технологічного обладнання, а також компонентів систем автоматизованого проектування продукції та управління її виготовленням на засадах впровадження комп'ютеризації і цифровізації.

У результаті проведеного дослідження, аналізу спеціалізованої літератури[1] визначено ряд організаційних проблем, які ускладнюють розвиток потенціалу організацій:

1) Донесення бачення і стратегії до безпосередніх виконавців. Перешкодою для реалізації стратегії є ситуація, при якій керівництво не може здійснити переклад своєї концепції і стратегії в сферу зрозумілих і раціональних завдань. Це призводить до того, що зусилля керівництва і виконавців розрізнені.

2) Відсутність взаємозв'язку між стратегічними цілями організації і цілями/завданнями окремих співробітників. Зазвичай діяльність бізнес-одиниць і окремих виконавців фокусується на виконанні бюджету і вирішенні тактичних (короткострокових) завдань. При цьому досягнення стратегічних (довготривалих) цілей практично блокується. Даний бар'єр обумовлений нездатністю підрозділів і окремих виконавців узгодити індивідуальні цілі і цілі підрозділів зі стратегією компанії. У багатьох випадках джерелом даного бар'єру є система заохочення, яка спрямована на досягнення короткострокових ефективних показників і виконання доручень.





3) Розподіл ресурсів, який ніякого відношення до стратегічних пріоритетів не має. У багатьох випадках стратегічне планування і підготовка річного бюджету являють собою незалежні процеси, що існують як би в «паралельних площинах». В результаті - бюджет і розподіл ресурсів значною мірою не мають відношення до стратегічних пріоритетів.

4) Відсутність зворотного зв'язку в процесі втілення стратегії в життя. Системи управління, що реалізуються в більшості компаній, засновані на інформації про поточні результати операційної діяльності. Аналізу показників РСО і чинникам успіху приділяється недостатньо уваги. У результаті компанія не має достатньої інформації з приводу втілення стратегії в життя.

5) Стратегії підміняються цілями або гаслами. Реалізація стратегії успішна тільки в тому випадку, якщо у компанії є чітко сформульована стратегія.

6) Функціональні стратегії не замінюють основної стратегії організації. Багато компаній мають стратегії для HR, для операцій, для продажів, для IT і для більшості інших відділів, але немає загальної ділової стратегії. Реалізація стратегії ускладнена, якщо не неможлива, коли фірмі не вистачає узгодженої бізнес-стратегії.

Реалізація стратегії передбачає узгодження всіх видів діяльності, а також формування прихильності прийнятої стратегії всієї організації. Даний процес також полягає в запуску цілого комплексу заходів, серед яких є стимулювання відповідної поведінки співробітників. Це вимагає особливого управління організацією. Реалізація стратегії вимагає лідерських якостей у керівництва. Головним по впровадженню стратегії повинен бути керівник організації або заступник керівника.

На етапі реалізації стратегії можливий прояв відхилень реальної проблемної ситуації в організації від сформульованої в стратегії вихідної проблемної ситуації. Це пов'язано з організаційними змінами та змінами зовнішнього середовища, які можуть відбутися в процесі розробки стратегії.

Реалізація стратегії, в якій передбачаються масштабні напрямки, як диверсифікація або інтеграція виробництва, послуг, створення нових виробництв, послуг тощо, пов'язана зі формуванням нової організаційної структури. Менш масштабні стратегічні напрями передбачають модернізацію існуючої структури. Реформування структури є необхідною умовою успішної реалізації нової стратегії.

Існує ряд проблем, що з'являються на етапі переходу до нової стратегії. Вони і вимагають здійснювати реорганізацію структури організації. Однією з центральних організаційних проблем є необхідність посилення координації роботи функціональних відділів у руслі нової стратегії. Це відбувається через те, що кожна з служб «дивиться тільки зі свого місця» на нові проблеми. Для посилення координації до функціональної структури додають координаційні комітети міжфункціонального характеру. Коли нова стратегія стосується бізнес-одиниць, розташованих у різних географічних районах, структурі надають регіональний характер.





У багатoproфiльних організаціях відповідальність за результати впровадження стратегії та РСО передають бізнес-одиницям. І оскільки бізнес-одиниці є автономними, знову виникає проблема координації виконання завдань нової стратегії в організації в цілому. Нерідко з цією метою на рівні організації створюють спеціальні відділи. Стратегічні функції керівника зосереджені на визначенні єдиного напрямку розвитку, посиленні стратегічної координації між спорідненими видами діяльності, розподілі ресурсів між ними. У ряді організацій в якості координаційних механізмів, крім служб, створюють проектні групи, венчурні групи тощо.

Проектні групи утворюються для управління конкретними стратегічними проектами, де впроваджуються нові технології, розробляється нова послуга тощо.

За мірою стабілізації економіки та подолання підприємствами кризи зростатиме доступність тих джерел фінансування, що мають зовнішній потенціал, таких як випуск акцій та залучення кредитних ресурсів. При цьому варто зазначити, що ці джерела фінансування займають проміжне становище між зовнішніми та внутрішніми ресурсами, так як пов'язані з оплатою за їх використання в тій чи іншій формі (відсотки за кредитами, дивіденди). Ґрунтуючись на цьому, використання залучених джерел стимулює максимальну дієвість їх використання, що має забезпечити економічну доцільність такого стратегічного рішення з урахуванням виплати кредитних зобов'язань.

Сучасною прогресивною тенденцією раціоналізації структури є звільнення її від непрофільної діяльності, концентрація зусиль на основної діяльності. Впровадження аутсорсингу дозволяє організації залишити такі стратегічні функції (розробка, впровадження інновацій і нових послуг) , а все інше передається іншим фірмам. Тому передача неосновних видів діяльності за межі компанії - важливе джерело вдосконалення її структури взагалі, а при впровадженні нової стратегії - особливо. Відомо, що будь-який вид допоміжної діяльності можна передати постачальнику, який зазвичай володіє більш ефективними навичками і компетенціями для більш якісного і дешевого її виконання, ніж фірма, яка виконує їх тільки для себе.

Передача неосновних видів діяльності на сторону дозволяє організації сконцентрувати свої ресурси і компетенції на основних видах діяльності, на її ланках, які можуть дати унікальні результати.

1. Verweire K. Strategy in Turbulent Times. How to Design a Strategy that is Robust and Future-Proof. URL: <https://repository.vlerick.com>.





БІЛА АЛЬОНА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування

Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЕКСПЕРТНА АНАЛІТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ЗАСІБ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах розвитку організацій управлінські рішення дедалі частіше ухвалюються за обставин, коли наявної інформації недостатньо або вона має суперечливий характер. Традиційне опертя виключно на статистичні дані поступово доповнюється необхідністю врахування професійного досвіду фахівців та прогностичних оцінок. У цьому контексті особливого значення набуває експертна аналітика, що поєднує обробку даних із узагальненням суджень компетентних осіб.

Застосування експертної аналітики є доцільним у ситуаціях, коли організація стикається з новими умовами діяльності або потребує оцінювання параметрів, які складно виміряти кількісно. Це можуть бути питання, пов'язані з поведінкою споживачів, репутаційними характеристиками чи рівнем професійної підготовки персоналу. У таких випадках управлінські рішення формуються на основі сукупності критеріїв, частина з яких потребує експертного оцінювання [2].

Формування експертних висновків передбачає певну послідовність дій. Передусім визначається коло фахівців, здатних надати обґрунтовані судження щодо досліджуваної проблеми. Далі встановлюються критерії оцінювання та здійснюється узагальнення отриманих результатів, що дозволяє сформувати підґрунтя для подальшого аналізу. Використання формалізованих процедур, таких як колективне оцінювання або ранжирування альтернатив, сприяє зменшенню суб'єктивності отриманих результатів [3].

Важливою сферою застосування експертної аналітики є управління ризиками. У цьому випадку вона дозволяє визначати потенційні загрози, оцінювати їх значущість та формувати заходи реагування. За результатами такого аналізу приймаються рішення щодо розподілу відповідальності та подальшого моніторингу ризиків, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Ефективність експертної аналітики значною мірою залежить від її системного використання в організації. Наявність регламентованих процедур, визначених ролей учасників та єдиних критеріїв оцінювання забезпечує узгодженість процесу аналізу та сприяє підвищенню якості прийнятих рішень. У такому випадку експертна аналітика є постійною складовою управлінської діяльності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни умов функціонування [1].

Отже, значення експертної аналітики полягає у формуванні інформаційного підґрунтя для прийняття рішень у ситуаціях, коли формалізовані дані не забезпечують повної картини. Її використання дозволяє





перевести індивідуальний досвід фахівців у систематизовану форму, що робить його придатним для подальшого управлінського застосування.

У разі інтеграції експертної аналітики в управлінську практику організація отримує можливість узгоджувати аналітичні висновки з реальними умовами функціонування, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів і своєчасному реагуванню на потенційні загрози. Такий підхід створює передумови для переходу від інтуїтивного ухвалення рішень до їх обґрунтування на основі узагальненого професійного знання.

1. Заїка С.О., Сагачко Ю.М., Грідін О.В. Експертна аналітика як інструмент прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті. *Progressive opportunities and solutions of modern scientific potential: XLI International scientific and practical conference (October 02-04, 2024. Toronto, Canada). Toronto, Canada. 2024. P. 53-55. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/d25fb0f8-1ab5-45bd-8ef0-e32fcad7ecca/content>*
2. Сагачко Ю.М., Заїка С.О., Грідін О.В. Роль експертної аналітики у взаємодії адміністративного та операційного менеджменту для ефективного прийняття рішень. *Електронний науковий періодичний журнал «Успіхи і досягнення у науці»*. 2024. № 6 (6). С. 585-594. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-585-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-585-594) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14282/14352>
3. Шафоренко І., Заїка С. Експертна аналітика як основа обґрунтування управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конф., 31 жовтня 2024 р., м. Полтава. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1331-1332. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/29390acb-c53b-4768-9538-f76a6be818b3/content>*





БОБЕЛЯК ОЛЬГА, здобувач МН-41

Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ, м. Львів

Науковий керівник – **ВОРОНКА ОЛЬГА**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

У сучасних економічних умовах матеріальне стимулювання персоналу виступає ключовим чинником зростання продуктивності праці. Тому однією з провідних функцій менеджерів усіх рівнів є вміння визначати мотиви, що спонукають працівників, та здійснювати на них відповідний вплив. Це сприяє не лише підвищенню індивідуальної результативності, а й загальній ефективності діяльності підприємства. Отже, питання матеріального заохочення співробітників у нинішніх ринкових реаліях набуває особливої актуальності.

Видатні мислителі давніх цивілізацій прагнули пояснити природу людської активності та її рушійні сили. Так, давньогрецький філософ Епікур вважав, що саме життєві обставини формували й змушували людину діяти певним чином. Натомість сучасні науковці наголошують, що головним ресурсом будь-якого підприємства є люди – вони забезпечують доходи, конкурентні переваги та перспективи розвитку. У процесі дослідження матеріальної мотивації праці було проаналізовано напрацювання таких авторів, як Богоявленська Ю. Б., Завадський Й. С., Кредісова А. І., Кузьміна О. Є., Немцова В. Д., Пономаренко В. П., Черкасова В. В., Яцура В. В. та інших.

Система матеріального стимулювання праці являє собою комплекс різних взаємопов'язаних мотивів, які утворюють єдиний процес формування матеріальної зацікавленості працівників у виконанні трудових функцій [1, с. 207].

Матеріальне стимулювання праці здійснюється у грошовій та негрошовій формах.

Грошове стимулювання праці передбачає використання ефективних систем і форм оплати, удосконалення чинної та запровадження нової тарифної сітки, застосування премій, надбавок, винагород за досягнення цілей, програм «участі у прибутках» чи можливості придбання акцій за пільговими цінами.

Матеріальне стимулювання у негрошовій формі охоплює надання компанією подарунків, знижок на власну продукцію, оплату медичного страхування, покращення умов праці та заходи з охорони здоров'я [1, с. 18].

Загалом результативність матеріального стимулювання визначається тим, яку саме систему та форму оплати праці застосовує підприємство.

Згідно із Законом України «Про оплату праці», заробітна плата визначається як винагорода у грошовій формі, яку роботодавець виплачує





працівникові за виконану чи передбачену трудовим договором роботу. Вона складається з трьох основних частин:

- Основна заробітна плата – оплата за виконану роботу відповідно до встановлених норм.
- Додаткова заробітна плата – доплати, надбавки, компенсаційні та гарантійні виплати, а також премії, пов'язані з виробничими результатами.
- Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – додаткові стимули, що не входять до перших двох складових [3].

Окрім заробітної плати, премій та надбавок, менеджери активно застосовують інші форми матеріального стимулювання. На сучасному ринку праці конкурентною системою мотивації вважається поєднання трьох рівнів бонусів: щомісячних, щоквартальних та річних. Найбільше значення для працівників мають регулярні щомісячні та квартальні виплати, адже вони є зрозумілими та відчутними у короткостроковій перспективі. Річний бонус, навпаки, сприймається як віддалена перспектива і має менший мотиваційний ефект [4, с. 65].

О. Є. Кузьмін наголошує, що при формуванні системи матеріальних стимулів необхідно враховувати три групи чинників, які впливають як на колективи працівників, так і на окремих виконавців:

- Соціально-психологічні – співвідношення заробітної плати між різними категоріями персоналу;
- Економічні – рівень оплати праці та джерела матеріального стимулювання;
- Організаційні – тарифна система та система посадових окладів [4, с. 208].

У поєднанні з особливостями сучасної економіки ці фактори визначають основні принципи матеріального стимулювання праці:

1. Поступове зростання заробітної плати відповідно до підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
2. Диференціація оплати праці залежно від груп працівників, умов роботи, трудових досягнень та регіональних особливостей;
3. Можливість підвищення заробітної плати за виконання престижних і відповідальних робіт;
4. Забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності;
5. Випереджальні темпи зростання заробітної плати порівняно з іншими економічними показниками;
6. Оптимальне поєднання централізованого регулювання та самостійності підприємств у питаннях матеріального стимулювання [1, с. 208–209].

У сучасних економічних умовах кон'юнктура ринку праці постійно змінюється, і високий рівень заробітної плати вже не є єдиним чинником мотивації персоналу. Тому виникає потреба у впровадженні нових методів стимулювання. Досвід зарубіжних компаній свідчить, що одним із





найефективніших інструментів є соціальний пакет, який поєднує елементи матеріального та нематеріального заохочення, водночас підвищуючи імідж підприємства.

Соціальний пакет дозволяє безпосередньо впливати на виробничий процес і може включати: оплату лікарняних та медичне страхування; компенсацію транспортних витрат; фінансування навчання працівників; оплачувані обіди; безкоштовний мобільний зв'язок; путівки у санаторії; матеріальну допомогу при одруженні чи народженні дитини; безвідсоткове кредитування; надання автомобіля у службове чи особисте користування; компенсацію амортизації власного транспорту тощо [2, с. 206].

Отже, матеріальне стимулювання є одним із основних умов продуктивного функціонування підприємства в сучасній економічній ситуації. Стимулювання працівників забезпечує ефективне досягнення цілей підприємства та спонукає до постійного вивчення мотивів та особливостей потреб підлеглих. Сучасні менеджери повинні створювати на підприємствах дієві системи матеріального стимулювання, які відповідають умовам реального стану середовища функціонування підприємств, враховуючи ієрархічність потреб працівників та фактори впливу на процес винагородження.

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бикова А. Л., Воронова В. С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. №1 (65). С. 182-185. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1993> (дата звернення: 18.03.2026).
3. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 23.03.2026).
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: «Академвидав», 2007. № 2. 464 с.





БОВСУНОВСЬКА ЄЛИЗАВЕТА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІНТЕГРАЦІЯ ДАНИХ ПРО КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД У СИСТЕМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасному світі, в умовах глобальної цифровізації та гіперконкуренції, традиційні методи боротьби на ринку, такі як ціновий демпінг або просте розширення асортименту, поступово втрачають свою ефективність. На передній план виходить управління клієнтським досвідом (Customer Experience, CX), яке стає ключовим стратегічним активом підприємства. Сучасний споживач очікує не лише якісний продукт [1], але й персоналізовану взаємодію на кожному етапі свого шляху. Тому здатність компанії швидко адаптувати бізнес-процеси під потреби та очікування клієнта стає вирішальним фактором виживання та сталого розвитку.

Незважаючи на важливість клієнтського досвіду, значна частина вітчизняних підприємств стикається з проблемою «даних у вакуумі». Компанії накопичують величезні масиви інформації про своїх споживачів через CRM-системи, соціальні мережі, програми лояльності та веб-аналітику, але ці дані часто залишаються ізольованими від процесу прийняття реальних управлінських рішень. Виникає парадоксальна ситуація: маючи доступ до детальної інформації про поведінку споживача, топ-менеджмент продовжує приймати стратегічні рішення, спираючись на інтуїцію або застарілі фінансові звіти, які відображають минуле, але не прогнозують майбутнє.

Метою дослідження є обґрунтування механізму інтеграції метрик клієнтського досвіду в систему стратегічного та операційного менеджменту підприємства. Такий підхід дозволить трансформувати розрізнені дані у цінні бізнес-інсайти, що стане основою для проактивних дій, спрямованих на підвищення лояльності споживачів та максимізацію прибутку.

Для побудови ефективної моделі управління необхідно чітко класифікувати типи даних, що використовуються для аналізу. У сучасній теорії менеджменту досвіду виділяють дві ключові групи показників: операційні дані (O-data) та дані про досвід (X-data). Операційні дані – це кількісні показники, які фіксують фактичну діяльність підприємства. До цієї групи належать фінансові звіти, статистика продажів, показники конверсії на сайті, час доставки товару та рівень відтоку клієнтів. Ці дані є об'єктивними та легко вимірюваними, але вони мають суттєвий недолік – це «показники, що запізнюються». Вони констатують наслідки минулих рішень, проте не дають розуміння глибинних причин успіху чи невдачі.

Натомість дані про досвід (X-data) фокусуються на суб'єктивному сприйнятті взаємодії споживачем. Ця група включає метрики лояльності (NPS – Net Promoter Score), індекс задоволеності (CSAT – Customer Satisfaction Score),





індекс клієнтських зусиль (CES – Customer Effort Score), а також якісні дані [2]: відгуки в соціальних мережах та аналіз звернень до служби підтримки. Саме X-data дозволяють виявити емоційний стан клієнта та його мотивацію, виступаючи індикаторами майбутньої поведінки.

Ключова ідея полягає в тому, що управлінське рішення буде ефективним лише за умови поєднання цих двох типів даних. Процес такої інтеграції візуалізовано на рисунку 1.



Рис. 1 – Циклічна модель інтеграції CX-даних в управлінські рішення

Запропонована модель працює як замкнений цикл. Першим етапом є збір даних з усіх каналів комунікації (сайт, чати, офлайн-магазини). На етапі аналізу «сирі» цифри перетворюються на розуміння проблеми. Наприклад, якщо ідентифіковано падіння продажів (O-data), аналіз відгуків (X-data) може підказати причину.

Важливим елементом цієї схеми є автоматизація. В ручному режимі обробляти такі масиви інформації неможливо, тому компаніям необхідно впроваджувати CRM-системи та аналітичні дашборди (Business Intelligence). Це дає змогу керівнику бачити проблему в реальному часі і реагувати миттєво, а не чекати кінця місяця. Також варто зазначити економічний ефект. Маркетингові дослідження підтверджують, що втримати існуючого клієнта значно дешевше, ніж залучити нового. Тому інвестиції в систему аналізу клієнтського досвіду окупаються за рахунок зростання LTV (Life Time Value) – прибутку, який клієнт приносить компанії за весь час співпраці.

1. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 трав. 1991 р. № 1023-XII. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
2. Писаренко Н. Діджитал маркетинг : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 100 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43517>





БОДНАР ОРЕСТА, к.е.н., доцент, доцентка кафедри обліку і аудиту
Відокремлений підрозділ Національного університету
біоресурсів і природокористування України
«Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани
ОСІЯН НАЗАРІЙ, здобувач вищої освіти
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
м. Тернопіль

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У сучасних умовах господарювання підприємства харчової промисловості стикаються з високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та зростаючими вимогами до якості продукції. За таких обставин особливого значення набуває ефективна система управління, важливою складовою якої є управлінський облік. Його впровадження дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати витрати та підвищувати рентабельність виробництва.

Управлінський облік – це система збору, обробки та аналізу інформації про діяльність підприємства, яка використовується для внутрішнього управління. На відміну від фінансового обліку, він орієнтований не на зовнішніх користувачів, а на менеджерів різних рівнів [1, с. 96].

На підприємствах харчової промисловості управлінський облік відіграє ключову роль у контролі витрат на сировину та матеріали, управлінні виробничими процесами, ціноутворенні, плануванні прибутку, оцінці ефективності підрозділів.

Управлінський облік в харчовій промисловості суттєво відрізняється від інших галузей через низку специфічних факторів, а саме: біологічний характер сировини, короткий виробничий цикл, високий рівень регулювання (галузь підпадає під жорсткі санітарні, екологічні та технічні стандарти), сезонність і нерівномірність постачання, багатомоноклатурність продукції (підприємства часто виробляють широкий асортимент продукції) [2, с. 151].

Впровадження управлінського обліку в харчовій галузі має враховувати специфіку цієї сфери, зокрема:

1. Швидкопсувність продукції. Значна частина продукції має обмежений термін зберігання, що потребує оперативного контролю запасів і мінімізації втрат.
2. Залежність від сировинної бази. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію впливають на собівартість і потребують гнучкої системи обліку витрат.
3. Складність виробничих процесів. Часто виробництво включає кілька стадій переробки, що ускладнює розподіл витрат і калькулювання собівартості.
4. Високі вимоги до якості та безпеки продукції. Необхідність





дотримання стандартів якості потребує додаткових витрат на контроль і сертифікацію.

5. Сезонність виробництва. Для деяких підгалузей характерні сезонні коливання обсягів виробництва, що ускладнює планування.

Процес впровадження управлінського обліку на підприємствах харчової промисловості включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз поточної системи обліку. Оцінюється ефективність існуючої системи, виявляються її недоліки.

2. Визначення цілей та завдань. Формуються основні напрями використання управлінського обліку відповідно до потреб підприємства.

3. Розробка облікової політики. Визначаються методи обліку витрат, калькулювання собівартості, формати звітності.

4. Автоматизація облікових процесів. Впровадження спеціалізованих програмних продуктів для обробки даних.

5. Навчання персоналу. Підготовка працівників до роботи з новою системою.

6. Контроль і вдосконалення системи. Постійний моніторинг ефективності та внесення необхідних змін [3].

Однією з ключових задач управлінського обліку в харчовій промисловості є облік витрат. Зокрема, це стосується деталізації витрат за видами продукції, що

дозволяє визначити прибутковість кожного виду продукції. Також важливим є використання нормативного методу обліку. Адже завдяки встановленню норм витрат сировини та матеріалів можна ефективно контролювати відхилення й враховувати технологічні втрати та шукати шляхи їх зменшення.

Впровадження управлінського обліку на підприємствах харчової промисловості є складним, але необхідним процесом, що забезпечує підвищення ефективності діяльності. Урахування галузевих особливостей, правильна організація обліку витрат та використання сучасних інформаційних технологій дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та досягати стратегічних цілей.

Таким чином, управлінський облік виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової галузі та забезпечення їх сталого розвитку.

1. Бутинець Ф. Ф. Управлінський облік: підручник. Житомир: ПП «Рута», 2019. 480 с.
2. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством. Київ: КНЕУ, 2021. 526 с.
3. Іванюта П. В. Особливості управлінського обліку на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 45–49.





БОНДАР МАКСИМ, здобувач МН-41

Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ, м. Львів

Науковий керівник - **ВОРОНКА ОЛЬГА**,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасна економічна система зазнає докорінних трансформацій: замість класичних моделей з'являються масштабні корпорації з розгалуженою мережею управління. У таких умовах управлінське рішення перестає бути просто обов'язком директора – воно стає ключовим інструментом професійної діяльності менеджерів усіх рівнів. Сьогодні кар'єрний успіх та лідерські позиції займають ті фахівці, чия компетентність підтверджується здатністю оперативно діяти та приймати результативні рішення в межах своїх повноважень.

Актуальність обраної теми підкріплюється тим, що умови ведення бізнесу стали значно складнішими. Розширення фінансових, технологічних та соціальних зв'язків вимагає від керівників високої якості аналізу та швидкості реакції. Ефективність менеджменту тепер прямо залежить від точності обраних методів управління, адже саме вони забезпечують реалізацію стратегічних цілей компанії. В умовах ринкової нестабільності та високих ризиків, здатність приймати виважені рішення стає головним чинником виживання підприємства та його перемоги у конкурентній боротьбі.

В економічній літературі розкриттю сутності впливу управлінських рішень на розвиток підприємства присвячені праці багатьох науковців, зокрема, таких як Виноградова О.В., Гудзь О.Є., Гусєва О.Ю., Гегель Г.В., Гудзинський О.Д., Наумов О.Б., Сіренко Н.М., Шилар Х, Шумпетер Й., Нурєєв Р. та ін. Вплив управлінських рішень на розвиток підприємства як багатоаспектний і інтегрований процес потребує розробки системної методології обґрунтування такими процесами.

Ефективне управління сьогодні є головною передумовою ринкової стійкості будь-якої компанії. В умовах високої невизначеності національної економіки критичним завданням менеджменту стає не просто підтримання діяльності, а забезпечення розвитку системи через якісні управлінські рішення. Складність цього процесу полягає у необхідності вибору найбільш дієвих методів аналізу, що потребує глибокого розуміння принципів розробки управлінських механізмів.

Саме прийняття рішення слід розглядати як цілеспрямований процес вибору оптимального способу дій. Це фінальний результат інтелектуальної праці суб'єкта управління, головною метою якого є координація роботи всієї організації для досягнення стратегічних цілей [1, с. 54].

Варто наголосити, що будь-яке управлінське рішення – це творчий акт,





продукт діяльності керівника або групи фахівців. Саме тому якість прийнятого вибору слугує головним критерієм оцінки професіоналізму менеджера. Для ефективної реалізації цієї функції управлінець повинен володіти двома ключовими ресурсами: достатнім обсягом повноважень для розв'язання проблем на своєму рівні та повною персональною відповідальністю за наслідки своїх дій [2, с. 59].

Є деякі ознаки, що характеризують управлінські рішення. Розглянемо їх докладніше:

- цілепокладання – керівник спрямовує зусилля на досягнення цілей організації та задоволення власних інтересів;

- наявність вагомих підстав для прийняття рішення – наявність незаперечної інформації, що підтверджує обґрунтованість управлінського рішення;

- орієнтація на певний об'єкт впливу при прийнятті рішення – це орієнтація на цілеспрямованість. Управлінське рішення завжди спрямоване на якийсь об'єкт;

- керівник розглядає управлінське рішення на предмет наявності взаємозв'язку з іншими рішеннями та супутніми елементами. Управлінське рішення не може існувати самостійно, незалежно від інших складових діяльності керівника;

- правильність рішення – це орієнтація на норми і постулати, які складають основу фірмового стилю. Рішення, що суперечать загальноприйнятим нормам, не можуть бути управлінськими;

- рівень ефективності прийняття рішень – пояснює і підтверджує правомірність управлінського рішення. Управлінські рішення традиційно характеризуються високим ступенем ефективності;

- адекватне рішення щодо реакції зовнішнього середовища – менеджер оцінює необхідність і своєчасність свого рішення. Рішення керівника мають бути зваженими, продуманими, сформульованими;

- наявність чіткої стратегії реалізації управлінського рішення – формування алгоритму прийняття управлінського рішення. Управлінське рішення пов'язане з чітким алгоритмом дій, зрозумілим співробітникам. Кожен працівник повинен знати свою відповідальність за виконання управлінських рішень;

- наявність компромісів – чи зачіпає управлінське рішення інтереси інших людей, якою мірою воно їх враховує. Є управлінські рішення, які суперечать інтересам інших осіб або ущемляють інтереси працівників підприємства. Керівник повинен уникати таких рішень і знаходити ефективні альтернативи [3, с. 76].

Прийняття рішень – це свідомий вибір серед доступних варіантів або альтернатив курсу дій, який усуває розрив між поточним і майбутнім бажаним станом організації. Таким чином, цей процес включає багато різних елементів,





але, безумовно, є такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи та рішення - наприклад, вибір альтернативи. Цей процес лежить в основі планування діяльності організації. План – це набір рішень про те, як розподіляти ресурси та як вони будуть використовуватися для досягнення цілей організації.

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється керівниками різних рівнів і є більш формалізованим, ніж у приватному житті. Справа в тому, що тут рішення стосується не тільки однієї людини, найчастіше воно стосується частини або всієї організації, а тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень. У зв'язку з цим в організації виділяють два рівні рішень: індивідуальний і організаційний. Якщо в першому випадку менеджера більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому інтерес зміщується в бік створення відповідного середовища навколо цього процесу [4, с. 189].

Підсумовуючи, можна зазначити, що управлінське рішення є не просто формальним актом, а складним інтелектуальним продуктом, що поєднує в собі глибокий аналіз, стратегічне планування та творчий підхід. Процес, що охоплює розробку, вибір та реалізацію найкращої альтернативи, є «сполучною ланкою» для всіх ключових функцій менеджменту – від мотивації персоналу до жорсткого контролю результатів.

У сучасних реаліях якість прийнятих рішень на кожному рівні управління стає головним мірилом професіоналізму керівника. Вміння оперативно обирати найбільш ефективний варіант дій у складних ситуаціях забезпечує не лише поточну результативність підрозділів, а й створює фундамент для сталого розвитку та виживання всієї організації в умовах непередбачуваного ринку. Таким чином, удосконалення системи прийняття управлінських рішень є стратегічним пріоритетом для будь-якої компанії, що прагне лідерства.

1. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
2. Воронкова А., Калюжна Н., Отенко В. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 512 с.
3. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення» // Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. С. 79–83.
4. Лазоренко Л. В. Методи і технології прийняття управлінських рішень. Київ: МАУП, 2010. 532 с.





БРАЇЛКО АНГЕЛІНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ТЮТЮННИК ЮРІЙ**, к.е.н, доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах економічного розвитку ефективність роботи підприємств значною мірою визначається якістю управління фінансовими ресурсами та здатністю керівників ухвалювати виважені управлінські рішення. Діяльність бізнес-структур відбувається у контексті динамічного й нестабільного економічного середовища, що характеризується посиленням конкуренції, швидкими змінами ринкової ситуації, впливом глобалізаційних процесів та підвищенням рівня економічних ризиків. У таких умовах особливо важливо забезпечити керівництву підприємства достовірну, повну й оперативну інформацію щодо фінансового стану організації, результатів її господарської діяльності та ефективності використання наявних ресурсів. Відтак, фінансовий аналіз стає ключовим інструментом інформаційного забезпечення, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та сприяти сталому розвитку підприємства.

Фінансовий аналіз є системою методів і підходів до вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, яка базується на використанні даних фінансової звітності та іншої економічної інформації. Його головною метою є неупереджена оцінка фінансового становища підприємства, аналіз результатів його діяльності та виявлення основних тенденцій розвитку за певний період часу. Опрацювання та узагальнення фінансових даних дозволяють створити необхідну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи компанії [1].

Застосування фінансового аналізу дозволяє детально вивчити ключові аспекти діяльності підприємства, оцінити його прибутковість, ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та рівень ділової активності. Аналіз динаміки та структури фінансових показників сприяє глибшому розумінню тенденцій розвитку компанії, визначенню її сильних і слабких сторін, а також ефективності використання наявних ресурсів. Одним із суттєвих аспектів аналітичної роботи є здатність своєчасно виявляти проблемні зони у діяльності підприємства і встановлювати причини їхнього виникнення.

Фінансовий аналіз є важливим інструментом, який сприяє виявленню внутрішніх резервів для підвищення ефективності функціонування підприємства. Проведення ґрунтовного дослідження фінансових показників дає змогу ідентифікувати напрями вдосконалення управління активами, оптимізації витрат і зростання загальної результативності діяльності підприємства. Завдяки цьому фінансовий аналіз набуває ключового значення у сфері економічних досліджень, забезпечуючи глибоке розуміння фінансового стану організації та





створюючи підґрунтя для прийняття раціональних і обґрунтованих управлінських рішень [2].

У системі управління підприємством фінансовий аналіз займає ключове місце, оскільки створює інформаційно-аналітичну основу для виконання основних управлінських функцій. Результати такого аналізу насамперед використовуються у процесі планування діяльності підприємства. Вони дають змогу об'єктивно оцінити поточний фінансовий стан організації, визначити рівень забезпечення необхідними ресурсами та виявити перспективи подальшого розвитку. На підставі цієї інформації керівництво може складати більш реалістичні й економічно обґрунтовані плани щодо ефективного використання фінансових ресурсів, визначати стратегічні напрями розвитку та оптимізувати параметри господарської діяльності. Крім того, аналіз фінансових показників не тільки відображає результати поточної діяльності підприємства, але й допомагає відстежувати тенденції їхньої зміни, що має важливе значення для визначення довгострокових управлінських орієнтирів [3].

Фінансовий аналіз також є важливим інструментом контролю за результатами функціонування підприємства. Аналізуючи динаміку фінансових показників і порівнюючи їх з плановими або нормативними значеннями, можна ефективно оцінити результативність впроваджених управлінських рішень, виявити причини відхилень від запланованих параметрів та ідентифікувати проблемні аспекти у діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу керівництву своєчасно реагувати на зміни у фінансовому стані організації, коригувати управлінські заходи та забезпечувати раціональне використання ресурсів. У підсумку, проведення аналітичних досліджень сприяє формуванню тісного взаємозв'язку між процесами планування, моніторингу та регулювання економічної діяльності підприємства [4].

Фінансовий аналіз відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень, адже результати такої оцінки дають керівництву підприємства змогу об'єктивно оцінити стан фінансових ресурсів, рівень стабільності фінансів і потенційні ризики в бізнес-діяльності. На основі цих даних розробляються стратегії для підвищення ефективності використання активів, оптимізації витрат, залучення додаткових фінансових ресурсів, а також оцінки доцільності інвестицій у розвиток компанії. Крім того, проведення аналітичних досліджень сприяє прогнозуванню фінансового стану підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти можливі негативні тенденції та формувати заходи для їхнього попередження.

Не менш вагомим аспектом є те, що результати фінансового аналізу сприяють підвищенню відкритості діяльності підприємства, а також формуванню довіри з боку зовнішніх споживачів фінансової інформації, зокрема інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Комплексна аналітична оцінка фінансового стану дозволяє визначити рівень фінансової стійкості підприємства, його привабливість для інвестування та здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. У контексті цього фінансовий





аналіз виступає ключовим інструментом не лише для організації внутрішніх процесів управління, а й для забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім економічним середовищем. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та покращенню його конкурентоспроможності [5].

Таким чином, фінансовий аналіз відіграє ключову роль у системі управління підприємством, слугуючи джерелом важливої аналітичної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Ретельне узагальнення та правильна інтерпретація фінансових показників дають змогу оперативно оцінювати результати діяльності компанії, аналізувати ефективність використання наявних ресурсів і виявляти основні тенденції її розвитку. Це стає основою для покращення господарської діяльності, посилення фінансової стабільності та забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Застосування результатів фінансового аналізу відіграє ключову роль у забезпеченні більш раціонального використання фінансових ресурсів, оптимізації процесів планування та контролю, а також у підвищенні ефективності реалізації управлінських рішень. Комплексна аналітична оцінка фінансових показників сприяє тому, що керівництво підприємства може оперативно адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, ідентифікувати потенційні ризики та визначати стратегічні напрями подальшого розвитку. У цьому контексті вивчення ролі та значення фінансового аналізу в системі управління підприємством набуває особливого значення. Воно становить один із пріоритетних напрямів наукових досліджень і має значну практичну цінність у контексті вдосконалення системи управління діяльністю суб'єктів господарювання.

1. Петрицька О. С. Місце стратегічного фінансового аналізу у формуванні фінансової стратегії підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №1(5) . С. 230-234. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/78776>.
2. Радзіховська, Ю. М., Уманська В. Г. Роль фінансово-економічного аналізу в системі діагностики детермінантів управління капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. С. 1-12. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/4701/>.
3. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.17>.
4. Василюк М., Кузьмін Т., Дмитрів М. Організація обліку та контролю фінансових результатів як складова системи управління підприємством. 2024. *Економіка та суспільство*. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-167>.
5. Кладницька Т., Артимонова І., Кемєняш І., Свиноус Н. Роль і місце фінансового контролінгу в управлінні фінансових корпорацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 314-318. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-50>.





ВІТОВЩИК ТЕТЯНА, доцент кафедри «Права та економіко-фінансової безпеки»

ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

Стрімкий розвиток цифрової економіки в сучасному економічному просторі обумовив виникнення необхідності трансформації традиційних підходів до ведення бухгалтерського обліку шляхом їх цифровізації. Національні підприємства на сучасному етапі потребують оперативного формування фінансової звітності, мінімізації помилок та оптимізації витрат. У таких умовах цифровізація бухгалтерських процесів стає стратегічним напрямом розвитку системи управління. Цифровізація бухгалтерських процесів за своєю сутністю є процесом впровадження інформаційних технологій або нау-хау у систему ведення обліку, контролю та звітності підприємства, основною метою якого є підвищення ефективності управління [1]. В практиці цифровізація відбувається за такими основними напрямками як автоматизація облікових операцій, запровадження електронного документообігу, використання хмарних сервісів, інтеграція бухгалтерії з управлінськими системами (ERP) та запровадження цифрових інструментів аналітики. Найбільше уваги в аналітичному просторі присвячено питанням використання на практиці хмарних сервісів, що ефективно забезпечують віддалений доступ до даних та їх інформаційну безпеку одночасно. З кінця 2010-х років хмарні технології стали звичайним явищем для багатьох компаній [2].

Як правило, компанії обирають один із двох способів розпочати цифровізацію: або впроваджувати зміни власними силами, або створювати паралельний офіс трансформації. Перший варіант дозволяє здійснити базову міграцію інфраструктури у хмару із мінімальними ресурсами. Другий варіант, з новою командою, ефективніший. Офіс трансформації проводить загальний аудит бізнес-процесів компанії, виявляючи підрозділи, де є ресурси для покращення, та можливості для трансформації. Він поступово впроваджує парадигму цифровізації у конкретні ланцюжки діяльності підприємства [3].

Традиційно великі компанії замовляють стратегічний проект цифрової трансформації у аудиторських фірм «великої четвірки», отримуючи в результаті великий обсяг документів. Після визначення пріоритетних завдань цифровий офіс розпочинає реалізацію стратегії. Нерідко до цифрового офісу приєднується консультант, який займався проектом як підрядник.

Запровадження цифровізації бухгалтерських процесів дозволяє отримати ряд переваг для підприємств. Одним з основних переваг можна вважати досягнення точності та мінімізація помилок, оскільки більшість розрахунків здійснюють програмні алгоритми (наприклад, розрахунок податків, амортизації, резервів, валютних різниць). Додатковим бонусом у запровадженні процесу цифровізації є досягнення оперативності обробки інформації. Розрахунки при використанні цифрових технологій здійснюється в умовах реального часу.





Цифрові технології дозволяють також скоротити витрати у довгостроковій перспективі при цьому підвищити прозорість та контрольованість. Цифрові системи фіксують усі зміни в облікових даних, забезпечують історію операцій та розмежування прав доступу. Це посилює внутрішній контроль і знижує ризик шахрайства. Аудит стає простішим і швидшим завдяки електронним реєстрам і автоматичним звітам. Сучасні цифрові платформи дозволяють здійснювати фінансове моделювання, аналіз рентабельності, прогнозування грошових потоків та оцінку ризиків. Використання Big Data та елементів штучного інтелекту відкриває нові можливості стратегічного планування.

При цьому як і будь-який економічний процес цифризація бухгалтерського обліку пов'язана з недоліками та ризиками. Такими ризиками можна вважати високі первинні інвестиції та потреба в підвищенні кваліфікації персоналу, кіберризик та загроза витоку даних, технічні збої та залежність від ІТ-інфраструктури, складність адаптації до змін законодавства, ризик формалізації без реальної оптимізації.

1. Коваль О.В., Лишак О.М. Цифризація бухгалтерського обліку в Україні. Ефективна економіка. 2024. №2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.67>
2. Khomyn A. The Role of the Cloud in Digital Transformation. URL: <https://soloway.tech/blog/the-role-of-the-cloud-in-digital-transformation/>
3. Digitalisation for Recovery in Ukraine. OECD. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/digitalisation-for-recovery-inukraine-c5477864/>





ВЛАСЕНКО АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЙКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем управління трудовими ресурсами, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих завдань та досягнення економічних результатів. Від того, наскільки раціонально використовується трудовий потенціал, залежить продуктивність праці, витрати на виробництво та загальна ефективність функціонування підприємства.

Управління персоналом розглядається як система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу [1]. Такий підхід передбачає послідовну роботу з персоналом, що включає визначення потреби у працівниках, їх добір, професійний розвиток, мотивацію та оцінювання результатів діяльності.

Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами ґрунтується на дослідженні показників використання праці. До них належать чисельність персоналу, його структура, продуктивність праці, фонд оплати праці, рівень заробітної плати та показники руху кадрів. Вивчення змін цих показників дозволяє оцінити стан використання трудового потенціалу та визначити можливості його поліпшення.

Особливе значення має оцінювання продуктивності праці, яка відображає співвідношення між результатами діяльності та чисельністю працівників. Її зростання свідчить про покращення організації праці та ефективність системи мотивації. Водночас важливим є забезпечення узгодженості між динамікою продуктивності та рівнем оплати праці, оскільки порушення такого співвідношення може негативно позначитися на фінансових показниках підприємства.

Ефективність управління трудовими ресурсами пов'язана також із кадровою політикою підприємства, що визначає напрями роботи з персоналом. Вона передбачає планування потреби у працівниках, формування кадрового резерву, організацію навчання та створення системи стимулювання [3]. Наявність дієвих мотиваційних механізмів сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства [2].

Важливим напрямом аналізу є використання фонду робочого часу. Втрати часу через простой або нераціональну організацію виробничих процесів призводять до зниження продуктивності праці. Поліпшення умов праці та вдосконалення організації виробничих процесів позитивно впливають на ефективність використання персоналу.





Інвестиції у розвиток людського капіталу також мають істотне значення. Підвищення кваліфікації працівників і розвиток їх професійних компетентностей створюють передумови для покращення результатів діяльності підприємства та його здатності реагувати на зміни умов функціонування.

Отже, управління трудовими ресурсами є одним із визначальних чинників ефективності діяльності підприємства, оскільки саме через організацію праці та розвиток персоналу формується здатність до досягнення поставлених цілей. Проведення системного аналізу використання трудового потенціалу дозволяє своєчасно виявляти внутрішні резерви та визначати напрями удосконалення кадрової політики.

Поєднання кількісного оцінювання показників праці з урахуванням якісних характеристик персоналу створює передумови для більш зваженого управління трудовими ресурсами, що сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й забезпечує узгодженість між економічними результатами підприємства та можливостями його кадрового потенціалу.

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Заїка С., Кускова С., Заїка О. Сутність і проблеми мотивації як фактора розвитку сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 15. С. 48-52. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8>
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с. <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.5-Shubali.pdf>





ДОБРОВОЛЬСЬКА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **БЕЗВЕРХИЙ КОСТЯНТИН**, доктор економічних наук,
доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

АНАЛІЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»)

Основною метою системи управління є підвищення ефективності підприємств у сучасних економічних умовах. Аналіз фінансових показників та господарської діяльності має важливе значення для оптимізації бізнес-процесів, раціонального використання ресурсів і зміцнення конкурентоспроможності. Об'єктивне дослідження фінансового стану суб'єкта, а також оцінка результативності використання його матеріальних, трудових і фінансових ресурсів разом із можливими шляхами покращення прибутковості становлять ключові аспекти в аналізі господарської діяльності.

При розгляді результатів роботи підприємства особливо важливим є аналіз рентабельності-показника, який служить основним критерієм загальної ефективності організації. Рентабельність не лише відображає прибуток підприємства, але й демонструє результати його діяльності через співвідношення отриманого доходу до витрат за певний період часу. Глибоке вивчення цих показників дозволяє здійснити всебічну оцінку того, як компанія використовує свої ресурси та узагальнити інформацію про економічні процеси з метою визначення слабких місць і резервів для поліпшення фінансової стабільності та прибутковості. Такий систематичний підхід надзвичайно актуальний на конкурентному ринку для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Об'єктом даного дослідження є ПрАТ «ВФ Україна» (також відома як Vodafone Україна), яка займає одну з провідних позицій серед операторів мобільного зв'язку в Україні. Сьогодні компанія відіграє значну роль у сфері телекомунікацій, активно розвиваючи такі напрямки, як мобільний інтернет і цифрові послуги. Окрім цього, ПрАТ «ВФ Україна» робить вагомі фінансові інвестиції в модернізацію та розширення своєї телекомунікаційної інфраструктури, що суттєво підвищує її конкурентоспроможність на ринку [3].

У навчальному посібнику з управлінського аналізу підприємств зазначається, що показники рентабельності виступають важливими індикаторами ефективності роботи організації. Вони узагальнюють результати діяльності підприємства та демонструють рівень прибутковості використаних ресурсів. Аналіз цих показників дозволяє оцінити успішність формування прибутку, визначити вплив різних чинників на фінансовий результат і знайти резерви для покращення ефективності господарської діяльності компанії. Рентабельність реалізованої продукції вимірюється співвідношенням валового або чистого прибутку до виручки від продажу товарів [6]. У 2021 році компанія працювала у стабільному макроекономічному середовищі, що дозволило





сформувати дохід приблизно 20 млрд грн. Цей період відзначався структурою збалансованих витрат та постійним попитом на послуги мобільного зв'язку і передачі даних.

Таблиця 1 - Основні фінансові показники Прат «ВФ Україна» у 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, млрд грн	20,0	19,6	21,6	24,44	27,0
Чистий прибуток, млрд грн	5,4	4,0	5,1	3,54	3,8
Активи, млрд грн	55	52	58	60	63
Власний капітал, млрд грн	32	30	34	38	38
ROS(рентабельність продажів)	27%	20%	24%	14,5%	24%
ROA(рентабельність активів)	9,8%	7,7%	8,8%	5,9%	6%
ROE(рентабельність власного капіталу)	16,9%	13,3%	15,0%	9,8%	10%

Джерело: складено автором на основі річні фінансові звіти ПрАТ «ВФ Україна» за 2021–2024 роки та презентація фінансових результатів за 9 місяців 2025

Однак у 2022 році, дохід компанії знизився до 19,6 млрд грн., через початок масштабних військових дій. Це зменшення пояснюється критичною важливістю телекомунікаційних послуг, попит на які залишається навіть під час складних обставин. У 2023 році доходи повернулися до рівня 21,6 млрд грн, що вказує про здатність компанії адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. У 2024 році прибуток зріс до 24,44 млрд грн завдяки збільшенню користування мобільним інтернетом, перегляду тарифів та поступовому відновленню економічної активності. Тренд зростання зберігається й у 2025 році, коли дохід оцінюється в 27 млрд грн. Отже, підприємство пройшло шлях від стадії стабільності через кризове скорочення до посткризового відновлення і подальшого зростання фінансових показників.

У 2021 році компанія показала високий рівень прибутків, які склали близько 5,4 млрд грн, що свідчить про їх ефективність. Проте у 2022 році чистий прибуток зменшився приблизно до 4,0 млрд грн через різке збільшення витрат на відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення безперервного зв'язку в умовах бойових дій. У 2023 році рівень прибутковості частково зріс до 5,1 млрд грн, однак це не дозволило повернути компанію до довоєнних показників ефективності через продовження високих витрат. Варто також підкреслити важливу тенденцію: у 2024 році, незважаючи на зріст доходів, чистий прибуток зменшився приблизно до 3,54 млрд грн – це вказує на те, що витрати зростають швидше ніж доходи. У 2025 році прибуток стабілізувався на рівні 3,8 млрд грн, хоча ці дані залишаються нижчими в порівнянні з 2021 роком. Це дозволяє зробити висновок, що зниження прибутковості пов'язане не зі спадом попиту, а скоріше із зміною структури витрат.

Аналіз активів підприємства демонструє досить цікаву динаміку: в 2021 році обсяг активів становив 55 млрд грн, що відповідає масштабам діяльності





компанії. У 2022 році цей показник знизився до 52 мільярдів гривень через руйнування інфраструктури та знецінення майна, викликані бойовими діями. Позитивним є те, що в 2023 році активи відновилися до майже 58 мільярдів гривень, що свідчить про ефективність заходів з відновлення та інвестицій. У період 2024–2025 років спостерігається подальше збільшення активів: впровадження нових технологій модернізації обладнання, розвитку мережі та впровадження нових технологій дало свої результати – загальний обсяг активів у межах 60–63 мільярдів гривень.

На кінець 2021 року власний капітал компанії склав близько 32 мільярдів гривень, що свідчить про достатній рівень фінансової стабільності. Однак у 2022 році, через зниження прибутків та загальний економічний тиск, цей показник скоротився до 30 мільйонів гривень. Вже в 2023 році з'явилися перші ознаки покращення бізнес-середовища: власний капітал відновився до 34 мільярдів гривень і продовжив зростати в наступні роки, досягнувши рівня від 36 до 38 мільярдів гривень. Це підтверджує здатність компанії підтримувати стабільність навіть у складних економічних умовах.

Показники рентабельності дозволяють оцінити, як ефективно підприємство використовує свої ресурси. У 2021 році рентабельність продажів досягла 27%, що свідчить про високий рівень ефективності. Проте у 2022 році цей показник знизився до 20%, а в 2023 році частково відновився до 24%. Наступного року рентабельність різко впала до 14,5%, що свідчить про скорочення прибутку на кожную гривню доходу.

Рентабельність активів також знизилась з 9,8% у 2021 році до 5,9% у 2024 році, що свідчить про падіння використання активів. Щодо рентабельності власного капіталу можна спостерігати схожу тенденцію: вона скоротилась з 16,9% у 2021 році до 10% у 2025-му, що вказує на зниження доходів власників підприємства.

Аналіз показує, що за останні чотири роки «ПрАТ «ВФ Україна» пройшло непростий шлях, який охоплював періоди стабільної роботи, кризові епізоди та етапи адаптації з поступовим відновленням. Незважаючи на негативний вплив зовнішніх чинників, компанія зуміла зберегти рівень доходів, наростити обсяги активів і утримати фінансову стійкість. Водночас, зменшення показників рентабельності свідчить про збільшення витрат і падіння ефективності в найближчий час.

1. ПрАТ «ВФ Україна». Окрема фінансова звітність відповідно до МСФЗ за 2021 рік та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/romanukx/Downloads/okrema_finansova_zvitnist_vf_ukraine_standalone_21fsu_15_092022_ukr_37b6c2bb13.pdf (дата звернення 19.03.2026).
2. ПрАТ «ВФ Україна». Окрема фінансова звітність відповідно до МСФЗ за 2022 рік та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/romanukx/Downloads/vf_ukraine_separate_fs_2022_ukr_signed_with_audit_report_1683817730_34bbb81966.pdf (дата звернення 19.03.2026).
3. ПрАТ «ВФ Україна». Окрема фінансова звітність відповідно до МСФЗ за 2023 рік та звіт





незалежного аудитора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/romanukx/Downloads/okrema_ffinansova_zvitnist_vidpovidno_do_miznarodnix_standartiv_ffinansovoyi_zvitnosti_za_rik_shho_zakincivsya_31_grudn_c0bf7e4086.pdf (дата звернення 19.03.2026).

4. ПрАТ «ВФ Україна». Окрема фінансова звітність відповідно до МСФЗ за 2024 рік та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/romanukx/Downloads/okrema_ffinansova_zvitnist_prat_vf_ukraina_za_2024rik_f51dce1ef5.pdf (дата звернення: 19.03.2026).

5. ПрАТ «ВФ Україна». Презентація фінансових результатів 9 місяців 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/romanukx/Downloads/vodafone_9m2025_results_press_release_ukr_116c92dff1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/romanukx/Downloads/vodafone_9m2025_results_press_release_ukr_116c92dff1%20(1).pdf) (дата звернення: 19.03.2026).

6. Парасій-Вергуненко І. М., Назарова К. О., Гордополов В. Ю., Безверхий К. В., Гоцуляк В. Д., Нежива М. О., Негоденко В. С. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. Глосарій. С.565 <https://doi.org/10.35668/978-611-01-2969-5>





ЄМЕЦЬ ВОЛОДИМИР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЙКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ВПЛИВ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Процес прийняття управлінських рішень нерозривно пов'язаний із особистістю керівника, його професійним досвідом, ціннісними орієнтирами та стилем взаємодії з колективом. Саме стиль лідерства визначає характер постановки завдань, спосіб обговорення альтернатив і міру участі працівників у виробленні остаточного рішення. У цьому контексті управлінське рішення постає як результат інтелектуальної та організаційної роботи керівника, що відбувається в межах певної моделі керівництва [3].

Сутність управлінських рішень, їх структура та класифікація безпосередньо впливають на вимоги до лідера, який здійснює вибір серед можливих альтернатив. Управлінські рішення можуть відрізнятися за рівнем складності, горизонтом планування, ступенем визначеності інформації та наслідками для організації [2]. Відповідно до цього стиль керівництва визначає, чи буде рішення прийматися одноосібно, чи із залученням експертів, чи через колективне обговорення, що, в свою чергу, впливає на якість аналізу та прийняття остаточного варіанта.

Типології стилів лідерства, представлені у сучасних наукових джерелах, дають змогу глибше зрозуміти механізм цього впливу. Зокрема, Перерва І.М. зазначає, що авторитарний стиль передбачає концентрацію повноважень у керівника та мінімізацію участі підлеглих у прийнятті рішень, тоді як демократичний стиль орієнтований на колективне обговорення й розподіл відповідальності [4]. Відповідно, у першому випадку рішення ухвалюються швидше, проте ризик суб'єктивності зростає, а у другому - процес потребує більше часу, але забезпечує ширший спектр аргументів та оцінок.

Стиль лідерства впливає на рівень довіри в колективі, характер комунікацій та готовність персоналу брати участь у виробленні управлінських рішень [5], що означає, що стиль керівництва формує як атмосферу взаємодії, так й інформаційне підґрунтя для прийняття рішень, оскільки від рівня відкритості залежить повнота отриманих даних та різноманітність висловлених позицій.

У міжнародному дискурсі проблема стилів лідерства також розглядається через призму їх впливу на діяльність організації. Узагальнення різних моделей лідерства демонструють, що сучасні керівники поєднують елементи кількох стилів залежно від ситуації, поєднуючи директивність із підтримкою ініціативи працівників [1]. Такий комбінований формат дозволяє враховувати специфіку завдань і рівень підготовки персоналу, що безпосередньо відображається на процесі прийняття рішень.





Сучасне розуміння лідерства пов'язується також із поєднанням управлінської компетентності та моральної відповідальності керівника, що формує довіру в колективі та сприяє легітимності прийнятих рішень [3], що свідчить про те, що стиль керівництва впливає не лише на процедурний бік управління, а й на сприйняття управлінських рішень працівниками.

Таким чином, вплив стилю лідерства на формування управлінських рішень проявляється у способі організації аналітичної роботи, характері комунікації, розподілі відповідальності та процедурі остаточного вибору. Стиль керівництва визначає, чи буде рішення результатом індивідуального розсуду, чи колективного обговорення, чи експертної оцінки. Поєднання професійної компетентності керівника з умінням вибудовувати конструктивну взаємодію створює підґрунтя для обґрунтованих та послідовних управлінських рішень, що відповідають потребам організації та забезпечують її розвиток.

1. Becker B. Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style. Website hubspot.com. September 14, 2023. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>
2. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. Three Seas Economic Journal. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9>
3. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10004/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%9F%D0%92%D0%A8-2020.pdf>
4. Перерва І.М. Стили керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>
5. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стили лідерства та їх вплив на управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>





ЖЕРЕБЦОВА ЕВЕЛІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЙКА СВИТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

РОЛЬ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ОБМЕЖЕННЯ ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ

У системі менеджменту організацій експертна аналітика використовується як спосіб отримання обґрунтованих оцінок у ситуаціях, коли наявних даних недостатньо для повного розуміння управлінської проблеми. Залучення професійного знання дозволяє доповнити кількісну інформацію якісними судженнями та сформувати цілісне бачення ситуації. У межах дисципліни «Експертна аналітика в менеджменті організацій» вона розглядається як процес узагальнення досвіду фахівців з метою подальшого використання результатів у прийнятті управлінських рішень [3].

Разом із тим практичне застосування експертної аналітики пов'язане з низкою труднощів. Однією з них є вплив суб'єктивних чинників на формування висновків. Оцінки можуть відображати індивідуальний досвід експертів, їх професійні переконання або групову взаємодію, що інколи ускладнює отримання узгоджених результатів. Особливо це проявляється у випадках обмеженості інформації, коли фахівці змушені доповнювати наявні дані власними інтерпретаціями, що підвищує ймовірність розбіжностей у висновках. Як показано у дослідженнях, результати експертного оцінювання значною мірою залежать від організації роботи експертної групи та способів узагальнення їхніх суджень [1].

Не менш важливою проблемою є недостатня уніфікація процедур проведення експертних оцінок. Відсутність чітких вимог до добору експертів, формулювання завдань і обробки отриманих результатів може призводити до неоднозначності висновків, отже, ефективність експертної аналітики безпосередньо залежить від використання узгоджених критеріїв оцінювання та чіткої структури експертного процесу [2].

Такі обмеження мають безпосередній вплив на управлінську діяльність. Невизначеність у висновках може призводити до помилок у прийнятті рішень, що, у свою чергу, потребує додаткових ресурсів для їх уточнення або перегляду, що знижує ефективність використання експертної аналітики як складової системи управління.

Подолання зазначених труднощів пов'язане з удосконаленням процедур експертного оцінювання та впровадженням формалізованих методів узагальнення суджень. Використання структурованих підходів до обробки експертної інформації сприяє підвищенню узгодженості результатів і створює передумови для їх подальшого застосування в управлінській діяльності [1].

Отже, у менеджменті організацій експертна аналітика має значення як засіб формування обґрунтованого бачення складних управлінських ситуацій за





умов обмеженості інформації. Її використання дозволяє поєднати аналітичні дані з професійним досвідом фахівців та сформувати основу для прийняття рішень.

Інтеграція експертних оцінок у процес управління сприяє узгодженню аналітичних висновків із реальними умовами функціонування організації та дозволяє зменшити невизначеність у виборі управлінських рішень. Такий підхід створює можливість переходу від ситуативних рішень до їх більш зваженого обґрунтування на основі узагальненого знання.

1. Архипов О. Проблеми методики отримання та обробки оціночних суджень членів експертної комісії. *Інститут проблем прийняття рішень*. 2006. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/06aoept.pdf> (дата звернення: 22.02.2026).
2. Методичні прийоми аналітичних досліджень та способи оцінювання діяльності підприємств: метод. вказівки для самостійного вивчення теми з дисц. «Експертна аналітика в менеджменті організацій» для здобув. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заоч. форм навчання спец. 073 «Менеджмент»; уклад.: С. О. Заїка, О. І. Беляєв. Харків: ДБТУ, 2024. 81 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/748151fe-2550-4361-a75f-9901a34e6582> (дата звернення: 22.02.2026).
3. Шафоренко І., Заїка С. Експертна аналітика як основа обґрунтування управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конф., 31 жовтня 2024 р., м. Полтава*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1331-1332. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/29390acb-c53b-4768-9538-f76a6be818b3/content> (дата звернення: 20.02.2026).





ЗАЙКА ОЛЕНА, доктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ФОРМУВАННІ НОВОЇ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасний етап розвитку управління дедалі більше пов'язаний із застосуванням цифрових технологій, що змінюють саму природу процесу прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення, які раніше ухвалювались переважно на основі досвіду керівників та обмежених інформаційних ресурсів, нині дедалі частіше ґрунтуються на аналітичних системах, здатних працювати з великими масивами даних. За таких умов штучний інтелект переходить із розряду технічного засобу до чинника, який визначає структуру, послідовність та зміст прийняття управлінських рішень.

Формування нової моделі прийняття управлінських рішень пов'язане із глибшою інтеграцією аналітичних алгоритмів у процес управління, що є основою зміни їх характеру управлінського вибору [5]. У таких умовах управлінська оцінка поступово доповнюється результатами машинного аналізу, що створює передумови для більш комплексного підходу до прийняття рішень.

Практичне застосування штучного інтелекту у фінансовому управлінні підтверджує зазначену тенденцію, оскільки дозволяє забезпечити більш точний розподіл ресурсів та підвищити обґрунтованість управлінських рішень [1]. У результаті управлінські рішення дедалі частіше формуються на основі поєднання статистичних оцінок і прогнозних розрахунків.

Зміни виявляються також у внутрішній структурі процесу прийняття рішень. Традиційна модель передбачала безпосередній перехід від інформації до управлінського рішення, тоді як сучасна модель включає додатковий аналітичний рівень, сформований за участю інтелектуальних систем. При цьому застосування штучного інтелекту у фінансовому управлінні сприяє підвищенню точності прогнозування, що зменшує рівень невизначеності у процесі прийняття рішень [2].

Подальший розвиток нової моделі пов'язаний зі зміною ролі даних, які перестають виконувати допоміжну функцію та набувають статусу основи для оцінювання можливих сценаріїв розвитку організаційних систем. Використання штучного інтелекту у фінансовій сфері сприяє більш точному аналізу ризиків і прогнозуванню результатів [3], що перетворює процес прийняття рішень на багаторівневу аналітичну процедуру.

Застосування інтелектуальних систем, здатних здійснювати обробку інформації у режимі реального часу, створює умови для формування механізмів підтримки управлінських рішень, які поєднують технічну точність із професійною оцінкою [4]. У результаті рішення набувають аналітичної завершеності ще до їх остаточного ухвалення.

Важливою ознакою сучасної моделі є зміна співвідношення між





швидкістю та обґрунтованістю управлінських рішень. Підвищення оперативності традиційно супроводжувалося зменшенням глибини аналізу, проте використання штучного інтелекту змінює таку залежність, поєднуючи швидкість із високим рівнем аналітичної деталізації. Інтеграція інтелектуальних технологій у систему управління сприяє більш раціональному використанню ресурсів та вдосконаленню управлінських процедур [5], унаслідок чого оперативність прийняття рішень більше не суперечить їх аналітичній обґрунтованості.

Зміна моделі прийняття рішень впливає також на роль керівника, який перестає бути єдиним джерелом інтерпретації інформації. Управлінський процес дедалі більше передбачає взаємодію людської оцінки з результатами машинної аналітики, а формування рішень відбувається у межах спільної інтелектуальної діяльності.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що використання штучного інтелекту змінює сам принцип формування управлінських рішень, оскільки між інформацією та остаточним вибором з'являється аналітичний рівень, сформований за участю інтелектуальних систем. Унаслідок цього управлінські рішення поступово набувають характеру узгодженого результату, що поєднує машинні розрахунки та професійне судження, створюючи передумови для більш впорядкованого й передбачуваного прийняття рішень у складних умовах сьогодення.

1. Asatova N.S., Mazhiyeva G. Public finance management using artificial intelligence. *Journal of Economic Research & Business Administration*. 2025. № 153. P. 130-144. DOI: <https://doi.org/10.26577/be202515339>
2. Kumar M., Gupta M., Kumar D. A study of the impact of artificial intelligence on financial management. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*. 2026. № 969. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra25600>
3. Olar A.-N., Bilti R., Cilan T.-F., Rusu C.-M. The influence of artificial intelligence on financial management decision. *Journal of Financial Studies*. 2025. Vol. 10. P. 346-361. DOI: <https://doi.org/10.55654/JFS.2025.10.SP.23>
4. Tewari V. Artificial intelligence enabled embedded systems for modern management. *ICTACT Journal on Microelectronics*. 2026. Vol. 11. P. 2227–2231. DOI: <https://doi.org/10.21917/ijme.2026.0374>
5. Weng T. Theory and practice of deep integration of artificial intelligence and business management. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2025. Vol. 8. P. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.26689/pbes.v8i8.13359>





ЗАПАРІЙ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА**, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК, БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА ПІДТРИМКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Управлінський облік та бізнес-аналітика є ключовими інструментами інформаційного забезпечення і підтримки управлінських рішень в умовах фундаментальної перебудови компаній, за рахунок впровадження новітніх технологій. Підвищення оперативності, достовірності та аналітичної цінності управлінської інформації неможливо без інтеграції сучасних інформаційних інструментів. Застосування бізнес-аналітики надає користувачам інформацію необхідну для розвитку стратегічного управління та ефективного функціонування підприємств.

Управлінський облік докорінно відрізняється від фінансового, оскільки його функції розширюються внаслідок формування не стільки економічної, скільки інформації про використання трудових, технічних, технологічних, енергетичних, інформаційних, логістичних, ринкових та інших ресурсів у розрізі структурних підрозділів і бізнес-процесів [2, с. 105–106].

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств підвищення якості управління та ефективності своєї діяльності, для вирішення проблеми конкурентоспроможності, забезпечення довгострокової стабільності підприємства та підвищення прибутків. Сучасне середовище насичене значними обсягами інформаційних потоків, і відшукати необхідні відомості та правильно спрямувати їх для досягнення поставлених цілей є доволі складним завданням. Інформація є основною складовою та основним результатом управлінського обліку. Управлінський персонал, через обмежений обсяг або відсутність повної та якісної внутрішньої інформації, втрачає можливість своєчасно та оперативно вирішувати проблемні ситуації та реагувати на ринкові зміни. Необхідною умовою для швидкого пристосування до змін на ринку є створення внутрішньої облікової інформаційної системи управління. Облікова інформація повинна бути своєчасною, простою, доступною, надійною, цілісною та сприяти підвищенню обґрунтованості прийняття оперативних рішень. Управлінський облік забезпечує внутрішніх користувачів оперативною інформацією, яка необхідна для планування, оцінки та контролю всередині організації та прийняття ефективних та своєчасних управлінських рішень.

Підприємства щодня стикаються з новими викликами зумовленими стрімким розвитком технологій та необхідністю швидкої цифрової трансформації. У таких умовах традиційні методи управління поступаються місцем інтелектуальним системам, які дозволяють не просто фіксувати минулі події, а й моделювати майбутні сценарії розвитку бізнесу в режимі реального часу. В таких умовах дуже важливо створити таку управлінську інформаційну





систему, яка буде забезпечувати керівництво необхідними даними, які будуть допомагати ідентифікувати проблему, пошуку можливих шляхів вирішення та вибору оптимального рішення. Можна зробити висновок, що саме управлінський облік – це інформаційна база підтримки прийняття управлінських рішень.

Інформація сьогодні є одним з головних ефективних інструментів, які дозволяють адаптуватися до умов стрімкого розвитку суспільства, економіки, технологій та мінімізувати вплив на діяльність підприємств нових викликів у сфері ведення бізнесу. Впровадження таких ефективних інструментів як бізнес-аналітика, стає не тільки бажаним, а й необхідний підґрунтям для забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та змоги прогнозувати подальший розвиток економічної діяльності підприємства. Підприємства, які мають відповідну інформаційну базу, яка формується у процесі виявлення, обробки даних, швидше приймаються якісні та обґрунтовані управлінські рішення. Створення сучасних баз даних для потреб бізнес-аналітики можливе завдяки впровадженню новітніх ІТ-рішень і цифрових інструментів, які дозволяють автоматизувати процеси аналізу даних, гарантувати достовірність показників і забезпечити об'єктивність та обґрунтованість управлінських рішень.

Сучасні системи бізнес-аналітики забезпечують управлінцям суттєві конкурентні переваги, оскільки дають змогу отримувати зведену аналітичну інформацію у різних розрізах, як у табличному, так і у графічному вигляді без додаткових технічних навичок [1, с. 154].

Керівники й менеджери, під час прийняття стратегічних управлінських рішень, які спрямовані на збільшення частки на ринку, зміцнення довіри інвесторів та здатністю реагувати на різкі зміни на ринку, потребують інформації як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовище функціонування підприємства.

Управлінський облік на стратегічному рівні володіє сукупністю інструментів, які здатні ефективно сприяти реалізації довгострокових цілей підприємства та підвищенню результативності заходів, що здійснюються в межах обраної стратегії його розвитку.

Стратегічний управлінський облік це напрям розвитку управлінського обліку, що має стратегічну спрямованість, метою якого є формування внутрішньої й зовнішньої інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Роль облікової системи у стратегічному розвитку підприємства полягає в наданні необхідної обліково-аналітичної інформації управлінському апарату для визначення напрямку дій в межах стратегії розвитку підприємства із витрачанням мінімальних зусиль на її підготовку та забезпечення високої гнучкості обліково-аналітичних процесів у випадку зміни довгострокової стратегії [3, с. 237–238].

Управлінський облік в умовах цифрової економіки розширює свої функції та значення. Компанії зосереджені на створенні ефективної системи





інформаційних систем, що зумовлює необхідність суттєвого перегляду традиційних бізнес-процесів і трансформації бізнес-середовища, вимагаючи від суб'єктів господарювання оперативного переосмислення й адаптації власних стратегій, у тому числі й у сфері управлінського обліку.

Прогрес інформаційних технологій та цифровізація бізнес-процесів дозволяють адаптувати облікові дані до запитів як зовнішніх, так і внутрішніх користувачів інформації. Це забезпечує автоматизовану обробку масивів інформації, створюючи надійне підґрунтя для прийняття рішень управлінський персоналом всіх рівнів.

Основною складовою управлінських рішень є процес збирання, аналізу, збирання, аналізу та передачі інформації до зацікавлених осіб, для подальшого планування та прийняття управлінських рішень. Збір та накопичення даних щодо бізнес-процесів формує інформаційну основу для здійснення аналізу, планування й бюджетування, що допомагає менеджменту підприємства у прийнятті та оптимізації бізнес-рішень, а також у розробленні короткострокових і довгострокових стратегій розвитку.

Система підтримки управлінських рішень інтегрує управлінський облік та бізнес-аналітику в єдине середовище для керівника, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що має важливе значення для продуктивності організацій.

В умовах поширення діджитал-технологій автоматизація бізнес-процесів на підприємстві виступає важливим елементом формування ефективної системи взаємозв'язку між об'єктами обліку. Діджитал-технології забезпечують гнучкість, оперативність і стійкість підприємства в умовах управлінських ризиків. Розвиток цифрових технологій відіграє провідну роль у формуванні якісної інформації, яка створює передумови для якісного управління, прийняття своєчасних управлінських рішень та забезпечення прибутковості сучасного бізнесу.

Пріоритетними напрямками подальших досліджень у сфері управлінського обліку в умовах діджиталізації є такі кілька напрямів: дослідження впливу штучного інтелекту та машинного навчання на розвиток управлінського обліку, зокрема у сфері прогнозування та управління ризиками; оцінка адаптації систем управлінського обліку до швидких змін ринкового середовища та економічної нестабільності; а також вивчення впливу глобалізаційних процесів і цифрової трансформації з урахуванням міжнародного досвіду організації управлінського обліку.

Таким чином, управлінський облік та бізнес-аналітика в умовах цифрової інтеграції виступає інформаційним фундаментом для формування раціональних управлінських рішень та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Інтеграція бізнес-аналітики й сучасних інформаційних технологій розширює можливості обробки та об'єднання даних, сприяє зниженню ризиків і підвищенню оперативного реагування на зміни ринкового середовища. Поєднання управлінського обліку та бізнес-аналітики формує ефективну





систему підтримки управлінських рішень у коротко- та довгостроковій перспективі.

1. Білоскурський Р. Р. Бізнес-аналітика як основа прийняття управлінських рішень в умовах використання інформаційних систем / Р. Р. Білоскурський, Л. В. Скращук // Бізнес-навігатор. - 2022. - Вип. 1. - с. 151-154. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_1_29.
2. Пушкар М. С. Управлінський облік – складова загальної облікової системи інформації / М. С. Пушкар, М. Р. Пушкар // Вісник економіки. - 2024. - Вип. 1. - С. 94-110. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2024_1_9
3. Ярема Я. Р. Стратегічний облік у системі управління підприємством. Причорноморські економічні студії. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Випуск 74. 2022. с. 234–239. URL: https://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/%D0%9F%D0%A0%D0%95%D0%A1%20%E2%84%9674_2022.pdf.





ЗАХАРОВА НАТАЛІЯ, к.е.н, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана
Хмельницького, м. Запоріжжя

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Важливість інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління фінансами підприємств зумовлена тим, що фінансові рішення є основою стабільного функціонування суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможності та можливості стратегічного розвитку. У сучасних умовах підприємство постійно стикається з необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища: коливання валютних курсів, інфляційні процеси, нестабільність фінансових ринків, зміни податкового законодавства, ризики зниження платоспроможності контрагентів, логістичні та виробничі обмеження. За таких умов ефективне фінансове управління стає неможливим без системного збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації. При цьому інформаційно-аналітичне забезпечення виступає ключовим інструментом, який дозволяє підприємству не лише фіксувати фінансовий стан, але й здійснювати прогнозування, оцінювати ефективність діяльності, оптимізувати витрати та формувати обґрунтовану фінансову політику.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансами підприємства можна визначити як сукупність методів, інструментів, процедур та інформаційних ресурсів, що використовуються для збору, систематизації, обробки, аналізу й інтерпретації фінансової інформації з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Переважна частина сучасних науковців виокремлює дві основні складові інформаційно-аналітичного забезпечення, а саме інформаційну та аналітичну. У науковій літературі вони можуть позначатися як елементи, компоненти або підсистеми, що не змінює їх функціонального призначення. Грінченко Р.В., Колібабчук О.Б. зазначають, що відповідно до системного підходу доцільно виділяти інформаційне, аналітичне, програмно-технологічне та інтелектуальне забезпечення [1].

Основною метою інформаційно-аналітичного забезпечення є формування якісної інформаційної бази для фінансового менеджменту, яка дозволяє:

- оцінювати фінансовий стан підприємства;
- аналізувати фінансові результати та структуру капіталу;
- контролювати рух грошових потоків;
- прогнозувати фінансові ризики;
- забезпечувати обґрунтованість планування та бюджетування;
- підтримувати управлінські рішення на стратегічному та оперативному рівнях.





Особливість інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління фінансами підприємств полягає в тому, що воно охоплює як внутрішні джерела даних (бухгалтерський облік, фінансова звітність, внутрішні бюджети), так і зовнішні (макроекономічні показники, фінансові ринки, законодавчі зміни, інформацію про конкурентів та контрагентів). Взаємодія цих інформаційних потоків формує цілісну систему підтримки фінансових рішень.

Таким чином, управління фінансами підприємства потребує постійного використання інформації різного характеру, яка забезпечує прийняття управлінських рішень на стратегічному та оперативному рівнях (табл. 1).

Таблиця 1 - Використання інформації у прийнятті фінансових рішень підприємства

Вид інформації	Управлінські рішення, що приймаються на основі даних
Нормативно-правова	забезпечення відповідності фінансової діяльності підприємства чинному законодавству; здійснення податкового планування; визначення податкових зобов'язань; формування фінансової політики та внутрішніх регламентів підприємства; контроль дотримання фінансових норм, правил і стандартів
Обліково-звітна	оцінка фінансового стану; управління доходами, витратами; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; оперативне фінансове управління
Планово-прогнозна	бюджетування; фінансове планування; побудова фінансової стратегії
Інформація фінансових ринків	управління валютними операціями; оцінка вартості кредитних ресурсів; вибір джерел фінансування; прийняття інвестиційних рішень; аналіз ринкових тенденцій

У контексті посилення нестабільності зовнішнього середовища, цифровізації економічних процесів та зростання вимог до оперативності управлінських рішень особливої актуальності набуває питання вдосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансами підприємств. Сучасні підприємства функціонують у динамічному інформаційному просторі, де швидкість обробки даних та здатність трансформувати інформацію в обґрунтовані управлінські рішення визначають рівень їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Водночас зростання обсягів даних, ускладнення фінансових процесів та підвищення ризиків інформаційної безпеки формують нові вимоги до організації інформаційно-аналітичної роботи.

В умовах невизначеності інформаційно-аналітичне забезпечення фінансового управління набуває особливої ролі, що пов'язане такими позиціями.

По-перше, зростає потреба в оперативній інформації, яка повинна бути актуальною та доступною в реальному часі. Це пояснюється тим, що фінансові рішення повинні прийматися швидко, з урахуванням динаміки змін.

По-друге, підвищується значення прогнозової та аналітичної інформації. Підприємство повинно не лише аналізувати фактичні дані, а й використовувати





методи прогнозування, сценарного аналізу та оцінювання ризиків для підготовки до можливих змін у зовнішньому середовищі.

По-третє, посилюється роль системи фінансового контролінгу, яка забезпечує комплексний підхід до аналізу результатів діяльності та формування управлінських рекомендацій.

По-четверте, актуальним стає впровадження цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати збір даних, інтегрувати інформаційні потоки та підвищувати точність розрахунків.

Сибірцев В.В., Кравченко В.П. та Подплетній В.В. зазначають, що основними викликами, які стоять перед системою інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансами підприємств, є:

- адаптація до швидко змінюваних ринкових умов;
- потреба в авансованих аналітичних інструментах;
- інтеграція різноманітних джерел даних;
- підтримка великої кількості даних;
- забезпечення безпеки даних [2].

Відзначимо, що в умовах економічної нестабільності та високої невизначеності інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансами підприємства має бути адаптивним, динамічним і комплексним, оскільки саме ці характеристики дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та знижувати рівень фінансових ризиків.

Ефективно організована інформаційно-аналітична система створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підтримання фінансової стійкості, раціональне використання ресурсів і підвищення результативності фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з цим формування дієвого інформаційно-аналітичного забезпечення слід розглядати як стратегічне завдання підприємства, реалізація якого сприяє зміцненню фінансової безпеки та забезпеченню довгострокового розвитку.

1. Грінченко Р.В., Колібабчук О.Б. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств. *Economic space*. 2024. №196. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.165-170>
2. Сибірцев В. В., Кравченко В. П., Подплетній В. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансами в сучасних умовах розвитку. *Академічні візії*. 2023. Вип.24. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10056988>





ІВАНОВА ОРИНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ОСТАПЕНКО ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,

викладач вищої категорії,

ВСП «МФК ДВНЗ «ПДТУ»

ВПЛИВ ПРОГРАМ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

З позиції управління підприємством впровадження програм благополуччя працівників має безпосередній вплив на результати діяльності організації. Добробут співробітників сприяє формуванню здорових поведінкових моделей, зокрема розвитку корисних звичок, зниженню ризику серцево-судинних захворювань, покращенню якості сну та відпочинку, а також підвищенню здатності до самоконтролю та ефективного подолання стресових ситуацій. У результаті зменшується ймовірність професійного вигорання та виникнення психологічних проблем, що позитивно відображається на працездатності персоналу та загальній ефективності діяльності підприємства.

Рівень благополуччя працівників безпосередньо впливає на ключові бізнес-процеси організації. Насамперед це стосується продуктивності праці. Працівники, які перебувають у сприятливому фізичному та психологічному стані, здатні приймати більш обґрунтовані рішення, демонструють вищу працездатність і ефективніше виконують свої професійні обов'язки. Таким чином, забезпечення належного рівня благополуччя сприяє підвищенню загальної результативності діяльності персоналу.

Працівники, які мають належний фізичний та психологічний стан, здатні ефективніше виконувати свої функціональні обов'язки, швидше приймати управлінські рішення та демонструвати більш високий рівень концентрації уваги. Дослідження показують, що компанії, які впроваджують програми підтримки благополуччя персоналу, можуть отримати приріст продуктивності приблизно на 20–21 %, а також значно скоротити кількість днів непрацездатності працівників [1].

Важливим аспектом є також формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Коли організація приділяє увагу задоволенню фізичних, психологічних і фінансових потреб працівників, співробітники відчують більшу підтримку та цінність власного внеску у діяльність компанії. Це сприяє зростанню командного духу, підвищенню рівня взаємної довіри та формуванню більш ефективної взаємодії між працівниками.

Крім того, програми благополуччя позитивно впливають на репутацію підприємства як роботодавця, що є важливим фактором залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Організації, які підтримують баланс між професійним і особистим життям працівників, мають більш привабливий імідж на ринку праці. Це підвищує їхню конкурентоспроможність у боротьбі за таланти та сприяє зниженню рівня плинності кадрів.





Ще одним важливим результатом впровадження програм Well-being є підвищення рівня клієнтоорієнтованості персоналу. Працівники, які задоволені умовами праці та відчують підтримку з боку організації, більш мотивовані до якісного виконання своїх обов'язків і прагнуть забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. У такому випадку співробітники фактично виступають своєрідними амбасадорами бренду, демонструючи позитивне ставлення до компанії та її продуктів.

Дослідження міжнародних організацій та науковців свідчать, що рівень благополуччя працівників безпосередньо пов'язаний із показниками продуктивності, залученості та стабільності персоналу. Зокрема, за даними досліджень [2], працівники, які відчують підтримку з боку роботодавця щодо власного благополуччя, демонструють вищу продуктивність праці, мають менший рівень професійного вигорання та рідше змінюють місце роботи. Команди, в яких працівники впевнені, що компанія дбає про їхній добробут, характеризуються вищими показниками ефективності, продуктивності та прибутковості діяльності підприємства.

Важливим аспектом впливу програм благополуччя є зменшення рівня професійного вигорання та стресу. Високий рівень психологічного навантаження, конфлікти в колективі та дисбаланс між роботою й особистим життям негативно впливають на працездатність працівників і можуть призводити до зниження ефективності діяльності підприємства. За оцінками міжнародних досліджень, депресія та тривожні розлади щороку спричиняють втрату близько 1 трлн доларів світової економіки через зниження продуктивності праці [3]. Саме тому впровадження програм підтримки психологічного здоров'я, розвитку емоційної стійкості та управління стресом є важливим елементом сучасної кадрової політики.

Крім того, програми благополуччя позитивно впливають на рівень залученості та мотивації персоналу. Працівники, які відчують турботу з боку організації, більш активно беруть участь у робочих процесах, демонструють більшу ініціативність та зацікавленість у досягненні стратегічних цілей компанії. Працівники з високим рівнем благополуччя значно частіше проявляють лояльність до роботодавця та виявляють готовність рекомендувати свою компанію як привабливе місце роботи [2].

Ще одним важливим результатом реалізації програм well-being є зниження рівня плинності кадрів та прогулів. Працівники, які задоволені умовами праці та відчують підтримку з боку керівництва, рідше змінюють роботу та мають нижчий рівень відсутності на робочому місці. Дослідження свідчать, що впровадження програм благополуччя може зменшити кількість лікарняних днів приблизно на 25–30 %, що позитивно впливає на ефективність використання трудових ресурсів підприємства [4].

Важливим є також вплив програм благополуччя на якість обслуговування клієнтів підприємства. Задоволені та мотивовані працівники більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, краще взаємодіють із





клієнтами та сприяють формуванню позитивного іміджу компанії на ринку. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зростанню його фінансових результатів.

Таким чином, реалізація стратегії підтримки благополуччя працівників є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона дозволяє не лише покращити умови праці та психологічний стан персоналу, але й сприяє підвищенню рівня залученості співробітників, зміцненню їхньої лояльності до організації та мотивації до досягнення стратегічних цілей компанії.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що впровадження програм благополуччя працівників є важливим чинником підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. Забезпечення фізичного, психологічного та соціального комфорту персоналу сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, підвищує рівень залученості та мотивації працівників, знижує ризик професійного вигорання і плинності кадрів, а також позитивно впливає на якість виконання трудових обов'язків. У результаті реалізації програм well-being організації отримують більш стабільний, лояльний та продуктивний персонал, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його репутації на ринку праці та забезпеченню довгострокової ефективності господарської діяльності.

Отже, менеджмент благополуччя працівників (Well-being) є важливим інструментом сучасного управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації через зростання мотивації, залученості та покращення корпоративного клімату. Благополуччя має комплексний характер і охоплює фізичні, психологічні, соціальні, професійні та фінансові аспекти, що потребує системного підходу до його забезпечення. Використання сучасних моделей, таких як PERMA та Gallup, дозволяє ефективно оцінювати і розвивати програми Well-being, що, у свою чергу, сприяє сталому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

1. Dahl H. Workplace Wellness Program Statistics Wellness programs improve employee health, productivity, and deliver significant cost savings. <https://gitnux.org/workplace-wellness-program-statistics/> (дата звернення: 13.03.2026).
2. Employee Wellbeing: What It Is, Why It Matters and How to Improve It. URI: <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx> (дата звернення: 13.03.2026).
3. Wellbeing at Work, by the Numbers. URI: <https://www.indeed.com/lead/wellbeing-at-work-by-the-numbers> (дата звернення: 13.03.2026).
4. The Impact of Employee Well-being Programs on Job Satisfaction. URI: <https://blogs.vorecol.com/blog-the-impact-of-employee-well-being-programs-on-job-satisfaction-8736> (дата звернення: 15.03.2026).





ІВЧЕНКО ВОЛОДИМИР, к. с-г н., генеральний директор

ПОЛОНСЬКА ОЛЬГА, старший науковий співробітник

СОЛОШОНОК АЛЛА, головний науковий співробітник

Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу, м. Київ

ЦІНОВА АДАПТАЦІЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

На сьогодні ринок хлібопекарської продукції в Україні демонструє поступове відновлення після падіння виробництва у 2022 році, зумовлене стабілізацією роботи підприємств та адаптацією до умов війни. Виробники пристосовуються до роботи в умовах енергетичної нестабільності, постійного переналаштування виробництва та обмеженого доступу до деяких ринків збуту своєї продукції.

Основними тенденціями на ринку хлібопекарської продукції є зростання цін через енергетичні витрати, зниження споживання на душу населення, розвиток локального виробництва – в цілому зростання зумовлене комплексом економічних та енергетичних факторів.

З початку січня 2026 року витрати хлібопекарських підприємств зросли на 6 – 7 %. Найбільше на це вплинули: подорожчання електроенергії для бізнесу майже на 30 %; підвищення мінімальної заробітної плати; витрати на пальне для генераторів через перебої з електропостачанням [1].

Звідси відмічене зростання середніх цін на всі види хлібопекарської продукції вже починаючи з 2023 року.

За даними моніторингу, проведеного НДІ «Украгпромпродуктивність» на продуктових ринках України проаналізовано середні ціни на основні види хлібопекарської продукції за період із січня 2023 року по січень 2026 року (табл. 1).

Таблиця 1 - Середні ціни на хлібопекарську продукцію на продовольчих ринках України за 2023-2026 рр.

Види хлібопекарської продукції	Січ. 2023 р.	Січ. 2024 р.	Січ. 2025 р.	Січ. 2026 р.	січ. 2026 р. до січ. 2025 р., %	січ. 2026 р. до січ. 2023 р., %
Хліб з борошна пшеничного вищого гатунку	34,59	35,35	40,70	46,69	114,7	135,0
Хліб з борошна пшеничного першого гатунку	29,91	31,14	35,49	41,51	117,0	138,8
Хліб житньо-пшеничний	30,22	31,17	35,68	41,05	115,1	135,8
Батон	40,61	42,37	48,78	55,92	114,6	137,7

**сформовано за даними НДІ «Украгпромпродуктивність» [2].*

Так, серед проаналізованих видів хлібопекарської продукції за період із





січня 2023 по 2026 роки найбільше ціни зросли на хліб з борошна пшеничного першого гатунку на 38,8 % і становили 41,51 грн/кг, також на цей вид хліба найбільше ціни зросли і за період із січня 2025 по січень 2026 року на 17,0 %. На більш популярний серед населення вид хліба – житньо-пшеничний, ціни зросли за період із січня 2023 по 2026 роки від 30,22 грн/кг до 41,05 грн/кг, що склало 35,8 %. Найменший ріст цін за цей період зафіксовано на хліб з борошна пшеничного вищого гатунку – на 35,0 %.

Згідно з проведеним ціновим аналізом встановлено, що ціни зростають як в довгостроковому так і в короткостроковому періодах. Стосовно помісячного зростання проаналізовано середні ціни на хліб житньо-пшеничний на продуктових ринках України з січня 2025 року по січень 2026 року (рис.1).

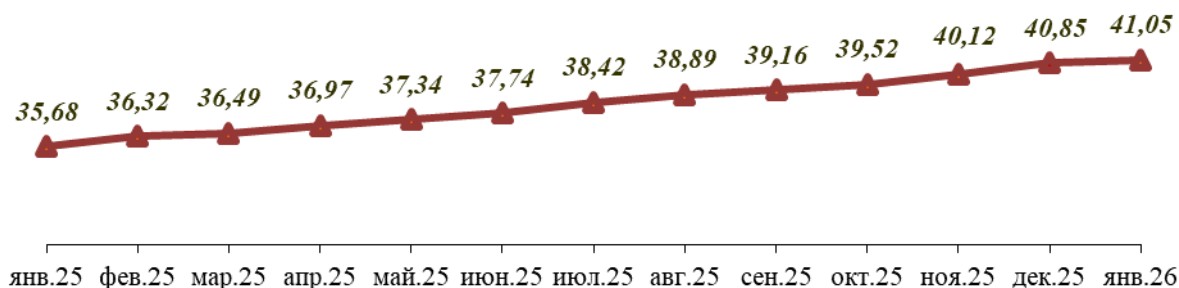


Рис 1 – Динаміка цін на хліб житньо-пшеничний за січень 2025 р. – січень 2026 р., грн/кг

Помісячна тенденція показує поступове зростання ціни від січня 2025 року – 35,68 грн/кг до 41,05 грн/кг у січні 2026 року, що склало 17,0 %. Найбільший ріст цін від місяця до місяця зафіксовано у лютому, липні та грудні 2025 року – 1,8 %. За інші місяці ціни зростали від 0,5 % до 1,2 %.

Подорожчання хліба в ці місяці має як сезонні причини, так і специфічні економічні чинники, характерні для України. Так із січня зазвичай зростають тарифи на електроенергію для бізнесу та мінімальна заробітна плата, що змушує пекарів переглядати ціні вже в лютому. Також використання генераторів через перебої зі світлом та перехід на дорожче «арктичне» дизельне паливо суттєво здорожують логістику та випікання. Стосовно сировини, то до кінця зими запаси якісного зерна минулого врожаю зменшуються, а ціна на борошно зростає.

Липень місяць – це період перед надходженням нового врожаю, початкові ціни часто високі через невизначеність щодо обсягів збору та світові біржові тенденції. А в кінці року виробники закладають у грудневі ціни прогнозоване зростання витрат (податків, енергоносіїв) на наступний рік, тому ціни зростають більшими темпами.

Аналізуючи ціни по регіонах України станом на січень 2026 року зафіксовано, що в цілому найвищі ціни на хліб і хлібобулочні вироби були у м. Києві, Київській, Чернігівській областях, а найнижчі – у Закарпатській, Вінницькій областях, на хліби пшеничні найнижчі ціни у Миколаївській та Одеській областях.





Середні ціни на хліб житньо-пшеничний по регіонах України у січні 2026 року вказують на те, що найвищі ціни були у м. Києві, Київській області – 54,24 грн/кг і 49,73 грн/кг, найнижчі – у Закарпатській, Вінницькій областях – 35,99 грн/кг і 36,13 грн/кг (рис2).

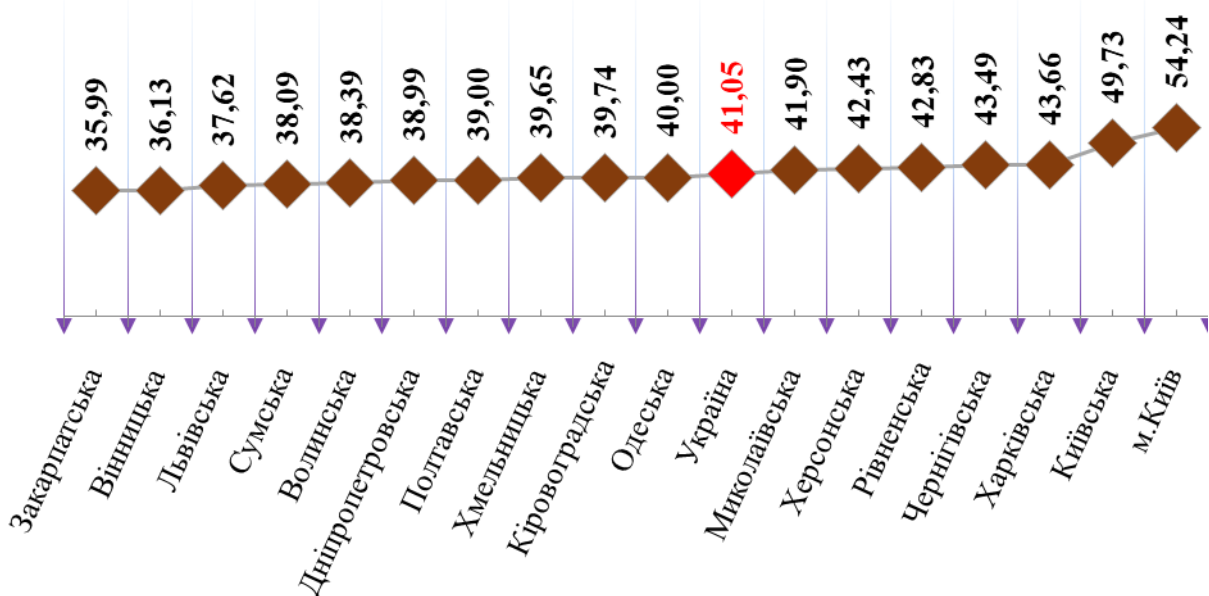


Рис 2 – Середні ціни на хліб житньо-пшеничний по регіонах України у січні 2026 року, грн/кг

У більшості регіонів України хлібозаводи, що виробляють хліб масового вжитку, формально віднесені до об'єктів критичної інфраструктури або життєзабезпечення. Втім, на практиці цей статус часто не гарантує безперебійного живлення [3].

На вартість хліба впливають не лише енергетичні обмеження, а й коливання цін на сировину, зростання логістичних витрат і фонду оплати праці. Це змушує виробників закладати додаткові витрати у собівартість продукції, що може призвести до подорожчання певних гатунків хліба.

Хлібопекарська галузь, незважаючи на складнощі, активно адаптується, впроваджуючи нові види продукції та забезпечуючи населення базовим продуктом харчування.

1. В Україні зростає ціна на хліб: виробники пояснили причини. URL: <https://glavcom.ua/economics/personal-money/u-ljutomu-podorozhchaje-khlib-virobniki-pojasnili-prichini-1102153.html>
2. Аналітичні дослідження роздрібних цін на продовольчих ринках / В. М. Івченко, О. Е. Майданюк, О. С. Зірнзак та ін. – К.: НДІ «Укراгропромпродуктивність», 2026. – 92 с.
3. В Україні рекордно зростає ціна на головний продукт: експерт попередив українців. URL: <https://www.agronomy.com.ua/novyny/5309-v-ukraini-rekordno-zroste-tsina-na-holovnyi-produkt-ekspert-poperedyv-ukraintsiv.html>





КІТ АРТЕМ, здобувач освіти третього рівня

Науковий керівник – **ДОРОШКЕВИЧ КАТЕРИНА**, д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Як відомо, моделювання інноваційної поведінки належить до важливих завдань інноваційного менеджменту підприємства в умовах міжнародних економічних відносин. Воно передбачає розроблення та ретельне вивчення відповідних моделей, забезпечуючи комплексне відображення характеристик досліджуваного об'єкта (підприємства) та, формуючи інформаційну основу для його подальшого прогнозування його розвитку.

Вивченню окресленої проблематики присвячено низку статей вітчизняних та іноземних дослідників економістів. Розглянемо вибрані праці за тематикою. Для вивчення інноваційної поведінки Волкова Л. О. рекомендує створення мультиагентної імітаційної моделі, яка визначає вплив на поведінку персоналу зміни визначеного числа параметрів, чим забезпечує прогнозування [1]. Водночас основний акцепт моделі скерований на стимулювання інноваційної активності шляхом зміни параметрів моделі, маніпулювання ресурсами, що залишило фінансові індикатори як результуючі показники інноваційної взаємодії агентів поза увагою. Для усунення такого недоліку, у статті авторів Гадецька С. В. та Філатова Л. Д. рекомендовано використання математичного апарату теорії ігор. Він забезпечує кількісну оцінку результатів моделювання, вивчення ефективності і пріоритетності запланованих інновацій, сценарне моделювання інноваційного розвитку підприємств тощо [2]. Удачина К. О. підтримує думку щодо необхідності аналізування фінансових показників у процесі моделювання поведінки підприємства. Авторкою рекомендовано концепцію моделювання економічної поведінки суб'єктів господарювання, яка базується на теоретичних положеннях статистичного та системного аналізу, теорії економічних циклів, використанні економіко-математичних методів та моделей, що реалізована для забезпечення зростання економічної ефективності функціонування суб'єкта господарювання [3].

Для прогнозування інноваційної поведінки, що сфокусовано на управлінні інноваційними процесами, Боярською М. О. запропоновано системно-динамічну імітаційну модель, створену у програмі Vensim [4]. Як позитивні сторони моделі відзначимо використання математичних залежностей, які характеризує фінансові показники інноваційної діяльності підприємства та автоматизацію розрахунків програмою Vensim (автоматично формує набір графіків, розрахункові таблиці значень обраних змінних у заданих часових рамках моделі). Проте також відзначимо використання припущень моделі (наприклад, що сталої частки інноваційної продукції у сумарному продажі), що знижує результативність імітацій та прогнозних значень. У статті Заїки Ю. А.





2017 закладено науково-методичні основи моделювання поведінки підприємства. По суті, рекомендуючи різноманітні моделі, автором сформовано поведінкові патерни (patterns), притаманні різним типам організацій в умовах інноваційної діяльності [5]. Такі моделі не забезпечують математичну точність та належний апарат прогнозування, проте виконують функцію концептуального інструменту математичного моделювання. Отже, моделювання інноваційної поведінки пов'язане із її усестороннім дослідженням, що серед іншого передбачає використання моделей, призначених для визначення економічних ефектів управлінських інноваційних рішень, опису відкладених реакцій, накопичених у часі, що у науковій літературі не є повністю дослідженим. Описані явища характеризують динамічні залежності, які у контексті інноваційної поведінки вказують на те, що вплив факторів проявляється не одразу, а через певний період. Економічні ефекти, виражені фінансовими індикаторами інноваційної діяльності підприємства мають затриманий характер, оскільки рішення щодо інвестицій, R&D, впровадження технологій або стратегічно-тактичних змін у діяльності підприємств реалізуються поступово. Таким чином їх вплив накопичується у часі.

Тож, для моделювання інноваційної поведінки підприємства в умовах міжнародних економічних відносин слід застосувати дистрибутивно-лагову модель, для специфікації параметрів якої доцільно використати метод Койка, поетапне додавання лагів та метод Алмона. Метод Койка, що ґрунтується на припущенні про адаптивні очікування і передбачає геометричне згасання впливу лагів у часі, залежить від накладених структурних обмежень. Покрокове додавання лагів забезпечує можливість послідовного оцінювання впливу кожного лагу дистрибутивно-лагової моделі інноваційної поведінки підприємства на результативну змінну. Алмонів підхід водночас дозволяє зменшити кількість параметрів дистрибутивно-лагової моделі інноваційної поведінки підприємства завдяки використанню поліномів для моделювання ваг лагів, що забезпечує гладку й економічно логічну форму розподілу впливу у часі.

1. Волкова Л. О. Мультиагентний підхід до дослідження інноваційної поведінки працівників промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 10 (1). С. 91-94.
2. Гадецька С. В., Філатова Л. Д. Особливості моделювання інноваційної поведінки суб'єктів господарювання. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1. С. 73-88.
3. Удачина К. О. Моделювання економічної поведінки суб'єктів господарювання: дис. ... канд. ек. наук : 08.00.11. Дніпро, 2017. 219 с.
4. Боярська М. О. Прогнозування поведінки моделі управління інноваційними процесами з використанням імітаційного моделювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 22. С. 56-58. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2011/15.pdf
5. Заїка Ю. А. Науково-методичні основи моделювання поведінки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13 (2). С. 85-88.





КЛИМ КАТЕРИНА, здобувач фахової передвищої освіти

Науковий керівник – **СЛИВ'ЯК ІГОР**, старший викладач
циклової комісії бухгалтерського обліку

ВСП «Гусятинський фаховий коледж»

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

В умовах сьогодення, які характеризуються глобалізацією стратегічних ринків, і, як правило, інтенсифікацією змін облікового середовища, одну з ключових ролей відіграє управлінський облік. Проаналізувавши наукову літературу у сфері формування управлінського обліку, прослідковуються певні тенденції, а саме: відсутність єдиної науково сформованої позиції щодо розуміння його методологічної сутності, що є визначальним чинником, який ускладнює реалізацію його засад та функціональних особливостей.

Виходячи з цього, метою дослідження є спрямування ракурсу на визначення особливостей управлінського обліку та формування обґрунтованої авторської позиції у тлумаченні «обліку доходів і витрат» як сутності обліку. Саме таку ознаку виділяють у своїх працях науковці Голов С.Ф. [2] та Сопко В.В. [3]. Авторська точка зору формується на понятті, що в управлінському обліку слід конкретизувати складову частину понять «доходи і витрати підприємства» за аналітичним аспектом, з метою більш точнішого визначення фінансових результатів діяльності підприємства. Також доречно було б зауважити, що управлінський облік ґрунтується на показниках статистичного та бухгалтерського обліку, що зокрема відображено в наукових дослідженнях вчених у сфері обліку, таких як Бутинець Ф.Ф. [1] та Фаріон І.Д. [4], і як наслідок цього є процес поглиблення та системної деталізації, результатів бухгалтерського фінансового обліку в частині доходів, витрат і результатів діяльності підприємства з метою ефективного управління ними.

Перехід до ринкових умов господарювання зовсім інакше окреслює становище підприємства в економічному середовищі. Результативність його стратегії має пряму залежність від системи стратегічного менеджменту, яка забезпечує справжню економічну незалежність, його здатність до конкуренції та позицію на ринку.

Прогрес ринкових умов в Україні спричинив докорінні метаморфози і в обліковій системі що відбуваються, з орієнтацією на міжнародні нормативи бухгалтерського обліку і фінансової звітності.

Розкриваючи тему концептуальних основ управлінського обліку, який, як самостійна економічна система, сформувався і набув значного поширення декілька десятиліть тому, слід виходити з того, що наявність тієї чи іншої облікової системи визначається “оточенням”, у якому вона діє. Бухгалтерський облік і управлінський облік зокрема є віддзеркаленням політичних, економічних та майнових взаємовідносин у громаді, які, як результат, знаходять своє відображення в поглядах обліку та їхньому втіленні на практиці.





Управлінський облік за ринкових умов господарювання прийнято вважати не лише обліком витрат суб'єкта господарювання, а, насамперед, науково обґрунтованим впорядкованим аналітичним обліком активів, зокрема: необоротних та нематеріальних активів, виробничих запасів та засобів, грошових коштів та їх еквівалентів, розрахунків з контрагентами, власного капіталу та зобов'язань тощо.

У процесі зростання ролі управлінського обліку в системі нових ринкових викликів та формуванні важливих економічних процесів, його суть зводиться не лише до спостереження та фіксації фактів господарювання підприємства, систематизації його результатів, але через своє безпосереднє функціональне призначення він інформує управлінську ланку підприємства про результати діяльності його підрозділів, які знаходять своє відображення в системі облікової діяльності підприємства. Такі дії носять прямий цілеспрямований вплив на якість рішень управлінського персоналу, та ефективність менеджменту підприємства в цілому.

Саме управлінський облік є ключовою з'єднувальною основою, яка забезпечує усі ланки управлінської системи достовірною та правдивою економічною інформацією, що в свою чергу стає головним чинником ефективного функціонування моделі керівної діяльності та забезпечення прозорості процесу управління підприємством.

Розглянувши функціональні засади управлінського обліку, передусім варто зазначити, що історично він мав допоміжне значення після фінансового обліку. Проте глобалізація ринків, розширення економічних можливостей підприємств, зміни в технологічних системах, ефективне державне регулювання, а також якісне зростання рівня освіти менеджерів за останні десятиліття прискорили розвиток управлінського обліку, що і систематизувало його визнання його як соціальної царини дослідження.

Саме тому запровадження управлінського обліку в господарській діяльності в умовах сьогодення є важливою системною умовою їх успішної роботи та створення найбільш вдалої ринкової інфраструктури. Переконані, що розглянуті у статті засади сприятимуть більш ефективному використанню управлінського обліку як системного інформаційного джерела для керівної ланки підприємства в процесі прийняття рішень в управлінні господарськими суб'єктами.

1. Бутинець Ф.Ф. Управлінський облік: зміст, значення, перспективи розвитку [Текст] / Ф.Ф. Бутинець // Вісник. – Житомир. – 2018. – №8. – С. 4.
2. Голов С.Ф. Фінансовий і управлінський облік. [Текст] / С.Ф. Голов, В.І. Єфименко – К.: Лібра, 2016. – 546 с.
3. Сопко В. Бухгалтерський облік. навч. посібник. / В. Сопко. – К.: КНЕУ, 2018.
4. Фаріон І.Д. Управлінський облік [Текст]: підруч. / І.Д. Фаріон, Т.М. Писаренко. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 792.





КОМИШАНЧЕНКО АРТЕМ, викладач
СУЛІМА ГАННА, здобувач передвищої освіти
ВСП «Вовчанський фаховий коледж ДБТУ», м. Харків

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Особливості розвитку цифрової економіки впливають, зокрема, на формування облікової політики економічних суб'єктів, яка повинна враховувати специфіку суб'єкта (організаційно-правову форму, масштаби діяльності, фінансову стратегію, галузеву належність тощо). Крім того, професійно та грамотно складена облікова політика сприяє правильній оцінці фінансових результатів діяльності, при цьому її вибір та обґрунтування у значній мірі визначають економічну ефективність функціонування конкретної організації, дозволяють оптимізувати податкові платежі та забезпечують прозорість і достовірність обліку.

Нормативне регулювання облікової політики та її зміст на національному рівні визначаються також НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [1], П(С)БО 6 «Виправлення помилок у фінансових звітах» [2], Методичними рекомендаціями щодо облікової політики підприємства [3] тощо.

В економічній літературі облікова політика розглядається на макро- та мікрорівнях. Зокрема, макрорівень передбачає формування національної облікової політики, а мікрорівень визначає облікову політику на рівні економічного суб'єкта. Так, держава визначає загальні правила та принципи обліку, а економічні суб'єкти закріплюють вибір конкретних способів оцінки об'єктів обліку. Ще одна точка зору на сутність облікової політики полягає в тому, що політика розглядається як засіб досягнення бажаного прибутку, а саме економічний суб'єкт обирає такі методи ведення обліку та оцінки об'єктів обліку, які дозволяють оптимізувати оподатковуваний прибуток.

На нашу думку, головне завдання облікової політики – формування повної, достовірної та максимально об'єктивної інформації про діяльність організації з метою ефективного управління. Роль облікової політики проявляється у усуненні жорстких обмежень у системі бухгалтерського обліку та протиріч чинного законодавства, а також у вдосконаленні системи нормативного регулювання бухгалтерського обліку.

До найбільш значущих факторів, що впливають на вибір та обґрунтування облікової політики, можна віднести: форму власності економічного суб'єкта та організаційно-правову форму, специфіку галузі, види економічної діяльності та масштаби бізнесу, організаційну та управлінську структури, рівень інформатизації діяльності підприємства, зокрема управлінського обліку тощо.

Як відомо, кожне підприємство ставить собі за мету максимізацію прибутку, проте не слід нехтувати фінансовим станом. Тому кожен суб'єкт повинен вирішувати завдання оптимізації прибутку за умови збереження стійкого фінансового положення. Грамотно складена облікова політика





дозволяє вирішити поставлене завдання. Облікова політика дає можливість, обираючи певний комплекс методологічних прийомів, сформувати уявлення про фінансовий стан економічного суб'єкта. Стійкість економічного розвитку організації та її конкурентоспроможність залежать від фінансових результатів. Таким чином, на законних підставах облікова політика дозволяє проводити маніпуляції з показниками звітності (розміром прибутку або збитку, оцінкою активів тощо), моделюючи економічну ситуацію, необхідну підприємству на даний момент.

Варто відзначити, що облікова політика, залежно від вибору методів оцінки активів та зобов'язань, може впливати на фінансовий результат діяльності економічного суб'єкта. Прикладом такого впливу є застосування різних методів амортизації основних засобів, оцінки виробничих запасів, застосування різних баз розподілу загальновиробничих витрат, методів калькулювання виробничої собівартості продукції, а також оцінки нових об'єктів обліку.

Здійснюючи вибір найважливіших елементів облікової політики, рекомендується виходити з конкретних умов, що склалися в організації: метод визначення доходів і витрат; перелік прямих витрат та порядок їх розподілу на залишки незавершеного виробництва та готову продукцію; порядок списання основних засобів на витрати; метод нарахування амортизації, метод списання сировини, матеріалів, придбаних товарів тощо.

Отже, специфіка діяльності конкретного підприємства та використання різних інформаційних технологій визначають аспекти та елементи формування її облікової політики. Облікова політика може об'єктивно впливати на підсумкові (фінансові) показники діяльності організації та окремої галузі в цілому, дозволяє формувати достовірну бухгалтерську (фінансову) та управлінську звітність, є важливим інструментом оптимізації податкового навантаження суб'єкта.

Облікова політика виступає основним, а іноді й єдиним документом, створеним на базі законодавчих і нормативних актів, що регулюють методику бухгалтерського та податкового обліку у економічного суб'єкта. Вітчизняне законодавство у сфері бухгалтерського обліку відносить облікову політику до організаційного рівня нормативного регулювання, тому вступ цього нормативного акта в силу здійснюється шляхом видання наказу керівником економічного суб'єкта.

Багато керівників економічних суб'єктів недооцінюють роль облікової політики у підвищенні ефективності фінансово-господарської діяльності та забезпеченні достовірності бухгалтерської звітності, зокрема в умовах цифровізації. Тим часом облікова політика забезпечує прозорість та достовірність облікової інформації, дозволяє оптимізувати розмір податкових платежів, знижувати трудомісткість облікових процедур, спрямовує керівництво на вирішення стратегічних управлінських та облікових завдань. На наш погляд, правильне розуміння облікової політики та якості її складання





опосередковано впливають на економічну ефективність діяльності підприємства. У зв'язку з цим формування, затвердження та застосування облікової політики потребує пильної уваги та контролю.

Сьогодні впровадження та використання цифрових і інформаційних технологій, інтегрування за їх допомогою різних видів обліку, можуть стати драйвером створення постіндустріального суспільства: комерційним організаціям надано широкі можливості для розвитку фінансово-господарської діяльності та найбільш прибуткового вкладення капіталу. При цьому для розробки облікової політики існують онлайн-платформи, які, виходячи з цілей формування облікової політики, видів економічної діяльності, режимів оподаткування та наявності конкретних об'єктів обліку, моделюють найбільш підходящий варіант, спираючись на чинні положення бухгалтерського та податкового законодавства. Також онлайн-ресурси дозволяють вносити зміни та доповнення до вже діючої облікової політики та перевіряти її актуальність.

Отже, вибір та обґрунтування облікової політики в умовах цифрової економіки залежать від різних факторів, серед яких, на наш погляд, найважливішими є: галузева належність конкретного економічного суб'єкта; форма власності та організаційно-правовий статус; організаційна структура; специфіка функціонування; система оподаткування; технології обробки інформації. Облікова політика повинна формуватися з урахуванням зазначених особливостей, і тоді вона дозволяє об'єктивно впливати на підсумкові показники діяльності конкретного суб'єкта та галузі в цілому, формувати достовірну бухгалтерську (фінансову) та управлінську звітність, будучи, серед іншого, важливим інструментом оптимізації податкового навантаження.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку №1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Наказ Міністерства фінансів України № 73 від 07 лютого 2013 р.
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах». Наказ Міністерства фінансів України № 137 від 28 травня 1999 р.
3. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства. Наказ Міністерства фінансів України № 635 від 27 червня 2013 р.





КОТ АНАСТАСІЯ, здобувач фахової передвищої освіти

Науковий керівник – **НЕСТЕРУК ГАЛИНА**, викладач циклової комісії Фінансів, обліку і оподаткування,

Відокремлений структурний підрозділ «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету», м. Хмельницький

СУЧАСНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Сучасний управлінський облік та бізнес-аналітика є невід’ємною складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах воєнного стану. Управлінський облік надає керівникам структуровану інформацію про всі ключові аспекти діяльності підприємства: витрати, доходи, використання ресурсів, стан запасів та фінансові результати окремих підрозділів. У ситуації, коли ринки стають нестабільними, постачання обмежується, а виробництво стикається з кризовими викликами, дані з управлінського обліку стають основою для прийняття обґрунтованих рішень та оперативного реагування на будь-які зміни [1, с. 45–52]. Наприклад, компанії у сфері харчової промисловості використовують дані управлінського обліку для планування закупівель сировини, оптимізації виробничих змін і розподілу ресурсів між цехами. Це дозволяє уникнути простоїв і забезпечити стабільність виробничого процесу навіть за обмежених ресурсів [2, с. 33–37].

Бізнес-аналітика тісно інтегрована з управлінським обліком і дає можливість аналізувати дані, моделювати сценарії та прогнозувати розвиток підприємства. В умовах воєнного стану вона набуває особливої ваги, оскільки допомагає оцінювати ризики, визначати пріоритетні напрями діяльності та приймати рішення на основі об’єктивних даних. Сучасні цифрові платформи дозволяють отримувати інформацію в режимі реального часу, що скорочує час на аналіз і підвищує ефективність управлінських рішень. Наприклад, компанії транспортної сфери використовують онлайн-аналітику для контролю логістичних маршрутів, моніторингу витрат на паливо та оптимізації доставки продукції до клієнтів [3, с. 18–25].

Інтеграція сучасних інформаційних технологій у процес управлінського обліку стає критичною для ефективності підприємства в умовах воєнного стану. Використання ERP-систем, програм для бухгалтерського обліку та онлайн-платформ для управління проєктами дозволяє мінімізувати людський фактор і отримувати дані швидко та без помилок. Наприклад, впровадження цифрових платформ дозволило підприємствам малого та середнього бізнесу дистанційно відслідковувати витрати, контролювати наявність товарів та оптимізувати виробничі процеси, що забезпечує безперервність діяльності навіть під час часткових блокувань чи обмежень [4, с. 102–110].

Управлінський облік дозволяє підприємствам контролювати ефективність використання ресурсів та визначати пріоритетні напрями діяльності.





Підприємства мають змогу оцінювати рентабельність кожного підрозділу, планувати бюджети та прогнозувати фінансові результати. Наприклад, виробничі компанії використовують управлінський облік для контролю витрат на енергоресурси, сировину та логістику, що дає змогу зменшити втрати та підвищити прибутковість [1, с. 50–55].

Бізнес-аналітика допомагає керівникам оцінювати ефективність реалізації стратегічних планів і адаптувати їх до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану важливо аналізувати можливі сценарії розвитку, оцінювати ризики і швидко коригувати управлінські рішення. Наприклад, підприємства сфери послуг відстежують поведінку клієнтів, аналізують попит та змінюють пропозиції відповідно до нових умов, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність [2, с. 38–42].

Цифровізація управлінського обліку та бізнес-аналітики сприяє прозорості, швидкості обробки інформації та доступності даних для всіх рівнів управління. Використання хмарних технологій, корпоративних систем обліку та аналітичних платформ дозволяє менеджерам отримувати актуальну інформацію без фізичної присутності в офісі або на підприємстві. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у віддалених або небезпечних регіонах, де фізичний контроль ускладнений [3, с. 22–28; 5, с. 12–18].

Управлінський облік і бізнес-аналітика також допомагають ефективно організувати роботу персоналу. Чіткі показники та критерії оцінки роботи дозволяють менеджерам правильно розподіляти завдання, контролювати виконання та мотивувати співробітників. Наприклад, аналітичні звіти допомагають відстежувати продуктивність команд, визначати слабкі місця та пропонувати заходи для підвищення ефективності роботи [4, с. 108–110].

В умовах воєнного стану особливо важливим стає інтегрований підхід до обліку та аналітики, який поєднує фінансові, управлінські та оперативні показники. Використання комплексних аналітичних систем дозволяє керівникам оцінювати ефективність роботи підрозділів у режимі реального часу, прогнозувати фінансові потоки та приймати стратегічні рішення на основі об'єктивних даних. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у нестабільних економічних умовах, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, обмеження постачання та коливання ринкових цін. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управлінського обліку дає змогу формувати динамічні бюджети, контролювати витрати на матеріали та енергоресурси та оперативно коригувати виробничі плани, що підвищує стійкість підприємства в кризових ситуаціях [1, с. 50–55; 4, с. 108–110].

Додатково сучасний управлінський облік у поєднанні з бізнес-аналітикою сприяє підвищенню прозорості та підзвітності процесів управління. Аналітичні платформи дозволяють відстежувати ключові показники ефективності, планувати розвиток персоналу, оцінювати ризики та забезпечувати баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями. Це дає змогу керівникам не лише контролювати фінансові та операційні показники, а й прогнозувати





наслідки управлінських рішень, підвищуючи адаптивність організації. У практичній площині, наприклад, підприємства сфери послуг та логістики використовують дані аналітики для оптимізації маршрутів, оцінки продуктивності персоналу та швидкого коригування ресурсів відповідно до поточної ситуації, що забезпечує стабільність бізнес-процесів навіть у період військових ризиків [2, с. 36–42; 3, с. 20–25].

Таким чином, сучасний управлінський облік та бізнес-аналітика в умовах воєнного стану в Україні забезпечують надійну основу для прийняття ефективних управлінських рішень, оптимізації ресурсів, прогнозування розвитку підприємств і підвищення конкурентоспроможності. Використання сучасних цифрових технологій, аналітичних платформ та автоматизованих систем дозволяє підприємствам адаптуватися до нестабільності, підвищувати продуктивність, ефективно управляти персоналом і залишатися функціональними навіть у складних кризових умовах [1–5].

1. Пашкевич М. С., Дріга О. П., Макурін А. А. Управлінський облік. Київ: Центр навчальної літератури, 2023. С. 45–55.
2. Покинъчереда Р. І. Управлінський облік та бізнес-аналітика на підприємстві. Харків: Основа, 2024. С. 33–42. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/4062>.
3. Савастеева О. М. Фінансовий аналіз та прогнозування в системі управлінського обліку бізнес-суб'єкта // Вісник економіки та менеджменту. 2023. № 2. С. 18–28. URL: <https://rinek.onu.edu.ua/article/view/333224>.
4. Крачок Л. Управлінський облік у підприємствах України в умовах сучасних викликів // Економіка та суспільство. 2023. С. 102–110.
5. Райковська І., Костенко О., Бражна Л. Організація систем управлінського і фінансового обліку та звітності для цілей бізнес-аналітики, аудиту й оподаткування // Вісник фінансового управління. 2024. С. 12–18.





КРАВЧУК ОКСАНА, к.е.н., доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

ГОЛОВІНОВ ВЛАДИСЛАВ, магістр бізнес-адміністрування,

керівник відділу маркетингу та продажів з напрямку репродуктивне здоров'я,
ТОВ «Сона-Фарм», м. Київ

HR-АНАЛІТИКА МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Турбулентність зовнішнього та внутрішнього середовища (нестабільність ринків, дефіцит кадрів, зростання навантаження і стресу, прискорення організаційних змін) підвищує вимоги до якості управлінських рішень і посилює потребу в доказовій основі кадрової політики. У цих умовах мотиваційний клімат доцільно розглядати як відносно стійкий комплекс колективних сприйнять працівників щодо справедливості, управлінської підтримки, можливостей розвитку, якості комунікацій і добробуту, який визначає готовність персоналу докладати додаткових зусиль, підтримувати цілі організації та залишатися в ній. Огляди з HR-аналітики підкреслюють, що її управлінська цінність виникає тоді, коли вимірювання виходить за межі опису та забезпечує підстави для обґрунтованих управлінських висновків і дій [4].

Методологічно цей підхід спирається на розвиток «people analytics» як напрямку, що поєднує HR-дані з інструментами бізнес-аналітики та управлінськими практиками. Узагальнення літератури свідчить, що результативність «people analytics» залежить не стільки від наявності даних, скільки від аналітичної зрілості організації, якості інтерпретації та інтегрованості метрик у цикл управління результативністю [5]. Отже, аналітика мотиваційного клімату має функціонувати як формалізований управлінський контур, у якому визначені набір показників, правила тлумачення, набір інтервенцій і процедура оцінювання їх результатів.

Практична реалізація такого контуру може бути вибудована як трирівнева модель. Перший рівень (вимірювання) передбачає регулярні короткі pulse-опитування (наприклад, раз на 4-6 тижнів) із ядром індикаторів, доповнених eNPS / показниками залученості та блоками, що відображають справедливість, підтримку керівника, розвиток, комунікації й добробут. Дані міжнародних оглядів засвідчують, що залученість і якість взаємодії з керівником залишаються чутливими до змін організаційного контексту та є індикаторами ризиків для результативності і стійкості [3]. Другий рівень (аналітика) охоплює розрахунок індексу мотиваційного клімату, сегментацію результатів за підрозділами, ролями, стажем, форматом роботи; визначення чинників зниження індексу, аналіз динаміки та відхилень. У українському дискурсі обґрунтовано доцільність HR-метрик для оцінювання соціально-психологічного





клімату через показники й порогові значення, що підвищує керованість «нематеріальних» характеристик колективу [2].

Третій рівень (підтримання управлінських рішень) полягає в установленні порогів індикаторів, розробленні правил реагування (значення показника → перелік інтервенцій), визначенні відповідальних осіб та контрольних точок повторного вимірювання. Ефективність цього рівня зростає за умови узгодження аналітики з оцінюванням ефективності HR бізнес-процесів, що дозволяє пов'язувати зміни мотиваційного клімату з процесними причинами та коригувати управлінські практики на ранніх стадіях [1].

За умов турбулентності особливого значення набуває аналіз причинно-наслідкових зв'язків, у межах якого мотиваційні змінні розглядаються як механізми впливу на організаційні результати. Емпіричні моделі демонструють, що HR-аналітика може впливати на результативність опосередковано – через залученість і мотивацію персоналу [8]. Додатково, використання «data analytics» та «business intelligence» посилює результативність е-HRM практик щодо задоволеності працею як релевантного проксі-показника якості мотиваційного середовища та ризиків утримання [7]. Це обґрунтовує перехід від фіксації «середніх оцінок» до управлінсько значущих запитань: які чинники погіршуються, у яких групах, із якою інтенсивністю та які інтервенції дають відтворюваний ефект за повторними вимірами.

Окремої уваги потребує етичний та безпековий вимір аналітики. Оскільки дані про мотиваційний клімат є чутливими, прозорі правила доступу, анонімізація та мінімізація даних визначають довіру працівників і, відповідно, достовірність результатів. Дослідження показують, що занепокоєння щодо безпеки даних здатні стримувати використання HR-аналітики й впливати на поведінку користувачів систем, тому безпекове врядування слід розглядати як методичну умову дієвості аналітичного контуру [6].

HR-аналітика мотиваційного клімату за умов турбулентності є інструментом підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оскільки забезпечує регулярне вимірювання ключових драйверів мотиваційного середовища, їх аналітичне пояснення та формалізоване реагування через управлінські інтервенції. Ефективність такого підходу визначається інтеграцією метрик у цикл управління результативністю, зв'язком із HR бізнес-процесами та дотриманням принципів конфіденційності й безпеки даних. Застосування запропонованої матриці дозволяє перейти від фрагментарних оцінок настроїв до керованого контуру «вимірювання – аналіз – дія – перевірка ефекту», що є важливим ресурсом організаційної стійкості.

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 165–179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165.

2. Даниленко О. А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01>.





3. Gallup. State of the global workplace: understanding employees, informing leader : Report. Washington : Gallup, Inc., 2025. 142 p. URL: <https://www.gallup.com/file/workplace/659528/state-of-the-global-workplace-2025-download.pdf> (date of access: 04.02.2026).
4. Human resources analytics: a systematic review from a sustainable management approach / F. J. Álvarez-Gutiérrez et al. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 2022. Vol. 38, no. 3. P. 129–147. URL: <https://doi.org/10.5093/jwop2022a18>.
5. Lee J. Y., Lee Y. Integrative literature review on people analytics and implications from the perspective of human resource development. *Human resource development review*. 2023. Vol. 23, no. 2. P. 58–87. URL: <https://doi.org/10.1177/15344843231217181>.
6. Shafi M. Q., Parveen M., Khan R. A. A. Role of data security concerns in HR analytics applications usage: examining the mediating and moderating mechanisms. *Management*. 2026. No. 2. P. 401–428. URL: <https://doi.org/10.58691/man/214273>.
7. The role of data analytics and business intelligence in enhancing the relationship between e-HRM practices and job satisfaction / F. Tawfiq Awamleh et al. *Problems and perspectives in management*. 2025. Vol. 23, no. 2. P. 208–219. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.14](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.14).
8. Vadithe R. N., Kesari B. Examining the impact of HR analytics on organizational performance in the IT sector: the mediating effects of employee job engagement and workforce motivation. *Journal of human values*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1177/09716858251364994>.





КУЛЬГЕЙКО МИХАЙЛО, аспірант

Державний торговельно-економічного університету, м. Київ

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ВИТРАТ З МЕТОЮ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Складні умови діяльності у воєнний час, а також суттєве зближення вітчизняної та зарубіжної економічних систем і розширення ринкових комунікацій змусили переглянути концепцію управління витратами. Одним із напрямів удосконалення діяльності управлінського апарату організації є створення концепції інтегрованого обліку, бюджетування та аналізу витрат у процесі бюджетування. Як зазначають науковці, бюджетування – це процес розробки, виконання, контролю й аналізу фінансового плану, що охоплює всі сторони діяльності організації та дозволяє зіставити понесені витрати й отримані результати у фінансових показниках як загалом по підприємству, так і за окремими бюджетами. Воно є не лише інструментом фінансового планування, а й важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє забезпечити збалансованість ресурсів, оптимізувати витрати та підвищити результативність діяльності підприємства [1].

У процесі бюджетування стратегічний аналіз витрат передбачає комплексне дослідження структури та динаміки фінансових витрат, які являють собою витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із запозиченнями [2].

У науковій літературі фінансові витрати трактуються як комплексний показник, що охоплює відсотки за кредитами, комісії банків, витрати на емісію цінних паперів, курсові різниці та інші платежі, пов'язані з обслуговуванням боргу [4].

Ці витрати відображають вартість залучення фінансових ресурсів і безпосередньо впливають на рівень прибутковості, структуру капіталу та фінансову стійкість, а у стратегічному аналізі розглядаються як один із ключових чинників, що визначає ефективність управління підприємством та його конкурентоспроможність [3].

У процесі бюджетування ці витрати займають особливе місце, виконуючи виконують функцію індикатора оптимальності структури капіталу. Високий рівень витрат на обслуговування боргу свідчить про надмірну залежність від позикових коштів, що знижує фінансову стійкість. Натомість оптимальне співвідношення власних і позикових ресурсів забезпечує баланс між рентабельністю та ризиком. Отже, ці витрати безпосередньо впливають на формування фінансових результатів та визначають реалістичність бюджетів підприємства.

Як зазначають вчені, у стратегічному аналізі важливим є дослідження динаміки фінансових витрат у часі, їхньої структури та співвідношення з іншими витратами підприємства. Вертикальний аналіз дозволяє визначити частку фінансових витрат у загальних витратах, тоді як горизонтальний аналіз показує тенденції їхнього зростання чи зменшення. Порівняльний аналіз із





середньогалузевими показниками дає можливість оцінити конкурентні позиції підприємства, а факторний аналіз допомагає виявити причини змін – коливання валютних курсів, зміни відсоткових ставок чи обсягів кредитування [5].

Бюджетування також передбачає прогнозування фінансових витрат, тому у цій галузі бухгалтерської аналітики вагоме місце займає сценарний аналіз, який дозволяє моделювати можливі варіанти розвитку подій у майбутньому. Наприклад, підвищення облікової ставки Національного банку чи девальвація національної валюти можуть суттєво збільшити фінансові витрати підприємства. Завдяки прогнозуванню таких ризиків менеджмент може своєчасно коригувати фінансову політику, змінювати структуру капіталу або застосовувати інструменти хеджування.

На сучасних підприємствах, які орієнтуються на стратегічне управління та довгострокове планування, формується бюджет фінансових витрат, який виконує роль інструмента контролю та прогнозування вартості залучення капіталу. Такий бюджет дозволяє не лише врахувати поточні витрати на обслуговування кредитів, виплату відсотків чи комісійні платежі, але й оцінити майбутні ризики, пов'язані зі зміною валютних курсів та відсоткових ставок. Він інтегрується у загальну систему бюджетування підприємства, забезпечуючи узгодженість між витратами та доходами, а також створює основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури капіталу і передбачає виконання певних кроків, які утворюють алгоритм складання бюджету фінансових витрат.

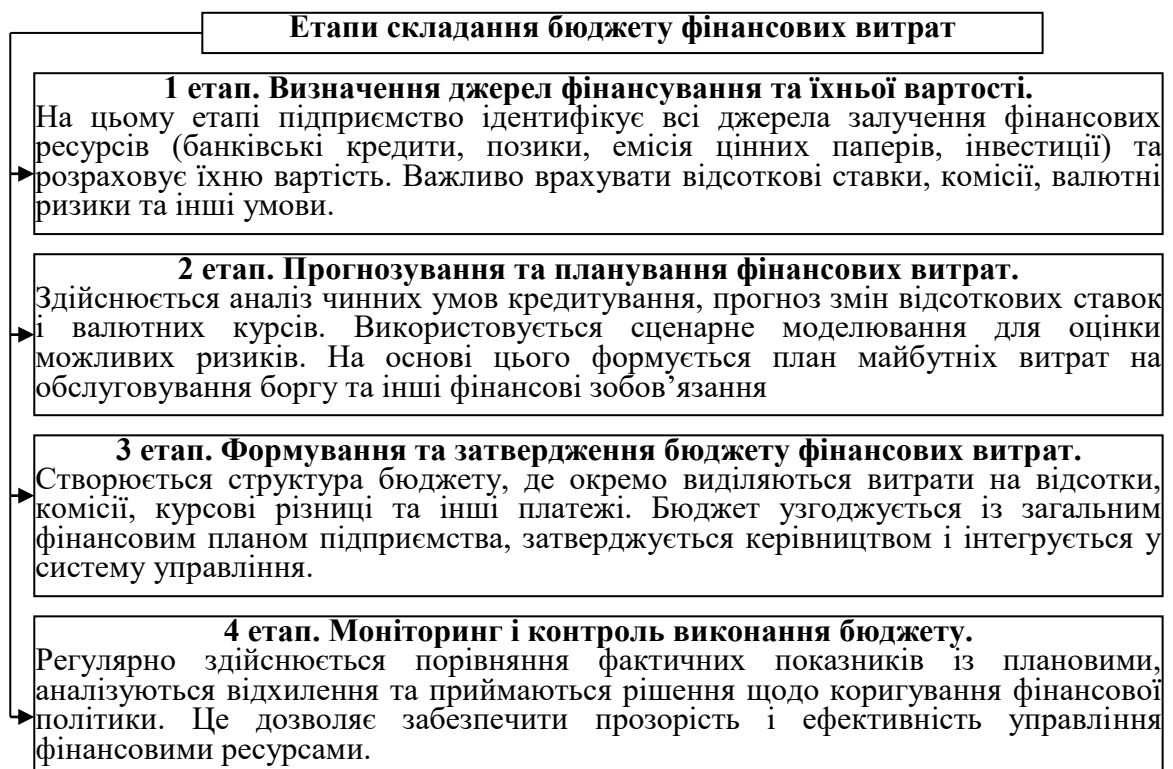


Рис. 1 – Алгоритм складання бюджету фінансових витрат





Таким чином, аналіз фінансових витрат у стратегічному аналізі процесу бюджетування є багатовимірним процесом, що включає оцінку їх структури, динаміки, факторів впливу та прогнозування майбутніх змін. Він дозволяє підприємству не лише контролювати поточні витрати, але й формувати довгострокову фінансову політику, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Практичне значення бюджетування фінансових витрат та їх стратегічного аналізу полягає у можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для інвесторів вони є показником рівня ризику вкладень, для кредиторів – індикатором платоспроможності підприємства, для менеджменту – основою оптимізації витрат і підвищення ефективності.

У підсумку можна зазначити, що стратегічний аналіз фінансових витрат є ключовим елементом системи управління підприємством. Він забезпечує формування бюджетів, які не лише відображають поточні фінансові потреби, а й орієнтують підприємство на досягнення стратегічних цілей. Використання цього інструменту дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати стійкий розвиток та формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

1. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2024. № 12. С. 23–30.
2. Про затвердження [Національного положення \(стандарту\)](https://ips.ligazakon.net/document/Re12484?an=27&ed=2020_09_29) бухгалтерського обліку 31 "Фінансові витрати". URL: https://ips.ligazakon.net/document/Re12484?an=27&ed=2020_09_29
3. Прядко В. Сучасний стан обліку фінансових витрат // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 4. С. 156-163.
4. Шара Є. Ю. Особливості визнання фінансових витрат // ЛОГОΣ. ONLINE. 2020. №7. С. 1-4.
5. Шкуліпа Л. В. Облік фінансових витрат на підприємстві: науково-практичний аспект / Л. В. Шкуліпа // Облік і фінанси, 2015. – № 4. – С. 79–85.





КУЛЬЧИЦЬКИЙ АНДРІЙ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗОМЧАК ЛАРИСА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів

РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВІТК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ТИПОЛОГІЯ

Регіональна диспропорційність розвитку підприємництва в Україні є наслідком історично сформованої індустріальної структури, нерівномірного розподілу інвестиційного капіталу та міграційних процесів. Виявлення латентних факторів цієї нерівномірності потребує застосування багатокритеріальних методів оцінювання, що дозволяють звести різнорідні показники до єдиного аналітичного знаменника.

Дослідження регіональних диспропорцій базується на методах багатовимірної аналізу та економетричного моделювання, що дозволяють оцінювати стійкість економічних систем. Теоретичне підґрунтя роботи спирається на праці щодо таксономічного рейтингування [1, 2], а також на дослідження, у яких розкрито механізми кластеризації за рівнем конкурентоспроможності [3], фінансової стійкості банків [4] та особливостях функціонування зовнішнього сектору регіонів [5].

Метою дослідження є порівняльний аналіз регіональних відмінностей у розвитку підприємництва в Україні за період 2017–2021 рр. на основі поєднання індексного та таксономічного методів рейтингування.

Об'єкт дослідження: динаміка основних економічних показників діяльності підприємств областей України.

В основі розрахунків лежить процедура нормування через відношення до середнього рівня сукупності. Для стимуляторів та дестимуляторів розраховуються часткові індекси. Агрегування узагальненого показника здійснюється за допомогою середньої арифметичної, що забезпечує збалансованість впливу кожного фактора на фінальний рейтинг.

Ось максимально розгорнутий науковий аналіз результатів дослідження, що базується виключно на індексному підході. Текст суттєво розширено за рахунок деталізації галузевих чинників, аналізу динаміки між 2017 та 2021 роками, а також глибшої інтерпретації причинно-наслідкових зв'язків між макроекономічними показниками та інтегральним рейтингом.

Результати розрахунків свідчать про формування стійкої групи лідерів, до якої стабільно входять Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Донецька та Харківська області. Високі позиції цих регіонів є наслідком синергетичного ефекту між потужною індустріальною базою та високою концентрацією капіталу. Зокрема, Дніпропетровська область протягом усього періоду утримує першість завдяки аномально високим індексам обсягів реалізованої продукції та капітальних інвестицій, що перевищують середньоукраїнський рівень у кілька разів. Запорізька область демонструє стабільно високі показники в





секторі виробництва електроенергії та важкої промисловості, що забезпечує її стійкість інтегрального індексу навіть у періоди макроекономічної нестабільності. Київська область, натомість, формує свій лідерський статус за рахунок індексу кількості діючих підприємств та високої щільності малого бізнесу, що свідчить про диверсифіковану структуру регіональної економіки та високу адаптивність до ринкових змін. Донецька та Харківська області, попри складні безпекові та демографічні умови, зберігають високу питому вагу у загальному обсязі промислового виробництва, що дозволяє їм залишатися у верхньому ешелоні рейтингу завдяки збереженим ланцюгам доданої вартості у машинобудуванні та металургії.

Група середнього рівня, до якої належать Львівська, Одеська, Миколаївська, Полтавська, Вінницька, Хмельницька та Рівненська області, характеризується відносною збалансованістю, проте обмеженим масштабом виробничих потужностей порівняно з промисловими гігантами. У цих регіонах індексний показник коливається навколо середньоукраїнського рівня (близько 1.0), що свідчить про помірну підприємницьку активність. Для Львівської та Одеської областей характерним є переважання сектору послуг, транзитної логістики та IT-індустрії, що позитивно впливає на індекси зайнятості та кількості підприємств, проте часткові індекси обсягів промислової реалізації тут часто поступаються лідерам Сходу. Полтавська та Вінницька області демонструють високу питому вагу аграрного підприємництва; їхні рейтингові позиції значною мірою залежать від експортної кон'юнктури на ринках продовольства, що робить інтегральний індекс дещо волатильним. Протягом 2019–2021 років у цій групі спостерігалось поступове зростання індексу капітальних інвестицій у західних регіонах, що вказує на початок процесів релокації капіталу та формування нових точок зростання на базі харчової та легкої промисловості.

Аналіз динаміки індексів у групі з низькими показниками, що включає Чернівецьку, Сумську, Кіровоградську, Тернопільську, Житомирську та Чернігівську області, висвітлює глибинні структурні проблеми територіального розвитку. Низькі значення інтегрального показника в цих регіонах зумовлені критичним відставанням від середнього рівня за всіма ключовими параметрами: від кількості працюючих суб'єктів господарювання до обсягів освоєних інвестицій. Для західних областей цієї групи, зокрема Тернопільщини та Чернівецьчини, спостерігається найнижчий рівень концентрації великого капіталу, що робить регіональний розвиток залежним від мікропідприємництва, яке не здатне генерувати значні обсяги промислового виробництва. У північних регіонах, як-от Чернігівщина та Сумщина, ситуація ускладнюється дестимулюючим впливом демографічного фактору: індекс відтоку трудових ресурсів тут є одним із найвищих, що стримує розвиток нових підприємств через брак кваліфікованої робочої сили. Волинська та Закарпатська області, попри вигідне географічне положення, мають низькі індекси промислового випуску, що свідчить про переважання неформального сектору або





дрібнотоварного виробництва, яке не повною мірою відображається у офіційній статистиці, що використовується для рейтингування.

Важливим висновком дослідження є те, що індексний метод чітко зафіксував посилення регіональної поляризації в період 2020–2021 років. Попри загальні кризові явища, пов’язані з пандемією COVID-19, інтегральний індекс лідерів залишався стабільним або демонстрував незначне зростання за рахунок монополізації ринків та державної підтримки стратегічних підприємств, тоді як у регіонах з низьким рівнем розвитку відбулося подальше просідання показників через вищу вразливість малого бізнесу до локдаунів. Це підтверджує гіпотезу, що ринкові механізми в Україні без активного державного втручання лише поглиблюють існуючий розрив, закріплюючи за окремими областями статус сировинних периферій. Зокрема, падіння індексу інвестиційної активності в аутсайдерів у 2021 році на фоні його зростання у Київській та Дніпропетровській областях свідчить про «висмоктування» капіталу до центрів з вищою нормою прибутку. Таким чином, отримані результати індексного рейтингування є науковим підґрунтям для перегляду стратегій регіонального управління, зміщуючи акцент з підтримки загальних макропоказників на цільове стимулювання підприємницької екосистеми в областях з хронічно низьким рівнем інтегрального розвитку.

1. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5840>
2. Зомчак Л. М., Огородник С. П., Бортник Я. В. Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 47–53. <https://doi.org/10.32782/dees.17-7>
3. Zomchak L., Drobotii Y. Regional competitiveness: clustering regions of Ukraine. *Modern technologies in the development of economy and human well-being : monograph*. Katowice : Publishing House of University of Technology, 2020. P. 20–27. <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/2ece8b8415b01846afd61b63139198a8.pdf>
4. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
5. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. *Customs Scientific Journal*. 2023. № 1. P. 62–69. <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2023.1.7>





ЛАЗАРЕНКО ЮЛІЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
КИЯНИЦЯ КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ЛІДЕРСТВО 4.0: ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний етап розвитку організацій характеризується переходом від цифрової трансформації як інструментального процесу до глибинної соціотехнічної перебудови бізнесу, де штучний інтелект (artificial intelligence, AI) виступає не лише технологією підвищення продуктивності, а й фактором переосмислення лідерства, корпоративної культури та управління людським капіталом. Аналітичні звіти провідних консалтингових компаній демонструють тенденцію зміщення від традиційних ієрархічних моделей управління до адаптивного, людиноцентричного та технологічно підсиленого лідерства. Так, за даними McKinsey, понад 70% компаній, які досягли високого рівня зрілості у впровадженні рішень на основі штучного інтелекту, паралельно трансформували лідерські моделі за напрямом розподіленого лідерства, де прийняття рішень делегується на нижчі рівні управління [1]. Це корелює з необхідністю швидкої обробки даних та реагування на зміни, що неможливо забезпечити в умовах жорсткої централізації. У сучасній науковій літературі також підкреслюється, що ефективні лідери у цифрову епоху поєднують технологічну грамотність із високим рівнем емоційного інтелекту, формуючи так звані «fusion skills» – гібридні компетенції, які долають розрив між технологічним інструментарієм та унікальним людським інтелектом [2]. Вони не є суто технічними чи суто «м'якими» навичками, а являють собою їх синергію, що дозволяє працівникам інтегрувати дані, отримані за допомогою штучного інтелекту, у процес прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки цим компетенціям працівники можуть самостійно «навчати» штучний інтелект для вирішення дедалі складніших і нестандартних викликів, що безпосередньо підвищує загальну ефективність бізнес-процесів.

Паралельно трансформується і корпоративна культура, що дедалі частіше розглядається як стратегічний актив, який забезпечує ефективну інтеграцію AI. Так, за результатами досліджень Gallup, компанії з сильною культурою довіри до технологій мають до 2,5 разів вищу ймовірність успішного масштабування AI [3]. Аналітики Gartner зазначають, що близько 60% невдач у впровадженні AI-рішень пов'язані не з технологічними обмеженнями, а з культурними бар'єрами – опором працівників, відсутністю довіри до алгоритмів та страхом втрати роботи [4].

Одним із ключових трендів є формування культури робочого середовища, де люди працюють у партнерстві з технологіями, такими як штучний інтелект, автоматизація та робототехніка. Мета такої взаємодії – не замінити персонал, а





посилити людські можливості, підвищити продуктивність, точність, та вивільнити час для творчих завдань. У цьому контексті корпоративна культура повинна стимулювати безперервне навчання і розвиток навичок. Ще одним важливим аспектом є етичний вимір використання штучного інтелекту. Перед сучасними лідерами постає завдання інтегрувати принципи відповідального штучного інтелекту у корпоративну культуру, включаючи прозорість алгоритмів, підзвітність та відсутність дискримінації. За даними Gartner, до 75% організацій до 2026 року планують впровадити формалізовані політики AI-етики, однак лише третина з них зможе ефективно інтегрувати ці принципи у щоденну практику без відповідної культурної трансформації [4].

Роль лідерів у розвитку корпоративної культури в епоху штучного інтелекту суттєво ускладнюється, оскільки культура трансформується у механізм інтеграції людського та алгоритмічного інтелекту. У цьому контексті сучасні підходи, зокрема моделі Leadership Code 4.0 та «4Ts», дозволяють пояснити, як саме лідери формують таку культуру і через які управлінські дії це відбувається. У межах моделі Leadership Code 4.0 культура розглядається як прямий результат поведінки лідерів у п'яти ключових сферах: стратегування, виконання, управління талантами, розвиток людського капіталу та підтримка особистої компетентності [5]. У контексті AI це означає, що корпоративна культура не формується декларативно – вона вибудовується через щоденні управлінські практики: як лідер формує бачення використання AI в компанії, як розподіляє відповідальність між людьми і системами, як підтримує навчання та дотримується етичних стандартів. З позиції Leadership Code 4.0, формування корпоративної культури тісно пов'язане з категоріями сенсу і довіри. Лідери, які відкрито комунікують бачення майбутнього, фактично знижують когнітивний та емоційний опір впровадженню AI-технологій. Відповідно, культура довіри до AI формується не через навчальні програми як такі, а через послідовну управлінську поведінку, де лідер використовує дані, демонструє відкритість до алгоритмічних рішень і водночас підкреслює цінність людського судження. Як талант-менеджери, лідери мають цілеспрямовано інвестувати у формування «fusion skills», що дозволяють працівникам безпечно взаємодіяти з технологіями. Проте найважливішим виміром у часи технологічної турбулентності стає особиста компетентність лідера – емоційний інтелект, емпатія та здатність створювати простір психологічної безпеки. Для практичного втілення цих рекомендацій доцільно спиратися на методологічний підхід «4Ts», який визначає ключові вектори формування сильної корпоративної культури та допомагає подолати опір змінам [6]. Аббревіатура «4Ts» складається з чотирьох елементів:

- tone from the top («тон згори»): правильне інформування, прозора комунікація та підтримка з боку вищого керівництва, які задають орієнтир для всієї компанії;

- tools to use («інструменти для використання»): забезпечення працівників необхідними, зрозумілими та доступними технологічними





інструментами;

- time to experiment («час для експериментів»): виділення робочого часу, упродовж якого працівники можуть отримати практичний досвід, безпечно тестуючи AI-технології у своїх завданнях;
- training to upskill («навчання для підвищення кваліфікації»): цілеспрямоване навчання співробітників для розвитку нових навичок, необхідних для роботи зі штучним інтелектом.

Головна перевага застосування підходу «4Ts» полягає в тому, що коли працівникам надають достатньо часу та можливостей для практичного використання технологій, їх занепокоєння та тривога щодо ризиків впровадження штучного інтелекту мінімізуються.

Аналізуючи роль лідерів у формуванні корпоративної культури, варто підкреслити, що без цілеспрямованої взаємодії з людьми компанії ризикують накопичити «культурний борг» (cultural debt) – поступове руйнування довіри та соціальної згуртованості в колективі через приховані страхи працівників щодо втрати роботи чи знецінення їхнього людського внеску [7]. Щоб запобігти цьому явищу та перетворити культуру на стратегічний актив, лідери повинні діяти на випередження за кількома ключовими напрямками. Так, критично важливою є проактивна та прозора комунікація – ініціювати відкритий діалог та регулярно надавати чіткі оновлення щодо того, як саме AI вплине на конкретні робочі процеси та посади. Це формує довіру та показує, що організація бере на себе відповідальність за етичний вимір цифрової трансформації.

Таким чином, сучасні тренди свідчать про те, що успішність організацій у впровадженні AI визначається не лише технологічними інвестиціями, а передусім здатністю трансформувати лідерство та корпоративну культуру. Саме культура виступає інтегруючим механізмом, який забезпечує узгодження технологічних можливостей із людським потенціалом, формуючи стійку конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки.

1. McKinsey & Company. (2026). *The State of Organizations 2026*. URL: <https://surl.li/rjlhqh>
2. Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*. Vol. 96, 114-123.
3. Gallup. (2025). *State of the Global Workplace Report 2025*. Gallup Press. URL: <https://surl.li/tbxolk>
4. Gartner. (2026). *AI Has Changed Change: Top Trends Shaping Change Management in 2026*. Gartner Research.
5. Ulrich, D., Kawai, L. A., & Burns, E. W. (2024). Leadership Code 4.0: An Evidence-Based View of Effective Leadership. The RBL Group.
6. BDO. (2025). *Human-centric transformation in the age of AI*.
7. Deloitte. (2026). *2026 Global Human Capital Trends: From tensions to tipping points: Choosing the human advantage*. URL: <https://surl.li/hlizbx>





ЛАХТЮК ТЕТЯНА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **СКОРУК ОЛЕНА**, к. е. н, доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

ABC-COSTING ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ТОЧНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ВИТРАТ

У динамічному і конкурентному середовищі сучасного бізнесу, що характеризується скороченням життєвого циклу продукції та інтенсифікацією конкурентної боротьби, стає необхідність посилення точності управління виробничими процесами та оцінювання їх результативності. Некоректність у визначенні собівартості продукції може спричинити значні фінансові втрати підприємства: від нарощування обсягів випуску збиткової продукції до припинення виробництва рентабельних товарних позицій. Впровадження функціонально-вартісного методу обліку витрат ABC (Activity Based Costing) забезпечує вищу точність калькулювання собівартості, що особливо важливо за умов домінування накладних витрат над прямими у структурі виробничих витрат. ABC-калькулювання (Activity-Based Costing) – це метод розподілу витрат, при якому собівартість продукції, робіт або послуг визначається не за підрозділами чи видами продукції, а на основі дій, процесів або функцій, які споживають ресурси.

Суть методу полягає у визначенні собівартості через функціонально-стортісний аналіз.

Концептуальна мета функціонально-вартісного методу полягає в ідентифікації оптимальних управлінських рішень з позиції виробника та споживача. Це передбачає вирішення двох ключових завдань:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом продукту та витратами його життєвого циклу;
- мінімізація ресурсоспоживання через елімінацію допоміжних і надлишкових функцій.

Механізм функціонування методу ABC-калькулювання реалізується через послідовність чітко структурованих етапів, що забезпечують трансформацію ресурсних витрат у собівартість конкретних продуктів.

На першому етапі здійснюється ідентифікація та класифікація бізнес-процесів підприємства: аналізується вся сукупність операцій, що відбуваються у виробничому циклі – від прийняття замовлення до відвантаження готової продукції. Кожен процес детально описується з точки зору його функціонального призначення та ресурсного споживання. Типовими процесами є: налагодження обладнання, закупівля матеріалів, контроль якості, складування, обробка замовлень, технічне обслуговування. Другий етап передбачає формування пулів витрат за кожним ідентифікованим процесом. Усі ресурси, що споживаються конкретною операцією – заробітна плата персоналу, амортизація обладнання, енергоносії,





матеріали – акумулюються в єдиний пул. На відміну від традиційного підходу, де накладні витрати формують один загальний масив, ABC-метод створює множину окремих пулів, кожен з яких відображає витрати конкретного процесу.

Третій етап є найбільш критичним – визначення драйверів витрат для кожного процесу. Драйвер повинен найточніше відображати причинно-наслідковий зв'язок між інтенсивністю процесу та обсягом витрат. Для процесу налагодження обладнання драйвером виступає кількість переналагоджень, для контролю якості – число інспекцій, для обробки замовлень – кількість замовлень, для машинної обробки – години роботи обладнання [1].

На четвертому етапі розраховується ставка драйвера витрат – вартість однієї одиниці драйвера. Вона визначається діленням загального обсягу витрат процесу на загальну кількість одиниць відповідного драйвера.

П'ятий, завершальний етап полягає у віднесенні витрат процесів на конкретні продукти пропорційно до їх споживання відповідних драйверів. Кожен продукт «забирає» на себе стільки витрат процесу, скільки одиниць драйвера він спожив.

Саме ця пропорційність споживання забезпечує принципову відмінність ABC від традиційних методів, де накладні витрати розподіляються за єдиною базою незалежно від реального споживання ресурсів різними продуктами. У результаті ABC-калькулювання високооб'ємні прості продукти перестають субсидіювати низькооб'ємну складну продукцію, що типово для традиційних систем.

Метод ABC демонструє найвищу ефективність у галузях і сферах, що характеризуються специфічними операційними особливостями. У машинобудуванні та приладобудуванні, де виробляється широка номенклатура виробів з різним ступенем складності, метод дозволяє точно диференціювати собівартість між серійною та дрібносерійною продукцією. Особливо це актуально для підприємств, що поєднують масове виробництво стандартизованих виробів з індивідуальним виготовленням складного устаткування [2].

Фармацевтична та хімічна промисловість отримують теж значні переваги від впровадження ABC через специфіку багатостадійних технологічних процесів з жорсткими вимогами контролю якості. Кожна серія препаратів проходить унікальний набір тестувань, сертифікацій, що генерує різні обсяги накладних витрат.

Електронна промисловість та виробництво напівпровідників є ідеальним середовищем для ABC-калькулювання. Висока автоматизація призводить до домінування накладних витрат над прямими трудовитратами, що робить традиційні бази розподілу неадекватними. Витрати на налагодження прецизійного обладнання, програмування роботизованих систем та контроль параметрів вимагають точного віднесення на конкретні партії продукції.

Логістика та дистрибуція потребують ABC через різноманітність каналів





обслуговування та характеристик замовлень. Обробка великого замовлення стандартної продукції вимагає мінімальних ресурсів, тоді як дрібні термінові поставки нестандартного асортименту генерують високі витрати комплектації, експедиції та документування. Метод дозволяє обґрунтувати диференційовані тарифи за рівнем сервісу.

Критичним фактором успішності впровадження є співвідношення прямих та накладних витрат: чим вища частка накладних витрат у структурі собівартості (понад 30-40%), тим більший ефект дає ABC. За низької частки накладних витрат додаткова точність не компенсує зростання адміністративних витрат на підтримку системи.

Отже, метод ABC-costing являє собою принципово іншу парадигму калькулювання собівартості, що ґрунтується на визнанні опосередкованого зв'язку між продукцією та витратами через призму бізнес-процесів. На відміну від традиційних методів, які розподіляють накладні витрати за спрощеними базами та систематично спотворюють собівартість у багатопродуктових середовищах, ABC забезпечує точну ідентифікацію справжніх драйверів витрат та їх обґрунтоване віднесення на об'єкти калькулювання. Застосування методу є особливо доцільним в умовах диверсифікованого асортименту, високої частки накладних витрат, складних технологічних процесів та необхідності прийняття стратегічних рішень щодо ціноутворення, асортиментної політики та оптимізації бізнес-процесів. Незважаючи на підвищену складність та ресурсоемність впровадження, ABC-калькулювання забезпечує якісно вищий рівень управлінської інформації, що є критичним фактором конкурентоспроможності в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

1. Лопатовська О., Островська О. Інноваційні методи управління витратами в сучасних умовах господарювання. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*, 2023. №5. С. 220-227. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-37>
2. Овод Л., Валькова Н., Корбут В. Процесно-орієнтований підхід до обліку витрат й калькулювання собівартості продукції підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*, 2023. №6. С. 305-312. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-51>





ЛЕВИЦЬКА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЙКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сфера охорони здоров'я належить до тих галузей, де управлінське рішення фактично визначає якість функціонування всієї системи. Саме через рішення керівника відбувається розподіл ресурсів, формування пріоритетів діяльності та визначення напрямів розвитку медичного закладу. У зв'язку з цим управлінське рішення доцільно розглядати як результат складного аналітичного процесу, що поєднує інформацію, прогнозування наслідків і відповідальність за обрану альтернативу.

З теоретичного погляду управлінське рішення трактується як свідомий вибір серед кількох можливих варіантів, спрямований на досягнення визначеної мети [1]. Таке розуміння дозволяє перейти від загального визначення до конкретизації його ролі у сфері охорони здоров'я, де кожна альтернатива пов'язана з використанням бюджетних коштів, кадрового потенціалу та матеріально-технічних ресурсів. Отже, прийняття рішення в медичному закладі завжди має багатовимірний характер, оскільки впливає і на економічні показники, і на доступність медичної допомоги.

Водночас особливості медичної сфери зумовлюють багаторівневу структуру управління. На державному рівні формуються нормативні та фінансові параметри функціонування системи, тоді як на рівні конкретного закладу відбувається їх конкретизація з урахуванням місцевих потреб. У цьому контексті зарубіжний досвід розвитку мережі закладів охорони здоров'я демонструє значення комплексного підходу, який поєднує демографічні показники, фінансові розрахунки та оцінювання доступності послуг [3], що свідчить про необхідність узгодження рішень різних рівнів управління.

Визначальну роль у цьому процесі відіграє керівник медичного закладу, адже саме він здійснює остаточний вибір альтернативи та відповідає за її реалізацію. Професійні якості сучасного управлінця у сфері охорони здоров'я характеризуються поєднанням фахових знань, економічної обізнаності, аналітичного мислення та здатності організувати взаємодію в колективі [2]. Таким чином, компетентність керівника є умовою якісного прийняття рішень, оскільки саме вона забезпечує зв'язок між теоретичними положеннями та практичною діяльністю закладу.

З огляду на це інноваційні методи прийняття управлінських рішень набувають особливої актуальності. Використання методів експертного оцінювання, моделювання альтернатив, статистичного аналізу та прогнозування дозволяє підвищити обґрунтованість вибору [1]. Більш того, впровадження електронних систем обліку пацієнтів та аналітичних платформ





створює можливості для систематизації інформації й оперативного контролю за реалізацією рішень. У результаті процес прийняття рішень стає більш впорядкованим і менш залежним від суб'єктивних оцінок.

Разом із технічними засобами важливе значення має організація колективного обговорення альтернатив. Групові форми підготовки рішень дозволяють залучити фахівців різного профілю та розширити коло оцінюваних варіантів. Хоча остаточною відповідальність залишається за керівником, саме колективне обговорення сприяє підвищенню якості аналізу й глибшому розумінню наслідків обраної альтернативи.

Отже, інноваційні методи прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я визначають сучасний характер управління медичними установами, оскільки поєднання науково-обґрунтованого розуміння сутності рішення, високого рівня професійної компетентності керівника та врахування накопиченого досвіду розвитку мережі закладів створює підстави для раціонального використання ресурсів і забезпечення належної організації медичної допомоги населенню.

1. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9>
2. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Борвінко Е.В. Яким повинен бути сучасний управлінець у сфері охорони здоров'я. Україна. *Здоров'я нації*. 2016. № 4(1). С. 139-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzn_2016_4\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzn_2016_4(1)_26)
3. Шевчук Р.В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 168-173. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/30>





ЛЕВКОВСЬКА ЛЮДМИЛА, д.е.н, професор,
завідувач відділу природних ресурсів та екологічної безпеки,
КОЛМАКОВА ВАЛЕНТИНА, к.е.н., с.н.с.,
провідний науковий співробітник відділу природних ресурсів
та екологічної безпеки,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ВОДОКОРИСТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Державний облік водокористування в Україні здійснюється згідно Водного кодексу України (стаття 25 «Державний облік водокористування») [1]. Відповідно до Порядку ведення державного обліку водокористування зазначається, що такий облік ведеться з метою забезпечення складання державного водного кадастру за розділом «Водокористування», а також систематизації даних про основні показники використання водних ресурсів [2]. Відтак державний облік водокористування є основним джерелом офіційної статистичної інформації, на основі якої формуються показники загального водокористування в Україні (обсяги водозабору, використання та скидання зворотних вод). Саме дані цього обліку забезпечують системний моніторинг стану водних ресурсів і дозволяють оцінювати рівень їх використання та екологічного навантаження на водні об'єкти. Загальні показники використання води за 2024 рік наведено в табл.1.

Таблиця 1 - Загальні показники використання води за 2024 рік, млн м³

Регіон, область	Забрано	Використано	Загальне водовідведення	
			Всього	В. т.ч. скинуто в поверхневі водні об'єкти забруднених стічних вод
АР Крим	—	—	—	
Вінницька	94,363	72,852	57,013	0,551
Волинська	45,705	31,762	29,082	—
Дніпропетровська	723,795	643,824	510,916	106,493
Донецька	337,312	277,520	284,165	9,433
Житомирська	93,026	58,651	59,800	2,024
Закарпатська	39,186	23,814	42,656	3,611
Запорізька	153,968	123,007	99,093	0,206
Івано-Франківська	63,056	52,578	54,827	0,501
Київська	472,505	457,661	433,110	1,190
Кіровоградська	454,643	48,362	41,097	16,944
Львівська	133,215	91,773	153,856	112,256
Миколаївська	190,614	147,511	59,342	16,732
Одеська	690,516	204,292	113,546	10,262
Полтавська	126,201	77,266	81,240	6,811
Рівненська	120,975	91,055	56,531	2,925
Сумська	59,709	43,026	30,341	13,974





Регіон, область	Забрано	Використано	Загальне водовідведення	
			Всього	В. т.ч. скинуто в поверхневі водні об'єкти забруднених стічних вод
Тернопільська	35,226	28,445	29,411	1,651
Харківська	197,017	183,333	196,821	3,875
Херсонська	16,323	9,367	8,890	–
Хмельницька	104,984	83,074	52,070	0,462
Черкаська	152,466	122,248	75,770	3,483
Чернівецька	49,262	37,129	38,795	1,716
Чернігівська	116,81	108,559	98,039	1,161
м. Київ	591,876	534,987	601,113	12,361
Україна	5062,752	3552,096	3207,525	328,621

* Джерело: складено авторами за [3]

Аналіз показників використання водних ресурсів у регіонах України у 2024 році свідчить про значну територіальну диференціацію рівнів водозабору та водоспоживання. Найбільші обсяги водозабору характерні для Дніпропетровської (723,8 млн м³), Одеської (690,5 млн м³), Київської (472,5 млн м³) областей та м. Київ, що пов'язано з високою концентрацією промислових підприємств, енергетики та значними потребами комунального сектору. Для Дніпропетровської, Київської областей та м. Києва також зафіксовано й високі обсяги використання води та показники скидання зворотних вод, що свідчить про значне антропогенне навантаження на поверхневі водні об'єкти та відображає високу інтенсивність водокористування. Особливо критичною є ситуація щодо скидання забруднених стічних вод у Львівській та Дніпропетровській областях, що суттєво перевищує показники інших регіонів і свідчить про недостатню ефективність систем очищення стоків. Натомість у низці західних регіонів, зокрема Закарпатській, Тернопільській та Чернівецькій областях, рівень водокористування та забруднення водних ресурсів залишається відносно невисоким. Низький рівень показників водокористування є характерним і для Херсонської області. Загалом результати проведеного аналізу використання води підтверджують наявність значних регіональних диспропорцій, що потребує впровадження сучасних водозберігаючих технологій, модернізації очисних споруд, розвитку інтегрованого управління водними ресурсами тощо. Також у цьому контексті потребує удосконалення й система державного обліку водокористування з урахуванням розвитку міжнародної практики екосистемного обліку [5] та основних положень Рамкової водної директиви 2000/60/ЄС [4] (табл.2).

Таблиця 2 - Перспективні напрями удосконалення державного обліку водокористування з урахуванням міжнародної практики екосистемного обліку

	Напрями	Змістовні ознаки
1	Інтеграція з системою міжнародного екосистемного	Перехід від суто ресурсного обліку до комплексного врахування екосистемних послуг водних ресурсів





	Напрями обліку (SEEA)	Змістовні ознаки
		(очищення води, регулювання стоку, підтримка біорізноманіття) відповідно до підходів Системи екологічно-економічного обліку
2	Гармонізація з європейськими стандартами	Адаптація національної методології обліку до вимог ЄС, зокрема Водної рамкової директиви 2000/60/ЄС та міжнародної статистичної звітності
3	Розширення переліку показників	Доповнення традиційних показників (водозабір, використання, скид) індикаторами якості води, екологічного стану водних екосистем тощо
4	Орієнтація на басейновий підхід та принципи обліку	Врахування європейської практики переходу від адміністративно-територіального до басейнового підходу в управлінні та обліку водних ресурсів
5	Інтеграція з економічними рахунками	Поєднання рахунків у сфері водного обліку з національними рахунками (ВВП, галузеві баланси) з метою підвищення ефективності управлінської практики водокористування
6	Урахування впливу кліматичних і воєнних факторів	Включення індикаторів, що відображають вплив зміни клімату, посух, а також пошкодження водної інфраструктури внаслідок воєнних дій
7	Підвищення прозорості та доступності статистичної інформації	Розвиток відкритих платформ водної статистики для забезпечення доступу громад, бізнесу та науковців до актуальної інформації
8	Розвиток інституційного середовища забезпечення екосистемного обліку	Розвиток аналітичних інструментів для підвищення якості обліку та управлінських рішень, міжвідомча координація
9	Цифровізація та автоматизація обліку	Впровадження сучасних ІТ-рішень, дистанційного моніторингу, GIS-технологій та відкритих баз даних для оперативного збору, обробки та верифікації інформації

* Джерело: розроблено авторами за [4, 5]

1. Про затвердження Порядку ведення державного обліку водокористування. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів № 78 від 16.03.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0382-15/page#Text>
2. Водний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Державний облік водокористування. URL: <https://www.davr.gov.ua/derzhavnij-oblik-vodokoristuvannya>
4. Директива Європейського Парламенту і Ради 2000/60/ЄС від 23 жовтня 2000 року про встановлення рамок заходів Співтовариства в галузі водної політики. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_962
5. System of Environmental Economic Accounting – Ecosystem Accounting. 2024. URL: <https://www.imf.org/en/publications/manuals-guides/issues/2025/06/05/system-of-environmental-economic-accounting-ecosystem-accounting-565449>





ЛИСИЦЯ НАДІЯ, к.е.н, доцент кафедри економіки будівництва

ЧЕРНЯВСЬКА ЮЛІЯ, к.е.н., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

ГОРБЕНКО СЕРГІЙ, аспірант кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

АНТИКРИЗОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна створила безпрецедентний рівень ризиків для українського бізнесу, що включає пряме руйнування активів, порушення логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту та критичний кадровий дефіцит. В таких умовах здатність підприємств не просто вижити, а й зберегти виробничий, фінансовий та інтелектуальний потенціал стає питанням національної економічної безпеки [1]. Дослідження антикризового потенціалу надає практичні інструменти для оцінки цієї життєздатності.

Водночас для більшості підприємств будівельної галузі характерними залишаються проблеми неефективного використання внутрішніх резервів, обмежені можливості протидії ризикам і загрозам, що ускладнює своєчасну адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. Ситуація ускладнюється тривалою збитковістю значної частини підприємств та низьким рівнем їх фінансової стійкості, що актуалізує необхідність формування ефективної системи антикризового потенціалу як ключового елементу забезпечення їх подальшого функціонування та розвитку [2].

Будівельний сектор зазнав найбільших прямих збитків від воєнних дій. Антикризовий потенціал для цих підприємств – це не абстрактна стійкість, а життєво необхідна здатність до:

- забезпечення безпеки техніки, виробничих баз та матеріалів в умовах обстрілів;
- оперативної переорієнтації виробництва – переходу від комерційного будівництва до пріоритетних державних замовлень (тимчасове житло, критична інфраструктура).

На нашу думку, ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку будівельного підприємства є своєчасна розробка та реалізація ефективних управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. У цьому контексті особливого значення набуває оцінювання спроможності підприємства до впровадження антикризових заходів. Узагальнюючим критерієм такої здатності доцільно розглядати антикризовий потенціал, який характеризує можливість підприємства мобілізувати фінансові, виробничі, кадрові та управлінські ресурси для забезпечення стабільного функціонування [3].

Будівельні підприємства є локомотивом післявоєнної відбудови. Успіх масштабних програм відновлення інфраструктури, що реалізуються за підтримки міжнародних партнерів, безпосередньо залежить від рівня збереженого антикризового потенціалу будівельних компаній.





Антикризовий потенціал є фундаментом майбутньої відбудови. Тільки ті підприємства, які змогли ефективно зберегти свої ключові активи та компетенції під час війни (свій антикризовий потенціал), стануть основою для швидкого економічного зростання. Аналіз цього потенціалу дозволяє:

- визначати, які сектори та підприємства мають найвищий потенціал для відновлення.

- надавати рекомендації органам влади щодо пріоритетної підтримки тих бізнес-структур, які демонструють найбільшу життєздатність.

Отже, в умовах повномасштабної війни антикризовий потенціал підприємств набуває визначального значення як ключовий чинник їх виживання, стабілізації діяльності та подальшого розвитку. Для будівельних підприємств він трансформується у здатність оперативно адаптуватися до безпекових, ресурсних і ринкових обмежень, забезпечуючи збереження матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та виробничих компетенцій.

Водночас саме рівень сформованого антикризового потенціалу визначає спроможність підприємств брати участь у процесах післявоєнної відбудови та ефективно реалізовувати інфраструктурні проєкти. Його оцінка дозволяє не лише ідентифікувати найбільш стійкі та перспективні підприємства, а й сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо їх підтримки.

Таким чином, дослідження та розвиток антикризового потенціалу є стратегічно важливим завданням як на рівні окремих підприємств, так і на рівні державної економічної політики, оскільки саме він формує основу для відновлення будівельної галузі та забезпечення довгострокового економічного зростання країни.

1. Гойко, А., Цифра, Т., & Гойко, О. (2025). Управління стійким розвитком будівельних підприємств на основі ресурсного потенціалу. Цифрова економіка та економічна безпека, (2 (17), 115-121. <https://doi.org/10.32782/dees.17-19>
2. Росинський А.В. Засади розвитку економічного потенціалу девелоперської компанії на ринку віртуальних активів. Будівельне виробництво. 2022. № 73. С. 64-73. DOI: <http://10.36750/2524-2555.73.64-73>
3. Стеценко С.П., Боліла Н.В. Ключові детермінанти формування антикризового потенціалу будівельних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 7 (217). С. 23-45.





ЛУК'ЯНОВА НАТАЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВИТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні трансформаційні процеси, спричинені повномасштабною війною в Україні, формують нові умови функціонування економічних систем та управлінських структур. Воєнний стан значно підвищує рівень невизначеності та ускладнює прогнозування майбутніх змін, що, у свою чергу, знижує ефективність традиційних методів планування. У таких умовах особливого значення набуває експертна аналітика як засіб інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень [2].

У наукових дослідженнях експертна аналітика розглядається як систематизований процес отримання, узагальнення та інтерпретації професійних суджень компетентних фахівців. Її застосування дозволяє зменшити рівень невизначеності шляхом використання досвіду експертів та поєднання якісних оцінок із формалізованими методами аналізу [4]. Завдяки цьому експертні судження можуть бути трансформовані у структуровану інформацію, придатну для подальшого використання в управлінській діяльності.

В умовах воєнної невизначеності роль експертної аналітики істотно змінюється. Якщо за стабільного розвитку організацій експертні оцінки переважно доповнюють статистичні дані, то в ситуації обмеженого доступу до достовірної інформації вони можуть виступати одним із головних джерел для прийняття рішень, що пов'язано з порушенням інформаційних потоків, складністю отримання актуальних даних та необхідністю швидкого реагування на зміни [3].

Теоретичний аналіз проблеми потребує розмежування понять «ризик» та «невизначеності». Ризик передбачає можливість кількісного оцінювання ймовірностей подій на основі наявних даних, тоді як невизначеність характеризується відсутністю повної інформації щодо можливих сценаріїв розвитку ситуації [4]. Саме за таких умов експертна аналітика дозволяє компенсувати інформаційні прогалини шляхом узагальнення професійного досвіду та аналітичних суджень.

Разом із тим ефективність експертних процедур значною мірою залежить від їх організаційного забезпечення. Важливими є правильний добір експертів, чіткість алгоритму проведення оцінювання та застосування методів перевірки узгодженості суджень. Під час війни ці вимоги набувають особливого значення через можливий вплив суб'єктивних факторів на результати аналізу [3].

Важливим напрямом розвитку експертної аналітики є також використання цифрових технологій. Інформаційні системи та дистанційні засоби комунікації





дозволяють забезпечити оперативний збір і обробку експертної інформації, а також підвищити узгодженість аналітичних процедур [1]. Водночас застосування цифрових рішень не усуває повністю суб'єктивного характеру експертних оцінок, що зумовлює необхідність поєднання якісних і кількісних методів аналізу [2].

Отже, у сучасних умовах воєнної невизначеності експертна аналітика набуває значення як системний елемент інформаційного забезпечення управління. Її використання дозволяє поєднати аналітичні методи з професійним досвідом фахівців та сформуванню більш повне уявлення про можливі сценарії розвитку ситуації за обмеженості даних.

Інтеграція експертних оцінок у процес прийняття рішень сприяє узгодженню управлінських рішень із реальними умовами функціонування організацій, що особливо важливо за нестабільності та швидких змін. Такий підхід створює передумови для переходу від реактивного управління до більш усвідомленого формування рішень на основі узагальненого знання.

1. Вінтоняк А.М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління. *Економіка, фінанси, право*. 2023. № 6. С. 56-59. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.12>
2. Заїка С. Аналітичні інструменти в системі управлінської діагностики. *Інноваційні технології маркетингу та менеджменту в умовах трансформаційних змін: тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції 09 травня 2025 р., м. Хмельницький*. Хмельницький: Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, 2025. С. 98-100. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/48b34e13-9d36-49c5-80d7-a36026179a5e/content>
3. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк та ін. [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content>
4. Шафоренко І., Заїка С. Експертна аналітика як основа обґрунтування управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конф., 31 жовтня 2024 р., м. Полтава*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1331-1332. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/29390acb-c53b-4768-9538-f76a6be818b3/content>





ЛУЦЕНКО ДМИТРО, аспірант,
Науковий керівник - **ЄРМОЛАЄВА МАРИНА**, к.е.н., доц.,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Аграрний сектор України в умовах воєнного стану зазнає суттєвих трансформацій, що супроводжуються значними втратами ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих ризиків та нестабільністю зовнішнього середовища. Воєнні дії спричиняють як прямі втрати (знищення активів, скорочення посівних площ), так і непрямі (зростання витрат на логістику, енергоресурси, страхування, безпеку виробництва). У таких умовах особливої ваги набуває ефективне управління витратами як ключовий інструмент забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств.

У сучасних умовах господарювання витрати аграрних підприємств формуються під впливом низки специфічних чинників, серед яких ключовими є: нестабільність ринків збуту, обмеженість матеріально-технічних ресурсів, зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів, руйнування інфраструктури, а також підвищення ризиків втрати активів.

Управління витратами в умовах воєнних ризиків доцільно розглядати як комплексний процес, що включає планування, облік, контроль та аналіз витрат з урахуванням факторів невизначеності. Особливістю цього процесу є необхідність оперативного реагування на зміну зовнішніх умов та адаптації управлінських рішень.

Виходячи з реалій, традиційні підходи до управління витратами в аграрних підприємствах потребують удосконалення з урахуванням воєнних реалій. Економічній службі аграрного підприємства доцільно запровадити:

- гнучке бюджетування, яке дозволяє швидко коригувати планові показники залежно від змін у зовнішньому середовищі;
- сценарне планування витрат з урахуванням різних варіантів розвитку подій;
- посилений контроль за змінними витратами, які найбільше піддаються коливанням;
- систему внутрішнього моніторингу витрат із використанням аналітичних інструментів.

Особливої уваги потребує також обліковий аспект управління витратами. В організації обліку витрат слід забезпечити їх деталізацію за центрами відповідальності, видами діяльності та об'єктами обліку, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділити застосуванню методів оптимізації витрат аграрних підприємств. Основними напрямками оптимізації в умовах воєнних ризиків є:





- раціональні методи використання матеріальних ресурсів;
- оптимізація логістичних витрат шляхом пошуку альтернативних каналів постачання та збуту;
- запровадження технологій зниження енергозалежності виробництва;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- диверсифікація виробництва з метою зменшення ризиків.

Крім того, важливим інструментом управління витратами є ризик-менеджмент, який передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, що впливають на формування витрат. У цьому контексті доцільним є створення системи раннього попередження ризиків та формування резервів для покриття можливих втрат. У системі управління витратами важливим є застосування таких інструментів ризик-менеджменту:

- диверсифікація діяльності (виращування різних культур, освоєння нових ринків збуту);
- страхування ризиків (урожаю, майна, відповідальності);
- створення резервів для покриття непередбачених витрат;
- гнучке бюджетування, що враховує можливі сценарії розвитку подій;
- контрактні механізми (форвардні угоди, довгострокові контракти);
- цифровий моніторинг (використання GPS, супутникових даних для контролю стану посівів).

Особливого значення набуває інтеграція ризик-менеджменту в обліково-аналітичну систему підприємства. Це передбачає відображення ризиків у внутрішній звітності, формування аналітичних показників для оцінки ризиків та використання управлінського обліку як інструменту підтримки прийняття рішень.

Слід також зазначити, що ефективне управління витратами в умовах війни неможливе без належної інформаційної підтримки. Використання сучасних цифрових технологій та аналітичних систем сприяє підвищенню оперативності обробки інформації та якості прийняття управлінських рішень.

1. Єрмолаєва М., Луценко Д. Воєнні втрати аграрного сектору: моніторинг, організація обліку та звітність. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11. С. 292-300. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/368/356>
2. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. №3. С.155-162. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>





ЛУЦІВ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТАРОПАКУВАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Проведений аналіз практики функціонування підприємств таропакувальної галузі дозволяє виокремити низку типових проблем. Зокрема, спостерігається відсутність уніфікованого підходу до класифікації витрат на змінні та постійні; застосування традиційних методів калькулювання, що не враховують специфіку технологічних процесів; недостатній рівень деталізації витрат у розрізі окремих бізнес-процесів; обмежене використання цифрових рішень для автоматизації облікових процедур. Крім того, має місце неточний розподіл непрямих витрат, що призводить до викривлення фактичної собівартості продукції, а також недостатня увага до екологічних витрат, пов'язаних із утилізацією пакувальних матеріалів [2; 5; 8].

Усунення зазначених проблем потребує застосування комплексного підходу до вдосконалення системи управлінського обліку. Одним із пріоритетних напрямів є впровадження сучасних методів обліку витрат. Зокрема, концепція калькулювання за видами діяльності (Activity-Based Costing, ABC) забезпечує можливість ідентифікації витрат за окремими бізнес-процесами та їх розподілу відповідно до фактичного споживання ресурсів. Для підприємств таропакувальної галузі, де структура витрат значною мірою визначається технологічними операціями, це сприяє підвищенню точності розрахунків та поглибленню аналітичних можливостей [4; 9].

Таропакувальна галузь відіграє ключову роль у функціонуванні логістичних систем, оскільки саме вона забезпечує збереження якості та споживчих характеристик продукції під час її транспортування і зберігання. В сучасних умовах, що характеризуються посиленням конкурентного тиску, підвищеними екологічними вимогами до упаковки та необхідністю оптимізації енергоспоживання, підприємства галузі потребують ефективних підходів до управління витратами. Удосконалення управлінського обліку витрат сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищує прозорість процесу формування собівартості та зміцнює конкурентоспроможність підприємств [1; 6].

Вагоме значення у стратегічному управлінні має підхід до калькулювання витрат за життєвим циклом продукції (Life Cycle Costing, LCC), який передбачає врахування витрат на всіх стадіях існування продукту - від його розроблення до утилізації. Застосування цього підходу забезпечує більш ефективне довгострокове планування фінансових ресурсів і узгоджується з принципами сталого розвитку, оскільки дає можливість оцінювати екологічні наслідки діяльності підприємства [11; 13].

Суттєві можливості для вдосконалення управлінського обліку відкриває цифровізація. Запровадження ERP-рішень (зокрема SAP, IT Enterprise, Microsoft





Dynamics) дозволяє інтегрувати інформаційні потоки, автоматизувати підготовку звітності та здійснювати оперативний контроль витрат у режимі реального часу. Додатково використання ВІ-платформ і технологій Big Data сприяє прогнозуванню витрат, оцінці ефективності використання ресурсів та наочному представленню даних для прийняття управлінських рішень. Водночас системи електронного документообігу забезпечують скорочення адміністративних витрат і підвищують швидкість обробки інформації [8; 16].

Окремим напрямом є формування гнучких підходів до управління витратами. Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), таких як енерговитрати на одиницю продукції, рівень використання сировини чи частка логістичних витрат, дозволяє здійснювати регулярний моніторинг і своєчасно виявляти відхилення. Крім того, застосування сценарного планування дає змогу прогнозувати зміну структури витрат залежно від коливань цін на ресурси, енергоносії або валютні курси, що підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [3; 7; 12].

Вагомим чинником ефективного управління витратами є своєчасне врахування змін у нормативно-правовому полі. Посилення екологічних стандартів, трансформація бухгалтерських вимог і коригування податкового законодавства зумовлюють необхідність перегляду облікової політики підприємств. У зв'язку з цим доцільним є впровадження обліку екологічних витрат, систематичне відстеження законодавчих новацій та адаптація податкового підходу з урахуванням наявних фіскальних стимулів, спрямованих на підтримку сталого виробництва [2; 10].

Запровадження запропонованих підходів має відчутний практичний результат. Зокрема, це проявляється у зменшенні собівартості продукції в межах 5–10 %, зростанні рівня рентабельності на 3–7 %, а також у зміцненні фінансової стійкості підприємств. Використання сучасних інструментів управлінського обліку дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й сформувати якісну інформаційну основу для довгострокового стратегічного розвитку підприємств таропакувальної галузі [14; 15].

Отже, підвищення ефективності системи управлінського обліку витрат у таропакувальній галузі має ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає застосування процесно-орієнтованих методів калькулювання, активне використання цифрових технологій, розвиток гнучких інструментів контролю та врахування змін регуляторного середовища. Реалізація зазначених напрямів сприятиме оптимізації управління витратами, посиленню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного довгострокового розвитку підприємств.

1. Биба В. В., Матюшіна Ю. І. Система управлінського обліку: сутність, завдання та етапи впровадження. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 60-62. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2015/16.pdf

2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липн.





1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

3. Задорожний З.-М. В., Аверкин Я. Ф. Управлінський облік: особливості та принципи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. №1. С. 114-120. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/34474>

4. Global Management Accounting Principles. URL: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/global-management-accountingprinciples.pdf>

5. Яременко Л. М., Пономаренко Я. А. Сучасні тенденції впровадження управлінського обліку із застосуванням міжнародного досвіду. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2 (88). С. 144-148. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/175302>

6. Шмигель О. Є. Управлінський облік та критерії його ефективності на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. №3-4. С. 182-187. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/580/645>

7. Чернишова Л. І. Особливості формування системи управління витратами вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3 (52). С. 61-68.

8. Манойленко О., Давидюк Т., Шевченко М. Напрями удосконалення управлінського обліку операційних витрат автотранспортних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 199-206. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-33>

9. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 50-54. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.50

10. Безугла Я. В. Удосконалення управлінського обліку витрат, доходів і фінансових результатів підприємств. *Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХПІ" за 2023 рік. Харків, 2023. С. 129-130.





МАЛИШ ВІКТОРІЯ здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЄГОРОВА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ефективність функціонування підприємства та рівень його конкурентоспроможності значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що приймаються та реалізуються керівництвом. Саме обґрунтовані кроки менеджменту забезпечують стабільний розвиток і формують стратегічні перспективи діяльності. Вагоме значення у цьому процесі має аналітичне забезпечення, яке включає систематизацію, обробку та оцінювання фінансово-економічної інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень.

У сучасній економічній науці інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається як багатогранний механізм. З одного боку, це система кількісних та якісних індикаторів, що озброює суб'єктів управлінської діяльності необхідними даними та технологіями для досягнення стратегічних цілей. З іншого – цілісний комплекс ресурсів, методів та інструментів, що охоплює весь цикл роботи з інформацією: від її збору до видачі кінцевому споживачу в інтересах бізнесу [3]. Інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє менеджерам глибоко аналізувати дані, виділяти закономірності, оцінювати тенденції розвитку ринку та оперативно коригувати фінансову політику підприємства.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення складається з трьох основних компонентів. Перший – це обліково-фінансові системи, які забезпечують первинні дані про діяльність підприємства, включаючи бухгалтерські записи та фінансову звітність. Другий компонент – аналітичні модулі, що дозволяють проводити розрахунки, аналізувати тренди, моделювати фінансові сценарії та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Третій компонент – звітні платформи, які перетворюють аналітичні дані на наочні та зрозумілі звіти для керівництва [2].

Сучасні тенденції цифровізації значно підвищують ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення. Впровадження ERP-систем, систем бізнес-аналітики та автоматизованих модулів обробки фінансових даних дозволяє інтегрувати різноформатні джерела інформації, здійснювати аналіз у режимі реального часу та формувати наочні звіти. Це скорочує час прийняття рішень і знижує ризик помилок через ручну обробку даних. Крім того, цифрові інструменти дозволяють будувати прогнози на основі великих обсягів даних та моделювати різні сценарії розвитку, що робить фінансове управління більш гнучким та адаптивним.

Якість інформаційно-аналітичного забезпечення безпосередньо впливає на





ефективність управління вартістю бізнесу Використання достовірної інформації дозволяє більш точно оцінювати активи підприємства, визначати його ринкову вартість та приймати обґрунтовані рішення. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли помилки у фінансових розрахунках можуть призвести до значних втрат. Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення у сучасних реаліях повинно включати не лише монетарні показники, а й оцінку нефінансових ризиків (соціальних, екологічних, репутаційних). Інтеграція ESG-факторів у систему підтримки фінансових рішень дозволяє точніше оцінювати довгострокову вартість бізнесу та його привабливість для міжнародних інвесторів.

Особливу увагу слід приділяти використанню інформаційно-аналітичного забезпечення для стратегічного та оперативного планування фінансів. Аналіз грошових потоків (Cash Flow) дозволяє визначити періоди надлишку або нестачі коштів, що дає змогу приймати рішення про інвестиції або залучення кредитних ресурсів. Аналіз рентабельності та витрат дозволяє визначити ефективність окремих підрозділів або продуктів і за необхідності змінювати стратегію розвитку [1].

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення у фінансовому управлінні забезпечує керівництво достовірною, своєчасною та повною інформацією, підвищує точність прогнозів, дозволяє оцінювати ризики та мінімізувати фінансові втрати. Автоматизація та цифровізація процесів інформаційно-аналітичного забезпечення стають ключовим фактором конкурентної переваги підприємства, оскільки дозволяють більш ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін ринку.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення у прийнятті фінансових рішень є не просто технічним інструментом, а невід'ємною частиною сучасної системи управління підприємством. Постійний розвиток цифрових технологій, аналітичних методів та автоматизації робить інформаційно-аналітичне забезпечення ключовим фактором успіху та стабільності діяльності в умовах сучасного ринку.

Впровадження передових аналітичних інструментів та цифровізація облікових процесів є ключовими факторами зміцнення ринкових позицій підприємства та максимізації його вартості у довгостроковій перспективі.

1. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. *Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств*. «Економічний простір», 2025 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.165-170>
2. Кошельок Г. В., Губанов М. С. *Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства*. Журнал «Економічний простір», 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-67/>
3. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 7-8 (308-309). С. 145-154. DOI:10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-145-154(дата звернення: 22.03.2026)





МАМЕНКО АННА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **САВАНЧУК ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ КАЛЬКУЛЯЦІЇ ДО СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Розвиток підходів до управління витратами відображає загальну трансформацію економічного середовища та ускладнення внутрішніх процесів підприємства. Якщо на ранніх етапах господарювання основною метою було визначення фактичної собівартості продукції, то сучасні умови вимагають стратегічного контролю витрат у контексті довгострокової конкурентоспроможності. Еволюція підходів є не механічною зміною методик, а поступовим переосмисленням ролі витрат у системі управління підприємством.

Передумовою виникнення традиційної виробничої калькуляції стало становлення масового промислового виробництва, коли необхідність обліку витрат була зумовлена потребою визначення собівартості продукції та контролю за використанням ресурсів. У межах класичного підходу витрати групувалися за елементами та статтями калькуляції, що дозволяло обчислити повну виробничу собівартість одиниці продукції. Такий підхід був достатнім за умов відносної стабільності виробничих процесів та обмеженої номенклатури.

Проте із зростанням масштабів діяльності та диверсифікацією виробництва традиційна калькуляція почала демонструвати обмеження. Вона орієнтувалася переважно на фіксацію вже понесених витрат і не забезпечувала достатньої інформації для прогнозування та стратегічного планування. Крім того, розподіл непрямих витрат часто мав умовний характер, що знижувало точність управлінських рішень. У наукових дослідженнях наголошується, що традиційні підходи не враховували впливу зовнішнього середовища та довгострокових факторів розвитку підприємства [2].

У відповідь на ускладнення господарської діяльності сформувався управлінський облік як окрема підсистема інформаційного забезпечення менеджменту. Його поява стала логічним кроком у розвитку підходів до управління витратами. Управлінський облік орієнтувався не лише на відображення фактичних показників, а й на формування аналітичної інформації для прийняття рішень. Це означало перехід від постфактум-контролю до планування, бюджетування та аналізу відхилень.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме управлінський облік створив основу для інтеграції витрат у систему стратегічного менеджменту. Витрати почали розглядатися як інструмент формування конкурентних переваг, а не лише як показник обліку. З'явився акцент на прогнозуванні, нормуванні та





оцінці ефективності використання ресурсів [1; 5].

Подальший розвиток підходів пов'язаний із формуванням стратегічного управління витратами. У межах цього підходу витрати аналізуються з позицій довгострокового розвитку підприємства, його ринкової стратегії та структури цінності для споживача. Витрати стають об'єктом не тільки оперативного, а й стратегічного контролю. Дослідники зазначають, що управління витратами дедалі більше інтегрується з процесами стратегічного планування та конкурентного позиціонування [3; 5].

Сучасний етап розвитку характеризується впровадженням управлінських інструментів, орієнтованих на оптимізацію структури витрат, підвищення прозорості бізнес-процесів і швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. У наукових працях наголошується, що цифровізація господарських процесів розширила можливості аналізу витрат, дозволивши здійснювати їх моніторинг у режимі наближеному до реального часу. Це сприяло переходу від періодичного контролю до безперервного управління витратами [1].

Для аграрного сектору ця еволюція має особливе значення. Традиційна калькуляція в умовах сезонності та біологічної природи виробництва часто не забезпечує повної картини формування витрат. Управлінський облік дозволяє враховувати специфіку виробничих циклів, а стратегічний підхід – оцінювати вплив інвестицій у техніку, технології та інновації на довгострокову ефективність діяльності [4; 5].

Таким чином, розвиток підходів до управління витратами відображає перехід від вузькооблікової функції до стратегічного інструменту управління підприємством. Якщо на початковому етапі витрати виступали об'єктом фіксації та контролю, то в сучасних умовах вони стають важелем формування конкурентних переваг і забезпечення фінансової стійкості. Для підприємств аграрного сектору ця трансформація є особливо актуальною, оскільки специфіка їх діяльності потребує гнучких, адаптивних та аналітично орієнтованих інструментів управління витратами.

1. Бірюков Є. І., Гарафонова О. І., Худoley В. Ю. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. (2023). *Economic Synergy*, 2, 48-61. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-4>.
2. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. *Modern Economics*. 2022. № 34(2022). С. 50-54. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-07).
3. Коломієць, Т., Фурдик, О. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. (2024). *Економіка та суспільство*, (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-113>
4. Сніщенко, Р. Г., Мазур-Надопта, Д. В. (2025). Управління виробничими витратами господарюючих суб'єктів. *Трансформаційна економіка*, (1 (10), 94-99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-15>
5. Яців І., Яців С. Управління витратами в конкурентних стратегіях сільськогосподарських підприємств. (2024). *Львівський національний університет природокористування. Економіка АПК*, (31), 121–128. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.017>





МАРКОВСЬКА ТЕТЯНА, викладач обліково-економічних дисциплін
ВСП «ТЕФК МНАУ», м. Миколаїв

ІНТЕГРАЦІЯ ВІ-СИСТЕМ У КОНТУР УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ: ВІД ЗВІТНИХ ТАБЛИЦЬ ДО ІНТЕРАКТИВНИХ ДАШБОРДІВ

Управлінський облік - це внутрішня система збору, ідентифікації, вимірювання та аналізу інформації, яка необхідна керівництву компанії для прийняття обґрунтованих рішень, планування та контролю діяльності. На відміну від фінансового обліку, який орієнтований на зовнішніх користувачів (податкова, банки, акціонери) і регулюється суворими стандартами, управлінський облік створюється «для себе» і може мати будь-яку зручну форму.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств управлінський облік потребує переходу від статичних форм звітності до динамічних аналітичних інструментів. Інтеграція ВІ-систем (Business Intelligence) у контур управлінського обліку відкриває нові можливості для підвищення оперативності, точності та гнучкості управлінських рішень. Традиційні табличні звіти (Excel, статичні PDF) не відповідають вимогам сучасного бізнесу через низьку оперативність, складність аналізу та обмежені можливості візуалізації. ВІ-системи забезпечують інтерактивність, що дозволяє аналізувати дані в реальному часі. Інтеграція ВІ-рішень забезпечує:

- консолідацію даних із різних джерел (ERP, CRM, фінансові системи), яка є ключовим елементом побудови ефективної ВІ-екосистеми в управлінському обліку. Тобто, об'єднання розрізнених даних з різних інформаційних систем підприємства в єдине середовище для подальшого аналізу (ERP-системи - операційні та виробничі дані (витрати, запаси, собівартість); CRM-системи - інформація про клієнтів, продажі, взаємодію; фінансові системи - бухгалтерський та фінансовий облік);

- автоматизацію підготовки звітності, як пряму цифровізації управлінського обліку, що дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи фінансових та аналітичних підрозділів. Автоматизація передбачає використання ВІ-систем і спеціалізованих інструментів для формування звітів без ручного втручання або з його мінімізацією. Дані автоматично збираються, обробляються та візуалізуються у вигляді готових звітів або дашбордів;

- формування єдиного інформаційного простору для прийняття рішень є стратегічною метою інтеграції ВІ-систем у контур управлінського обліку, що забезпечує узгодженість даних і підвищує якість менеджменту. Єдиний інформаційний простір – це централізоване середовище, у якому всі дані підприємства (фінансові, операційні, клієнтські) інтегровані, стандартизовані та доступні користувачам відповідно до їхніх ролей.

Інтерактивні дашборди є основним інструментом сучасних ВІ-систем, що трансформують підхід до управлінської звітності – від статичних таблиць до динамічного аналізу даних у режимі реального часу. Інтерактивний дашборд - це візуальна панель, яка відображає ключові показники діяльності (KPI) з





можливістю взаємодії користувача з даними (фільтрація, деталізація, зміна зрізів). Дашборди дозволяють: швидко виявляти відхилення від планових показників; проводити багатовимірний аналіз (drill-down, slice & dice); персоналізувати показники під потреби різних рівнів управління; візуалізувати ключові KPI у зрозумілій формі.

Успішна інтеграція BI-систем передбачає комплексний підхід, що охоплює технологічні, організаційні та методологічні аспекти управлінського обліку. Ключові передумови успішної інтеграції включають якісну підготовку даних (Data Governance), визначення ключових показників ефективності (KPI), інтеграцію з існуючими IT-системами підприємства, побудова надійної архітектури даних, автоматизація процесів звітності та оновлення даних, забезпечення інформаційної безпеки, навчання персоналу та зміну управлінської культури, підтримка з боку керівництва (top management support). Успішна інтеграція BI-систем є не лише технологічним проєктом, а й трансформацією бізнес-процесів і управлінської культури, що забезпечує підвищення ефективності управління підприємством на основі даних. Основні проблеми включають низку технологічних та організаційних бар'єрів, що можуть ускладнювати інтеграцію BI-систем у контур управлінського обліку. А саме низку якості вихідних даних, фрагментованість інформаційних систем, опір змінам з боку персоналу, високу вартість впровадження, складність побудови архітектури даних, відсутність єдиних стандартів і KPI, проблеми з актуальністю даних, необхідність кібербезпеки та захисту даних. Подолання зазначених проблем потребує системного підходу до управління даними, інвестицій у технології та формування культури роботи з аналітикою, що є необхідною умовою ефективної інтеграції BI-систем. Подальший розвиток BI у сфері управлінського обліку пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, що розширюють аналітичні можливості та підвищують автономність користувачів (штучного інтелекту та прогнозової аналітики, автоматизованих систем підтримки прийняття рішень (DSS), хмарних технологій та self-service BI).

Інтеграція BI-систем у контур управлінського обліку є стратегічним кроком до підвищення ефективності управління підприємством. Перехід від статичних звітів до інтерактивних дашбордів сприяє більш глибокому аналізу даних, підвищує швидкість реагування на зміни та забезпечує конкурентні переваги бізнесу. Запропоновані підходи можуть бути використані українськими підприємствами для модернізації систем управлінського обліку в умовах цифрової економіки.

1. Пушкар І., Гладчук Г., Храпач К. Диджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-58>

2. Пуцентейло П., Довбуш А., Бінчаровська Т., Гомотюк В. Сучасні технології бізнес-аналітики як інструмент для підвищення бізнес-комунікацій компанії. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Випуск 1–2. С. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.029>





МАЦУКА ВІКТОРІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет, м. Київ

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог суспільства до соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах особливого значення набуває ефективність управлінських рішень, що приймаються керівництвом підприємства.

Соціально орієнтовані підприємства, крім досягнення економічної ефективності, прагнуть забезпечити реалізацію соціальних та екологічних цілей. Це передбачає необхідність комплексного аналізу діяльності підприємства з урахуванням як фінансових, так і нефінансових показників. У зв'язку з цим важливого значення набуває використання сучасних інструментів Business Analytics, що дозволяють обробляти значні обсяги інформації та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Система аналітичного забезпечення управління є важливою складовою сучасного Management, оскільки саме вона забезпечує керівництво підприємства достовірною та своєчасною інформацією, необхідною для планування, контролю та оцінки результатів діяльності.

Метою дослідження є оцінка сучасних аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень у соціально орієнтованих підприємствах та визначення їх ролі у підвищенні ефективності системи управління.

Прийняття ефективних управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення. Аналітична інформація дозволяє керівництву підприємства оцінювати поточний стан діяльності, виявляти проблемні аспекти функціонування та визначати перспективні напрями розвитку [1].

Аналітичне забезпечення управління передбачає використання комплексу методів та інструментів, які забезпечують збір, обробку та інтерпретацію інформації. Важливу роль у цьому процесі відіграють системи Decision Support Systems, що дозволяють автоматизувати процес аналізу даних і підвищити якість управлінських рішень.

Сучасні підприємства використовують різноманітні аналітичні інструменти, серед яких можна виділити: фінансовий аналіз діяльності підприємства; SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; аналіз ефективності використання ресурсів; стратегічний аналіз діяльності підприємства; прогнозування результатів діяльності [5].

Особливістю соціально орієнтованих підприємств є необхідність оцінювання не лише економічних показників (прибутковість, рентабельність,





ліквідність), але й соціальних результатів діяльності, таких як рівень задоволеності працівників, вплив на місцеві громади, створення робочих місць, екологічна відповідальність та загальний внесок у сталий розвиток суспільства. Це зумовлює потребу у використанні комплексних систем оцінювання ефективності, які поєднують фінансові та нефінансові індикатори.

У зв'язку з цим у системі управління активно застосовуються підходи корпоративної соціальної відповідальності (CSR), які передбачають добровільну інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у господарську діяльність підприємства та взаємодію зі стейкхолдерами. CSR орієнтує підприємства на дотримання етичних норм ведення бізнесу, прозорість, підзвітність та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін - працівників, споживачів, партнерів, держави та суспільства в цілому [3].

Застосування принципів CSR сприяє підвищенню репутації підприємства, формуванню довіри з боку клієнтів і партнерів, зміцненню корпоративної культури та зниженню ризиків. Крім того, це дозволяє підприємствам досягати довгострокової стійкості, оскільки соціально відповідальна діяльність часто корелює з більш стабільними фінансовими результатами в майбутньому [4].

Одним із важливих інструментів підтримки управлінських рішень є використання методів аналізу великих масивів даних. Сучасні технології Data Analytics дозволяють підприємствам обробляти значні обсяги інформації та виявляти закономірності, що впливають на результати діяльності.

Важливе місце у системі управління займає також система стратегічного управління Balanced Scorecard, яка дозволяє оцінювати діяльність підприємства за кількома ключовими напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу.

Крім того, сучасні підприємства активно використовують цифрові інформаційні системи, що забезпечують інтеграцію різних видів даних та формування аналітичних звітів для менеджменту. Значну роль у цьому процесі відіграють процеси Digital Transformation, які сприяють автоматизації управлінських процесів та підвищенню ефективності управління.

Практика діяльності сучасних підприємств свідчить про високу ефективність використання аналітичних інструментів у системі управління.

Зокрема, міжнародна компанія Unilever застосовує аналітичні системи для оптимізації логістичних процесів. Завдяки аналізу даних підприємство змогло оптимізувати транспортні маршрути, що дозволило зменшити витрати на транспортування продукції та скоротити викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище.

Іншим прикладом є діяльність компанії Nestlé, яка використовує систему Balanced Scorecard для оцінювання ефективності стратегічного управління. Використання цього інструменту дозволяє підприємству комплексно оцінювати результати діяльності та враховувати як фінансові, так і соціальні аспекти функціонування.

Компанія Microsoft активно застосовує аналітичні системи у сфері





управління персоналом. Використання цифрових аналітичних платформ дозволяє аналізувати ефективність роботи працівників, рівень задоволеності персоналу та ефективність командної взаємодії.

Такі приклади демонструють, що використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління та сприяє досягненню стратегічних і соціальних цілей [2].

Отже, використання сучасних аналітичних інструментів є важливою складовою ефективної системи управління соціально орієнтованими підприємствами. Аналітичні методи дозволяють забезпечити комплексний аналіз діяльності підприємства, враховуючи як економічні, так і соціальні аспекти його функціонування.

Впровадження сучасних інструментів бізнес-аналітики, цифрових інформаційних систем та методів стратегічного аналізу сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці нових підходів до використання аналітичних інструментів у системі управління соціально орієнтованими підприємствами, а також у вдосконаленні методів оцінювання соціальної ефективності їх діяльності.

1. Мацука В.М., Сорока Ю.Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень на підприємстві. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 14-15 квітня 2022 р. Полтава, 2022. С. 623-624.
2. European experience in the use of digital technologies in the economy: collective monograph / edited by A.V. Cherep, I.M. Dashko, Yu.O. Ohrenych, O.H. Cherep, V.M. Helman. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 326 p. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/26563/0063121.pdf?sequence=3#page=193>
3. Integrated Reporting (огляд концепції для сталого управління). URL: <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>
4. United Nations. The Sustainable Development Goals (SDGs). URL: <https://sdgs.un.org/goals>
5. Matsuka V., Horbashevska M. Transformation of management functions under the influence of digital technologies. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. (30 жовтня 2025 р., м. Полтава) / Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. с. 874-875.





МАЦЬКІВ ГАЛИНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
РАЙТЕР НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва та торгівлі
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів

УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Управлінська звітність є ключовим елементом системи інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання, оскільки забезпечує керівництво релевантною, своєчасною та аналітичною інформацією для прийняття управлінських рішень. Вона інтегрує дані з різних підсистем підприємства, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг та логістику та формує основу для контролю, планування та оцінки ефективності діяльності.

Управлінська звітність відрізняється від фінансової звітності тим, що формується відповідно до потреб менеджменту, орієнтована на майбутнє прийняття рішень, має гнучку структуру, забезпечує аналіз відхилень та контроль за ефективністю підрозділів.

Управлінська звітність інтегрується в загальну систему інформаційного забезпечення підприємства, забезпечуючи збір даних із внутрішніх джерел (фінансовий, виробничий та кадровий облік), обробку та аналітичну оцінку інформації, формування різнорівневих звітів для менеджменту, підтримку прийняття стратегічних та оперативних рішень.

Таким чином, управлінська звітність являє собою внутрішню систему даних підприємства для прийняття рішень керівництвом і класифікується за періодичністю, змістом, центрами відповідальності, призначенням та ін. Вона формується за внутрішніми правилами компанії, не є публічною та може бути представлена у різних формах [2].

Основні класифікаційні ознаки управлінської звітності:

- за обсягом і змістом: загальна (зведена) – відображає фінансовий стан підприємства в цілому; звітність підрозділів (центрів відповідальності) – деталізовані звіти по окремих структурних одиницях; тематична (звіти за окремими видами діяльності – звіт з продажів, звіт про рух коштів);
- за періодичністю подання: оперативна (щоденна або щотижнева); періодична (місячна, квартальна, річна); за вимогою (разова);
- за призначенням: планова (кошториси, бюджети); фактична (звіти про виконання планів); аналітична (порівняння плану з фактом, аналіз відхилень, прогнозна звітність);
- за користувачами (рівнем управління): стратегічна (для вищого керівництва); тактична (для менеджерів середньої ланки); операційна (для керівників низової ланки);
- за формою подання: таблична (бюджети, звіти про прибутки); текстова





(пояснювальні записки); графічна (графіки, діаграми, дашборди) [3].

Зазвичай система управлінської звітності базується на трьох основних звітах, а саме:

- P&L (Звіт про прибутки та збитки) – відображає фінансовий результат діяльності підприємства за певний період (прибуток або збиток); містить доходи, витрати та різницю між ними; дає змогу оцінити ефективність операційної діяльності, маржинальність і рентабельність; використовується для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат і збільшення прибутку.

2. Cash Flow (Звіт про рух грошових коштів) – показує надходження та витрати грошових коштів за певний період в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; дозволяє оцінити ліквідність підприємства, його здатність покривати зобов'язання та фінансувати розвиток; допомагає планувати грошові потоки і уникати дефіциту коштів.

3. Управлінський баланс – внутрішній фінансовий документ, що показує стан активів, зобов'язань і власного капіталу підприємства на певну дату; використовується для стратегічного планування, контролю фінансової стійкості та аналізу ліквідності [1].

Формування форм звітності на рівні суб'єкта господарювання залежить від вибору програмного забезпечення (табл.1)

Таблиця - Відповідність програм автоматизації управлінського обліку формам управлінської звітності

Програма	Основні форми управлінської звітності	Характеристика звітності	Рівень аналітики
Microsoft Dynamics 365	Бюджети, P&L, Cash Flow, баланс, KPI-звіти, дашборди	Комплексна звітність з інтеграцією фінансів, операцій і BI	Високий (Power BI, прогнозування)
SAP Business One	Звіт про прибутки і збитки, управлінський баланс, звіт по витратах, бюджетний контроль	Деталізована звітність за всіма бізнес-процесами	Високий (вбудована аналітика, BI)
BAS ERP	Звіти по витратах, доходах, калькуляції собівартості, бюджети	Орієнтація на облік і контроль витрат, локалізовані форми	Середній
Odoo	P&L, Cash Flow, CRM-звіти, складські та виробничі звіти	Гнучка модульна звітність з можливістю налаштування	Середньо-високий
Finmap	Cash Flow, P&L, платіжний календар, фінансові дашборди	Зосереджена на управлінні грошовими потоками	Середній





Як видно з табл. 1 результати порівняння свідчать, що різні програмні продукти мають різну спеціалізацію у формуванні управлінської звітності. Повнофункціональні ERP-системи забезпечують комплексну звітність (фінансову, виробничу, стратегічну), тоді як спеціалізовані інструменти орієнтовані на окремі аспекти, зокрема управління грошовими потоками. Це визначає доцільність вибору програмного забезпечення залежно від потреб підприємства та рівня складності його бізнес-процесів [5].

Так, сучасні українські підприємства використовують як міжнародні ERP-рішення (Microsoft Dynamics, SAP), так і локалізовані або національні системи (BAS, Vimp, Odoo, Finmap). Вибір програмного забезпечення залежить від масштабу бізнесу, галузевої специфіки та рівня цифровізації, однак загальною тенденцією є перехід до інтегрованих автоматизованих систем управлінського обліку.

Для великого бізнесу оптимальними є SAP Business One та Microsoft Dynamics 365 – через комплексність і масштабованість. Для середнього бізнесу ефективні рішення забезпечують програмні продукти BAS ERP та Odoo, які поєднують функціональність і доступність. Для малого бізнесу доцільно використовувати Finmap як простий інструмент управлінського обліку без складного впровадження [4].

Отже, управлінська звітність у системі інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання забезпечує своєчасне та достовірне інформування менеджменту, контроль та оцінку ефективності діяльності підрозділів, підвищення точності управлінських рішень, основу для стратегічного та оперативного розвитку підприємства. Впровадження автоматизованих систем формування звітності підвищує ефективність обліку, прозорість управління та адаптивність підприємства до ринкових змін.

1. Брик Г. Управлінська (внутрішньогосподарська) звітність аграрних формувань. Вісник ЛНАУ. Серія: Економіка АПК. 2014. № 21(1). С. 77-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21%281%29__18
2. Гладій І.О. Формування системи управлінської звітності в процесі реалізації стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. 38. С. 92–95.
3. Гуцаленко Л.В. Управлінська звітність: підходи до методів формування. Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація : збірник тез доповідей учасників XVIII Всеукраїнської наукової конференції. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2020. С. 111–113.
4. Задорожний З.-М. В., Омецінська І.Я. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 4. С. 169-184.
5. Ievsieieva O, Matskiv H, Raiter N., Momot O, Shysh, A. The Use of Big Data in Corporate Accounting and Data Analysis: Opportunities and Challenges. 2024. Data and Metadata. № 3. URL: <https://doi.org/10.56294/dm2024430>





МИКОЛЕНКО ТЕТЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮННИК ЮРІЙ**, к.е.н, доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Платоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик його фінансового стану та відображає здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, постачальниками, працівниками та державою. Вона безпосередньо впливає на стабільність діяльності підприємства, його ділову репутацію та можливості подальшого розвитку.

Аналіз платоспроможності дозволяє оцінити, наскільки підприємство фінансово стійке в короткостроковій та довгостроковій перспективі. У короткостроковому періоді особливе значення мають показники ліквідності, які характеризують здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Якщо рівень ліквідності є недостатнім, підприємство може зіткнутися з проблемами своєчасної оплати рахунків, що призводить до штрафних санкцій, втрати довіри контрагентів та погіршення умов співпраці [1].

Високий рівень поточної ліквідності позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства, оскільки свідчить про наявність достатнього обсягу оборотних активів для покриття короткострокових боргів. Проте надмірно високі показники ліквідності можуть свідчити про неефективне використання ресурсів, зокрема про надлишкові запаси або невикористані грошові кошти, що знижує прибутковість діяльності.

Важливу роль у формуванні платоспроможності відіграє структура активів підприємства. Збільшення частки високоліквідних активів (грошових коштів, короткострокових фінансових інвестицій) підвищує здатність швидко реагувати на фінансові труднощі. Водночас значна частка неліквідних або повільно реалізованих активів (надлишкові запаси, прострочена дебіторська заборгованість) негативно впливає на можливість своєчасного погашення зобов'язань [2].

Не менш важливою є структура зобов'язань підприємства. Висока частка короткострокових зобов'язань підвищує ризик втрати платоспроможності, особливо за умов нестабільного грошового потоку. Якщо підприємство залежить від короткострокових кредитів, це може створювати додатковий фінансовий тиск та потребу в постійному рефінансуванні. Натомість оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу сприяє фінансовій рівновазі та зменшенню ризиків.

Суттєвий вплив на платоспроможність має рівень дебіторської заборгованості. Її зростання може свідчити про розширення





обсягів реалізації продукції. З іншого боку, надмірна або прострочена дебіторська заборгованість призводить до дефіциту грошових коштів, що ускладнює виконання фінансових зобов'язань. Ефективне управління розрахунками з покупцями сприяє підтриманню стабільного грошового потоку.

Важливим чинником є також управління кредиторською заборгованістю. Раціональне використання відстрочки платежів може позитивно впливати на ліквідність, оскільки дозволяє підприємству тимчасово використовувати залучені ресурси. Проте систематичне прострочення платежів погіршує ділову репутацію та може призвести до обмеження співпраці з постачальниками.

Грошовий потік є одним із найважливіших елементів платоспроможності. Навіть прибуткове підприємство може втратити платоспроможність за відсутності достатнього руху грошових коштів. Нерівномірність надходжень і витрат створює ризик касових розривів, що потребує ефективного фінансового планування та прогнозування.

На рівень платоспроможності впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать ефективність управління активами, структура капіталу, політика управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Серед зовнішніх факторів вагоме значення мають економічна ситуація в країні, рівень інфляції, податкова політика та стан фінансового ринку. Урахування цих чинників є необхідною умовою формування ефективної системи фінансового управління підприємством.

Фінансова стійкість підприємства тісно пов'язана з його платоспроможністю. Наявність достатнього обсягу власного капіталу підвищує рівень фінансової незалежності та зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Це позитивно впливає на довіру інвесторів і кредиторів та розширює можливості залучення додаткових ресурсів у майбутньому [3].

Аналіз платоспроможності має важливе значення для внутрішнього управління підприємством. Керівництво отримує інформацію для прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації структури активів і зобов'язань, підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізації фінансових ризиків. Зовнішні користувачі фінансової інформації – банки, інвестори, партнери – оцінюють на основі цього аналізу надійність та кредитоспроможність підприємства.

В умовах сучасної економічної нестабільності питання забезпечення належного рівня платоспроможності набуває особливої актуальності. Підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг фінансових показників, удосконалювати систему управління грошовими потоками та оптимізувати структуру капіталу для зниження ризиків неплатоспроможності.

Таким чином, аналіз платоспроможності є необхідним елементом фінансового управління, оскільки дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, запобігати кризовим ситуаціям та забезпечувати стабільний розвиток підприємства. Раціональне управління активами, зобов'язаннями та грошовими потоками створює основу для підтримання належного рівня платоспроможності





та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

1. Томчук О. Аналіз платоспроможності підприємства та відображення її в обліку. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-16>
2. Фоміна О. В., Сопко В. В., Августова О. О. Управління платоспроможністю підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/9.pdf
3. Шергіна Л. А., Домшина Т. Р. Фактори впливу на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства в період кризи. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32614233.pdf>





МИНІВ РОМАН, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дизайн-мислення - це метод, який допомагає нам знаходити рішення для ледь помітних, але важливих проблем. Він також допомагає розробляти продукти, послуги та враження, які в першу чергу орієнтовані на користувача.

Дизайн-мислення допомагає краще розуміти людей і таким чином створювати для них корисні та привабливі продукти. Результати цієї роботи можуть варіюватися від невеликих покращень (таких як незначні зміни в інтерфейсі програми) до розробки інноваційних проєктів, які значно покращують якість життя.

Дизайн-мислення - це нелінійний, ітеративний процес, що складається з п'яти фаз: емпатія, визначення, створення ідей, створення прототипів та тестування. Ці фази є ітеративними та можуть повторюватися, коли команди тестують, удосконалюють та покращують свої рішення.

Однак ці фази не обов'язково мають виконуватися в певному порядку. Ці фази не завжди послідовні, і команди можуть виконувати їх паралельно, інтегруючи та повертаючись до попередньої фази в будь-який момент процесу. Виконання кожного кроку процесу надає ще одну можливість співпереживати вашим клієнтам та глибше зрозуміти їхні проблеми:

1. Емпатія - це здатність розуміти емоції інших людей та їх походження. У дизайн-мисленні це спосіб зрозуміти, що людям насправді потрібно, які їхні страхи та що їх турбує. Емпатія є вирішальною в бізнесі: ви не можете створити продукт чи розпочати проєкт, не розуміючи, для кого він призначений.

2. Аналіз та визначення проблеми На цій фазі важливо обробити інформацію, отриману на попередньому етапі.

3. Генерація ідей - третя фаза методу дизайн-мислення передбачає пошук рішень раніше сформульованої проблеми. Результатом цього етапу має бути вибір ідей, над якими команда може працювати.

4. Прототипування. На цьому етапі створюється прототип, який можна представити користувачам для тестування. Під час прототипування можна сформулювати гіпотези, які будуть перевірені на наступному етапі. Після створення прототипу також важливо створити тестовий сценарій та визначити, що саме робитиме користувач і чому.

5. Тестування. На цьому етапі прототип представляється користувачам для тестування, можна вирішити, що робити з розробленою ідеєю - чи впроваджувати її, чи вдосконалювати, чи взагалі відмовитися від неї. З цього етапу можна повернутися до будь-якого попереднього етапу. Адже якісний відгук допоможе краще зрозуміти потреби аудиторії та уникнути витрачання ресурсів на непотрібні рішення.





Дизайн-мислення - спосіб вирішення проблем із системним і творчим підходом. Метод дизайн мислення відрізняється тим, що він використовує творчий, а не аналітичний підхід до вирішення проблем. Дизайн-мислення можна використовувати для створення різноманітних систем, від стратегії просування до моделювання обслуговування клієнтів. Термін «дизайн» у цьому контексті означає процес створення, формування та конструювання чогось нового [2, с.5].

Дизайн-мислення допомагає компаніям витратити менше енергії на створення продукту та завоювати лояльних клієнтів. Дизайн-мислення актуальне у трьох ситуаціях: запуск нового продукту, розширення бізнесу та пошук конкурентної переваги. Дизайн-мислення складається з п'яти фаз, які допомагають компаніям зрозуміти найглибші потреби своєї аудиторії та створити бажаний продукт на основі її можливостей.

Дизайн-мислення - це підхід до вирішення проблем, який заохочує компанії зосереджуватися на клієнті. Це людиноорієнтований підхід, який ставить потреби та досвід клієнтів на перше місце в бізнес-рішеннях. Він передбачає емпатію до користувачів, глибоке розуміння їхніх потреб, визначення проблеми на основі їхніх ідей, розробку потенційних рішень, створення прототипів і, нарешті, тестування з користувачами для збору відгуків та покращення рішення.

Дизайн-мислення має глибоке коріння в галузі дизайну, але також спирається на інші дисципліни, такі як антропологія, етнографія, психологія та інженерія, щоб створити цілісний та міждисциплінарний підхід до вирішення проблем.

Воно базується на філософії людиноцентричних інновацій, принципах людиноцентричного дизайну та системного мислення, а також на переконанні, що креативне вирішення проблем вимагає глибокого розуміння та врахування людських потреб і мотивацій. Крім того, дизайн-мислення використовує методи дослідження, такі як спостереження, інтерв'ю та опитування, щоб отримати уявлення про потреби користувачів.

Загальна мета дизайн-мислення полягає у визначенні альтернативних стратегій та рішень, які не є очевидними на початковому рівні розуміння.

Метод базується на таких принципах створення рішень, що відповідають потребам та бажанням користувачів: людиноцентричний дизайн; емпатія користувача; ітерації для покращення рішень; креативність, яка генерує широкий спектр ідей та рішень; готовність оскаржувати припущення; допитливість та здатність ставити запитання; міждисциплінарна співпраця; співпраця та спільне творення, робота з іншими; прототипування потенційних рішень; експериментування та тестування нових ідей; спрощення та розумний мінімалізм; тестування найкращих рішень з користувачами для отримання зворотного зв'язку; зосередженість на швидких та практичних діях; візуалізація, адаптивність та безперервне навчання

Стратегія використання дизайн-мислення в управлінні підприємством:





1. Включіть дизайн-мислення в процес вирішення проблем вашої компанії.
2. Проведіть дослідження, щоб зрозуміти потреби та бажання вашої цільової аудиторії.
3. Редизайн вашого веб-сайту та/або мобільного додатку для покращення користувацького досвіду.
4. Розробіть інноваційні рішення складних бізнес-проблем, використовуючи принципи дизайн-мислення.
5. Створюйте нові продукти, які відповідають бажанням споживачів щодо простоти та зручності.
6. Впроваджуйте дизайн-мислення в дизайн упаковки для збільшення продажів та задоволеності клієнтів.
7. Використовуйте дизайн-мислення, щоб виділити свою компанію серед конкурентів.
8. Навчайте співробітників принципам дизайн-мислення.

Дизайн-мислення - це креативний метод і техніка вирішення проблем, що використовуються як окремими особами, так і командами для розробки інноваційних та практичних рішень у будь-якій галузі та для будь-якої проблеми. Це креативний підхід до вирішення проблем, який зосереджений переважно на рішеннях, а не на самих проблемах.

Дизайн-мислення дедалі активніше інтегрується в управлінські практики підприємств як ефективний інструмент вирішення складних, нестандартних проблем, особливо у сферах з високим рівнем невизначеності та низькою прогнозованістю. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища, компанії застосовують дизайн-мислення не лише для генерації інновацій, а й як засіб формування клієнтоорієнтованої культури та стимулювання міждисциплінарної співпраці [1].

Дизайн-мислення - це не просто набір інструментів і методів вирішення проблем, а й новий спосіб бачення, ідеологія, світогляд та інноваційний спосіб мислення, заснований на системі універсальних творчих механізмів. Це людиноцентричний, структурований та ітеративний підхід, який зосереджений на розумінні та співпереживанні потребам, бажанням та досвіду користувачів для створення інноваційних та практичних рішень, які можна прототипувати та тестувати.

1. Ананьєва О., Гойко А. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку концепції дизайнерського мислення в діяльності підприємств. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. Серія: економіка, психологія та управління. 2025. №6. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-01>
2. Минів Р.М., Залевський Ю.О. Дизайн-мислення як інструмент оцінки ризиків інвестиційних проєктів в умовах кризи. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Серія: Економічні науки, 2025, т 27, № 105. С.3-9. doi: 10.32718/nvlvet-e10501





МІНІЧ ТЕТЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮННИК ЮРІЙ**, к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасне ринкове середовище в Україні розвивається на тлі викликів, зумовлених дією воєнного стану. За таких умов питання забезпечення фінансової стійкості підприємств набуває особливої актуальності. Нестабільність зовнішнього середовища, інфляційні процеси, коливання валютного ринку та порушення логістичних ланцюгів суттєво ускладнюють підтримання стабільного фінансового стану суб'єктів господарювання.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «фінансова стійкість підприємства». Відповідно до першого підходу, фінансова стійкість розглядається як стан, за якого досягається раціональне співвідношення фінансових ресурсів і забезпечується стабільність операційної діяльності. Другий підхід акцентує увагу на стані рівноваги підприємства та його здатності повертатися до цього стану після порушень під впливом зовнішніх чинників. Третій підхід розглядає фінансову стійкість ширше – як умову не лише безперебійного функціонування, а й стратегічного розвитку і розширеного відтворення [1].

Узагальнення наведених підходів дозволяє трактувати фінансову стійкість як динамічну здатність підприємства підтримувати операційну стабільність та розвиватися навіть за несприятливих умов. Таким чином, фінансова стійкість є результатом ефективного управління, що трансформує ресурси в умови для безперебійної діяльності та майбутнього зростання.

Характерними ознаками фінансової стійкості будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності є підтримання платоспроможності, дохідності та інвестиційної привабливості, здатність протидіяти несприятливим зовнішнім та внутрішнім факторам, забезпечення поточної операційної діяльності та стратегічного розвитку.

Оцінювання фінансової стійкості здійснюється за допомогою системи методів, які поділяють на базові (спрощені) та комплексні (деталізовані). До базових належать: коефіцієнтний аналіз – розрахунок показників фінансової стійкості через зіставлення даних фінансової звітності; структурний аналіз – визначення структури показників та оцінка впливу чинників на їхню динаміку; горизонтальний аналіз – порівняння позицій звітності в динаміці. Комплексні підходи охоплюють просторовий аналіз (порівняння з показниками конкурентів), факторний аналіз (оцінка впливу окремих чинників) та трендовий аналіз (виявлення тенденцій зміни показників).

Ключовими коефіцієнтами оцінки фінансової стійкості є: коефіцієнт поточної ліквідності, що відображає здатність суб'єкта господарювання





виконувати свої зобов'язання за рахунок поточних активів; коефіцієнт фінансової автономії, що характеризує частку власних коштів у загальній сумі активів; коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, що визначає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування тощо [2]. Загалом, аналізуючи фінансовий стан підприємства, доцільно опрацювати показники фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, ліквідності та платоспроможності [3].

Серед сучасних підходів перспективним є застосування скорингової моделі оцінки фінансової стійкості, яка дозволяє здійснювати комплексний аналіз з урахуванням як внутрішніх фінансових показників, так і зовнішніх чинників (макроекономічних, галузевих тощо). Скорингова модель передбачає визначення ключових внутрішніх індикаторів на основі їхнього впливу на рентабельність активів; ідентифікацію зовнішніх факторів із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу; присвоєння підприємству класу фінансової стійкості (від 1-го – високого до 4-го – критичного); визначення типу зовнішнього середовища (стабільне, умовно стабільне, передкризове, кризове). Поєднання отриманих результатів дає змогу комплексно оцінити рівень фінансової стійкості підприємства [1].

Наразі аудит фінансової стійкості, враховуючи нестабільність операційного середовища та вплив воєнного стану на економіку, стає пріоритетним [4]. Оскільки він охоплює низку важливих етапів, зокрема підготовчий та аналітичний. На основі цих даних управлінський персонал здатний сформулювати висновки та надати рекомендації, що допоможуть підвищити ефективність господарської діяльності.

Таким чином, фінансова стійкість підприємства є комплексною характеристикою, що потребує системного підходу до оцінювання. Застосування сукупності методів дозволяє оцінити реальний фінансовий стан суб'єкта господарювання й розробити ефективні управлінські рішення щодо його зміцнення.

1. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 166-173. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1084/1071>.
2. Маліков В. В. Аналітичні можливості бухгалтерської звітності для оцінки стійкості підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. №17, 2025. С. 7-8. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/944/930>.
3. Мірошник О., Шубіна С., Кравченко Б. Оцінка та шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. № 1(1). С. 17-22. URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/17584/19619>.
4. Рябчук О. Г., Мосійчук Є. О. Аудит фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5791/5730>.





МОСКОВЧУК АЛЛА, к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК БАЗИС БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В ОБҐРУНТУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

В умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища економічний аналіз є важливим інструментом у забезпеченні успішної діяльності будь-якого підприємства. У сучасній системі управління він є інформаційним базисом бізнес-аналітики, надаючи дані, необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. «Значення економічного аналізу в процесі управління в умовах нестабільності та відсутності прогнозованості змін вітчизняної економіки суттєво зростає, оскільки економічний аналіз є дієвим засобом доцільності прийняття правильних управлінських рішень для стійкого та ефективного функціонування підприємства» [1, с. 159].

В сучасних умовах економічний аналіз дозволяє оцінити поточний стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, визначити можливості та загрози ринку, встановити причини неефективної діяльності та обґрунтувати шляхи її оптимізації. Інтеграція аналізу в систему бізнес-аналітики сприяє автоматизації цих процесів та підвищенню їхньої точності. Проведення аналізу допомагає виявити потенційні ризики та визначити їх вплив на діяльність підприємства, що формує підґрунтя для розробки стратегії управління ризиками та мінімізації їх негативних наслідків. Це забезпечує умови для дієвої підтримки управлінських рішень, складання планів і короткострокових прогнозів.

Інструментарій економічного аналізу забезпечує оцінку ефективності діяльності підприємства за показниками прибутковості, рентабельності, ліквідності тощо, а також дозволяє визначити пріоритетні та проблемні напрями діяльності для подальшої оптимізації. Варто зазначити, що «Економічний аналіз – це не просто набір інструментів чи сукупність технічних прийомів, а системний та науково обґрунтований процес, що включає в себе об'єктивно зумовлений порядок аналітичних процедур» [2, с. 614].

Важливим аспектом трансформації аналітичної функції є перехід від описового аналізу, що фіксує події минулого, до прескриптивної аналітики, яка формує сценарії подальших дій. У контексті мінімізації ризиків економічний аналіз трансформується у дієву систему раннього попередження, що базується на встановленні критичних значень ключових індикаторів діяльності підприємства і дозволяє не просто реагувати на фінансові відхилення, а заздалегідь розраховувати поріг чутливості бізнес-моделі до коливань валютних курсів, зміни вартості ресурсів або трансформації споживчого попиту, перетворюючи теоретичні ризики на керовані параметри. Це створює підґрунтя для розробки превентивних планів реагування та





дозволяє локалізувати потенційні втрати ще до моменту фактичного настання ризикової події. Менеджмент підприємства має можливість оцінювати наслідки управлінських рішень до їх фактичного впровадження, а аналітичний процес стає безперервним циклом підтримки прийняття рішень, де кожна ітерація мінімізує зону невизначеності.

Економічний аналіз у системі бізнес-аналітики виконує функцію контролінгу ризиків, забезпечуючи безперервний моніторинг відповідності операційної діяльності гранично допустимому рівню ризику підприємства. Такий підхід передбачає, що будь-яке управлінське рішення проходить багаторівневу верифікацію на відповідність критеріям безпеки та економічної доцільності.

Крім того, перспективи розвитку аналізу нерозривно пов'язані з автоматизацією обробки великих масивів даних. Впровадження інструментів бізнес-аналітики (BI-систем) дозволяє інтегрувати фінансові показники в єдині інформаційні панелі. Це забезпечує керівників оперативною візуалізованою інформацією для швидкого реагування на ринкові виклики. Автоматизація рутинних операцій вивільняє ресурс для проведення діагностичного аналізу та пошуку резервів розвитку.

Зміни в бізнес-середовищі зумовлюють розвиток аналізу як складової бізнес-аналітики, основними чинниками якого є:

- необхідність оперативного реагування на непередбачуваність ринку;
- доцільність виявлення конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій;
- потреба в якісній інформації для підвищення ефективності стратегічних рішень;
- актуальність оптимізації ресурсів та підвищення прибутковості;
- важливість прогнозування та оцінки потенційних ризиків.

У цьому процесі можна виокремити такі тенденції розвитку економічного аналізу в контексті бізнес-аналітики: цифровізація даних, візуалізація аналітики та перехід до прогностичного моделювання.

Отже, трансформація економічного аналізу в інструмент бізнес-аналітики є необхідною умовою ефективної діяльності підприємств. Тенденції його розвитку підтверджують, що аналітичне забезпечення стає основою для обґрунтування управлінських рішень та мінімізації ризиків у сучасному бізнес-середовищі.

1. Шестерняк М. М. Сучасний економічний аналіз та його основні види. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 158-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20\(3\)__34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(3)__34)

2.Московчук А.Т. Економічний аналіз в управлінні сучасним підприємством: пошуково-прогностичний аспект. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф., 06-07 березня 2025р. Харків: ДБТУ. Ч.2. 2025. С. 613-616. <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/5473ed30-92d1-481a-812f-2e7018fe2eb0/content>





МОШКОВСЬКА ОЛЕНА, доктор економічних наук, професор
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ФОРМУВАННЯ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

На початку XXI століття вагоме місце у розвитку соціально-економічних систем займають концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка з'явилася та почала свій розвиток у 20-х роках XX ст., а також концепція сталого розвитку, становлення якої розпочалося у 70–80-х роках минулого століття.

Під впливом цих концепцій у середині XX ст. сформувалися інституціональні запити на розкриття підприємствами, окрім фінансової звітності, інформації з екологічних, соціальних та управлінських питань. Це обумовило появу нових форм та видів звітування для інформаційного забезпечення зацікавлених осіб.

Наприкінці XX ст. виникла та розпочала свій розвиток концепція інтегрованого звітування стосовно сталого розвитку, основною метою якої є надання цілісного уявлення про фінансові та нефінансові виміри діяльності підприємства, а також про процес створення вартості в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі [3].

Підґрунтям сталого розвитку є економічні, соціальні й екологічні інтереси суспільства, яке передбачає поліпшення якості інформації та її інтеграцію у звітність, сформовану державами – членами ООН. Підвищення прозорості фінансових ринків, як свідчать дані ООН, є сигналом орієнтації на стійкіші практики. У зв'язку з вищезазначеним, досягнення цілей сталого розвитку вимірюється з допомогою загальної кількості звітів, які оприлюднені у кожній країні [1].

Становлення звітності зі сталого розвитку відображає поступову трансформацію від традиційної фінансової звітності до комплексного підходу, що містить екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG). Слід зазначити, що Директива (ЄС) 2022/2464 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 р., що вносить зміни до Регламенту (ЄС) № 537/2014, Директиви 2004/109/ЄС, Директиви 2006/43/ЄС та Директиви 2013/34/ЄС щодо корпоративної звітності у сфері сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) [4], яка набула чинності з 1 січня 2023 р., та прийняті у липні 2023 р. європейські стандарти сталого розвитку встановили тотожні для всіх країн Європейського Союзу вимоги до розкриття інформації з питання сталого розвитку. Україні, як державі-кандидату на членство в ЄС, необхідно адаптувати національні нормативні акти до європейського законодавства, зокрема в сфері молокопереробної промисловості [2].

Звітність про сталий розвиток у молокопереробній промисловості має специфіку, що зумовлена одночасно економічними, соціальними та екологічними особливостями галузі, а методологічною основою цієї звітності у





молокопереробній промисловості є міжнародні стандарти (GRI, SASB, Integrated Reporting), які адаптуються до національних вимог та галузевої специфіки. Це дозволяє забезпечити порівнянність даних на міжнародному рівні та підвищити довіру інвесторів. Користувачами такої звітності виступають держава, яка використовує її для формування політики сталого розвитку, інвестори та банки – для оцінки ризиків і перспектив фінансування, а також споживачі й суспільство, які отримують підтвердження соціальної відповідальності підприємств.

Відповідно до практики складання таких звітів підприємства повинні відображати не лише фінансові результати, але й нефінансові показники, що стосуються ефективності використання ресурсів, впливу на довкілля та відповідальності перед суспільством. Відповідно нами пропонується наступна структура цих звітів (табл. 1).

**Таблиця 1 – Структура Звіту про сталий розвиток підприємств
молокопереробної промисловості (складено автором)**

Розділ звіту	Зміст / Показники	Специфіка для молокопереробної промисловості	Очікуваний результат / Значення
Вступ	Мета Звіту, принципи сталого розвитку, відповідність міжнародним стандартам (GRI, SASB, Integrated Reporting)	Вказівка на соціальну значущість молочної продукції, інтеграція у продовольчу безпеку країни	Формування довіри користувачів звітності
Економічна складова	Фінансові результати, інвестиції, ефективність виробництва	Витрати на закупівлю молочної сировини, собівартість продукції, модернізація обладнання, енергоефективність	Прозорість фінансової діяльності, підвищення інвестиційної привабливості
Соціальна складова	Умови праці, охорона здоров'я, розвиток персоналу, взаємодія з громадами	Безпека працівників на виробництві, програми навчання, підтримка місцевих фермерів, відповідальність перед споживачами	Підвищення соціальної відповідальності та довіри до бренду
Екологічна складова	Використання ресурсів, вплив на довкілля, утилізація відходів	Раціональне використання води та енергії, скорочення викидів CO ₂ , переробка відходів молочної сировини, екологічні технології	Зменшення негативного впливу на довкілля, відповідність «зеленим» стандартам
Якість та безпечність продукції	Системи контролю якості, сертифікація, стандарти безпечності	Відповідність продукції санітарним нормам, HACCP, ISO 22000, контроль ланцюга «від ферми до столу»	Гарантія безпечності та високої якості молочної продукції
Інновації та цифровізація	Використання сучасних технологій у	ERP-системи, електронна звітність, автоматизація	Підвищення ефективності





Розділ звіту	Зміст / Показники	Специфіка для молокопереробної промисловості	Очікуваний результат / Значення
	виробництві та звітності	контролю якості, Big Data для аналізу споживання	управління та прозорості
Взаємодія зі стейкхолдерами	Комунікація з державою, інвесторами, споживачами, громадами	Програми корпоративної соціальної відповідальності, звіти для інвесторів, відкритість для суспільства	Зміцнення репутації та довіри
Заключна частина	Підсумки, стратегічні цілі, плани розвитку	Довгострокові програми сталого розвитку галузі, інтеграція у міжнародні ринки	Формування стратегічного бачення та конкурентних переваг

Запропонована структура Звіту про сталий розвиток у молокопереробній промисловості розширює межі традиційної облікової інформації, оскільки включає не лише фінансові, а й нефінансові показники, що відображають соціальну та екологічну відповідальність підприємств. Такий підхід формує інтегровану систему звітності, яка перетворює облік із суто фінансового інструмента на стратегічний ресурс управління сталим розвитком.

Така структура Звіту про сталий розвиток у молокопереробній промисловості має комплексну соціально-економічну природу, яка включає економічні, соціальні, екологічні та інноваційні аспекти, враховує специфіку галузі, яка полягає у високій ресурсомісткості виробництва, соціальній значущості продукції та необхідності дотримання стандартів якості й безпеки.

У цілому звітність, яка стосується сталого розвитку підприємств молокопереробної промисловості, має стати стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, формування довіри та інтеграції вітчизняних стандартів функціонування молокопереробної промисловості у світові стандарти сталого розвитку.

1. Овсяк Н. В., Афанас'єва І. І. *Звітність зі сталого розвитку: сучасний стан та перспективи впровадження* // Статистика України, 2025, № 1. С. 113-122.
2. Озеран А. Інформація про сталий розвиток у звіті про управління // Сталий розвиток економіки, 2024. 2(49), 282-287.
3. Серпенінова Ю. С. Історичний генезис інтегрованої звітності // Вісник Економіки. 2022. № 1(2022). С. 130–142.
4. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL.: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>





МУРЕНЕЦЬ АННА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ТЮТЮННИК ЮРІЙ**, к.е.н, доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, динамічних змін ринкової кон'юнктури та значної економічної нестабільності. За таких умов важливого значення набуває забезпечення фінансової стабільності підприємств та своєчасне виявлення ознак фінансової кризи. Однією з найсерйозніших проблем, з якою можуть зіткнутися суб'єкти господарювання, є банкрутство, що супроводжується втратою платоспроможності та неможливістю виконання фінансових зобов'язань перед кредиторами [1].

Банкрутство підприємства є складним економічним процесом, який формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать неефективне управління фінансовими ресурсами, низька рентабельність діяльності, нераціональна структура капіталу та недостатній рівень контролю за фінансовими потоками. Серед зовнішніх факторів можна виділити економічну нестабільність, зміни у законодавстві, зниження попиту на продукцію підприємства та посилення конкуренції на ринку [2].

У зв'язку з цим важливим завданням фінансового менеджменту є своєчасне прогнозування можливого банкрутства підприємства. Одним із найбільш ефективних інструментів оцінки фінансового стану та визначення ризику банкрутства є фінансовий аналіз. Його застосування дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, а також виявити негативні тенденції розвитку на ранніх етапах фінансової кризи [3].

Фінансовий аналіз є важливим елементом системи управління підприємством, що передбачає комплексне дослідження фінансових результатів діяльності, структури активів і пасивів, рівня ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства [2].

Одним із важливих напрямів фінансового аналізу є оцінка ліквідності підприємства, яка характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. До основних показників ліквідності належать коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Аналіз цих показників дозволяє визначити рівень платоспроможності підприємства та оцінити ризик виникнення фінансових труднощів [1].

Наступним важливим напрямом фінансового аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства, яка відображає ступінь його незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Основними показниками фінансової стійкості є коефіцієнти автономії, фінансової залежності та маневреності власного капіталу. Ці показники дозволяють оцінити структуру капіталу підприємства та





рівень його фінансової незалежності [3]. Важливу роль у процесі фінансового аналізу відіграють також показники рентабельності, які характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність отримувати прибуток. До таких показників належать рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність реалізації продукції [4].

Для більш точної оцінки фінансового стану підприємства та прогнозування ймовірності його банкрутства використовуються спеціальні економіко-математичні моделі. Найбільш відомою серед них є модель Альтмана (Altman Z-score), яка була запропонована американським економістом Едвардом Альтманом. Ця модель базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів, що дозволяють визначити інтегральний показник фінансового стану підприємства та оцінити ймовірність його банкрутства [5]. Окрім моделі Альтмана, у практиці фінансового аналізу використовуються також інші моделі прогнозування банкрутства, зокрема модель Спрінгейта, модель Таффлера та модель Ліса. Вони використовують різні комбінації фінансових показників та дозволяють отримати більш точну оцінку фінансового стану підприємства [4].

Разом із тим, використання фінансового аналізу для прогнозування банкрутства має певні обмеження. Зокрема, результати аналізу значною мірою залежать від достовірності фінансової інформації та правильності її інтерпретації. Крім того, фінансові показники відображають результати діяльності підприємства за минулий період і не завжди враховують можливі зміни у зовнішньому економічному середовищі [1]. Тому для підвищення ефективності прогнозування банкрутства фінансовий аналіз доцільно поєднувати з іншими методами дослідження, зокрема стратегічним аналізом, аналізом ризиків та прогнозуванням фінансових показників.

Таким чином, фінансовий аналіз є важливим інструментом оцінки фінансового стану підприємства та прогнозування можливого банкрутства. Його використання дозволяє виявляти негативні тенденції у діяльності підприємства, оцінювати рівень його ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Застосування системи фінансових показників та економіко-математичних моделей прогнозування банкрутства сприяє більш точному визначенню ризику фінансової неспроможності підприємства. Своєчасне проведення фінансового аналізу дозволяє підприємствам розробляти ефективні антикризові заходи, підвищувати ефективність управління фінансовими ресурсами та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

1. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 399 с.
2. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с.
3. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 552 с.
4. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2018. 528 с.
5. Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. Journal of Finance. 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609.





НУЖНА ОКСАНА, к.е.н., доцент,
завідувач кафедри обліку і аудиту,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В ДОСЛІДЖЕННІ МІРИ ЕЛАСТИЧНОСТІ ВАЛОВОГО ЗБОРУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР ЗА ПОСІВНОЮ ПЛОЩЕЮ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Обсяг валового збору сільськогосподарських культур відображає результати аграрного виробництва, рівень продовольчої безпеки та ефективність використання земельних ресурсів. Аналіз міри еластичності валового збору за посівною площею дає змогу оцінити, наскільки зміна площі посівів впливає на обсяг виробництва та визначити резерви його зростання. Такі дослідження, на нашу думку, є необхідними для обґрунтування управлінських рішень, прогнозування врожайності й оптимізації структури посівних площ.

Дослідження було проведене для таких сільськогосподарських культур, як зернові та зернобобові культури, цукровий буряк і соняшник. Для економетричного моделювання було визначено фактор (посівні площі) і показник (обсяг виробництва (валовий збір)) цих культур.

Джерелом статистичних даних про посівні площі та обсяг виробництва (валовий збір) обраних для дослідження сільськогосподарських культур у Волинській області є обласне управління статистики [2] (таблиця 1).

Таблиця 1 - Статистичні дані для побудови економетричних моделей по рослинництву Волинської області за 2010-2024 роки

Рік	Зернові та зернобобові культури		Цукровий буряк		Соняшник	
	посівна площа, тис. га	валовий збір, тис. ц	посівна площа, тис. га	валовий збір, тис. ц	посівна площа, тис. га	валовий збір, тис. ц
2010	242,1	5794,0	16,3	4736,4	0,2	2,2
2011	253,5	7478,6	19,9	6350,1	1,2	14,4
2012	271,5	8693,3	19,5	6525,0	2,9	26,1
2013	267,1	9020,3	19,5	5799,7	1,9	17,6
2014	272,1	10367,7	15,9	6507,2	2,8	42,2
2015	271,3	10622,8	11,3	4201,9	2,5	52,1
2016	295,5	11096,5	13,5	5803,9	6,4	155,8
2017	291,5	11652,0	14,1	6205,4	16,2	395,3
2018	293,8	12372,0	12,2	5283,3	23,6	695,2
2019	298,9	12926,3	9,2	4117,3	31,9	944,7
2020	312,3	14011,6	7,9	3371,7	40,3	1009,0
2021	327,7	15092,8	8,1	3804,5	39,8	1012,4
2022	308,6	13586,0	7,3	3812,2	42,3	859,3
2023	294,1	13723,6	10,3	6225,7	28,1	647,9
2024	261,3	12831,1	11,4	6316,0	22,4	633,9

Джерело: [2].





На основі даних таблиці 1 з використанням табличного редактора MS Excel були побудовані економетричні моделі у формі парної лінійної регресії, зважаючи на результати аналізу кореляційного поля.

Результати перевірки побудованих економетричних моделей на адекватність статистичним даним і аналізу моделей наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 - Результати дослідження побудованих економетричних моделей

Характеристика моделі	Сільськогосподарські культури		
	Зернові та зернобобові культури	Цукровий буряк	Соняшник
Аналітична формула	$Y=96,77 \cdot X-16205,38$	$Y=187,32 \cdot X+2818,04$	$Y=25,03 \cdot X-4,22$
Значення критерію Фішера			
- розрахункове	40,45	13,16	345,70
- табличне	4,67		
Коефіцієнт кореляції	0,87	0,71	0,98
Коефіцієнт детермінації	0,76	0,50	0,96
Коефіцієнт еластичності	2,44	0,47	1,01

Джерело: розрахунки автора за методикою [1].

Як показують дані таблиці 2, всі побудовані економетричні моделі адекватні статистичним даним і придатні для аналізу, оскільки розрахункове значення критерію Фішера в кожному випадку перевищує табличне значення критерію.

Для всіх побудованих моделей зв'язок між фактором (посівна площа) і показником (обсяг виробництва (валовий збір)) прямий і сильний, про що свідчить значення коефіцієнта кореляції. Варіація показника (обсяг виробництва (валовий збір)) зумовлена варіацією фактора (посівна площа) на 76% для зернових та зернобобових культур, на 50% для цукрового буряка і на 96% для соняшника. Очевидно, що на валовий збір культур мають вплив інші фактори, не включені в модель (зокрема, врожайність).

За величиною коефіцієнта еластичності, розрахованого для середніх значень фактора і показника, можемо зробити наступні висновки: збільшення посівної площі на 1% веде до збільшення валового збору зернових та зернобобових культур на 2,44%, цукрового буряка на 0,47% і соняшника на 1,01%. Таким чином, найбільш еластичним за посівною площею є валовий збір зернових та зернобобових культур, а найменш еластичним – валовий збір цукрового буряка. Отримані результати можуть слугувати основною для прийняття управлінських рішень на мікрорівні про обґрунтоване збільшення посівних площ зернових і зернобобових культур.

1. Козьменко О.В., Кузьменко О.В. Економіко-математичні методи та моделі (економетрика): навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2025. 406 с.
2. Рослинництво (1995-2024). Волинське обласне управління статистики. URL: http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/4_6.htm (дата звернення 09.02.2026).





НУЖНА ОКСАНА, к.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку і аудиту,
КОРЕНЬ АННА, здобувач вищої освіти
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ З ВИКОРИСТАННЯМ МОДЕЛІ ВИРОБНИЧОЇ ФУНКЦІЇ КОББА-ДУГЛАСА

Актуальність дослідження та прогнозування обсягів виробництва продукції на підприємствах переробної промисловості з використанням виробничої функції Кобба-Дугласа зумовлена необхідністю науково обґрунтованої оцінки впливу ключових факторів виробництва – праці та капіталу – на результати господарської діяльності.

В умовах структурних трансформацій економіки, зростання ресурсних обмежень і підвищеної невизначеності така модель дозволяє кількісно визначити еластичність випуску продукції, виявити резерви підвищення ефективності виробництва та забезпечити більш точне прогнозування динаміки випуску.

Застосування виробничої функції Кобба-Дугласа сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимального поєднання факторів виробництва та стратегічного розвитку підприємств переробної промисловості.

Мета нашого дослідження – застосувати виробничу функцію Кобба-Дугласа для дослідження впливу затрат праці і затрат капіталу на обсяг виробництва продукції (товарів, послуг) на підприємствах переробної промисловості України і прогнозування.

Статистичні дані по факторах (затрати праці – витрати на оплату праці; затрати капіталу – вартість активів) і показнику (обсяг виробництва продукції (товарів, послуг)) для підприємств переробної промисловості України наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1 - Статистичні дані для побудови моделі виробничої функції
Кобба-Дугласа для підприємств переробної промисловості України за 2013-
2024 роки**

Рік	Значення факторів		Значення показника (обсяги виробництва продукції (товарів, послуг)), тис. грн.
	Затрати праці, тис. грн.	Затрати капіталу, тис. грн.	
2013	71673362,1	1013968568,3	881614439,6
2014	68819395,7	1166452442,0	961456491,5
2015	77345084,5	1404232650,9	1169561898,4
2016	91570212,4	1591779422,8	1326997297,5
2017	121333039,2	1778609872,5	1733796925,2
2018	153495522	1926686066,6	1971958619,2
2019	179754867,1	1939355446,9	1940843637,9
2020	183550365,2	2076226773,9	1972560545,2
2021	207892197,6	2374570350,9	2586151234,2





Рік	Значення факторів		Значення показника (обсяги виробництва продукції (товарів, послуг)), тис. грн.
	Затрати праці, тис. грн.	Затрати капіталу, тис. грн.	
2022	172678335,2	2257011591,5	1840360663,9
2023	200074191,6	2535011059,5	2303659252,9
2024	253653793,2	3045227525,5	2928188964,7

Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014–2021 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: розрахунки автора на основі даних [1-3].

Наведемо отриманий аналітичний вираз виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств переробної промисловості України:

$$Y = 2,04 \cdot X_1^{0,39} \cdot X_2^{0,62}. \quad (1)$$

де Y – обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), тис. грн.;

X_1 – витрати на оплату праці, тис. грн.;

X_2 – вартість активів, тис. грн.

Оскільки розрахункове значення критерію Фішера (230,57) більше за його табличне значення (4,26), побудована модель виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств переробної промисловості України адекватна статистичним даним, тому її можна аналізувати і використовувати для прогнозування.

На рис. 1 наведено графік виробничої функції Кобба-Дугласа при сталих затратах праці для підприємств переробної промисловості України.

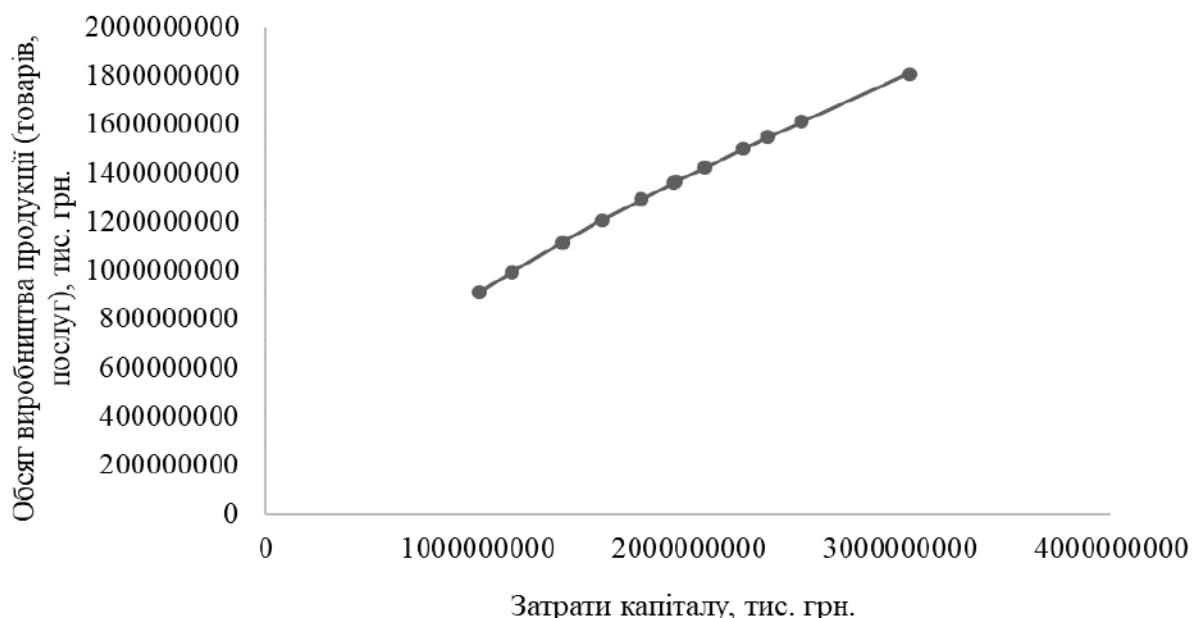


Рис. 1 - Графік виробничої функції Кобба-Дугласа при сталих затратах праці для підприємств переробної промисловості України за 2013-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків за даними [1-3].





Графік на рисунку відповідає теоретичним припущенням, а саме виробнича функція Кобба-Дугласа при сталих затратах праці зростає. Це підтверджує теоретичну тезу про те, що за умови сталих затрат праці збільшення затрат капіталу веде до зростання обсягів виробленої продукції (товарів, послуг).

Проведено прогнозування показника (обсяг виробленої продукції (товарів, послуг)) згідно побудованої моделі виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств переробної промисловості України.

Вивчивши динаміку факторів, визначено середньорічні темпи їх приросту і на основі цього розраховано їх прогнозні значення:

1) перший фактор (затрати праці, в нашій моделі – витрати на оплату праці на підприємствах переробної промисловості України): середньорічний приріст становить 13,09%, тому прогнозне значення $X_{1прогн} = 286858461,8$ тис. грн.;

2) другий фактор (затрати капіталу, в нашій моделі – вартість активів на підприємствах переробної промисловості України): середньорічний приріст становить 10,77%, тому прогнозне значення $X_{2прогн} = 3373058719,3$ тис. грн.

Шляхом підстановки прогнозних значень факторів у формулу (1) було визначено прогнозне значення показника, а саме обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) на підприємствах переробної промисловості України у наступному 2025 році, який становить 3298376623,2 тис. грн.

Отже, якщо у 2025 році на підприємствах переробної промисловості України витрати на оплату праці становитимуть 286858461,8 тис. грн., а вартість активів складатиме 3373058719,3 тис. грн., то із ймовірністю 0,95 обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) згідно побудованої моделі виробничої функції Кобба-Дугласа для досліджуваних підприємств становитиме 3298376623,2 тис. грн.

1. Витрати на оплату праці підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Vnop_kved_10_21.xlsx (дата звернення 11.12.2025).

2. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/pbp_ek_vsmm_2013_ue.xlsx (дата звернення 11.12.2025).

3. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/ovpp_vsmm_2012-2020_ue.xlsx (дата звернення 11.12.2025).





ОБОДЕЦЬ ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЙКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СТАНДАРТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Розвиток фізичної культури і спорту в сільських територіальних громадах тривалий час відбувався фрагментарно, без чіткої системи координації та єдиних вимог до організації послуг. Такий стан пояснюється історично сформованими організаційними підходами, обмеженими фінансовими можливостями та недостатньою підготовленістю фахівців до управління на місцевому рівні. Попри те, що попит на фізкультурно-спортивні послуги зберігається, механізми його задоволення залишаються недостатньо впорядкованими. Унаслідок цього діяльність у галузі часто має ситуативний характер, коли рішення приймаються у відповідь на поточні потреби без довготривалої координації, що зумовлює потребу в систематизації управлінських процедур і запровадженні чітких стандартів діяльності.

Пошук пріоритетів розвитку фізичної культури і спорту в сільській місцевості потребує аналітичного підходу. Досвід експертного оцінювання напрямів розвитку [1] свідчить, що концентрація управлінських зусиль на визначених пріоритетах підвищує узгодженість рішень і забезпечує послідовність реалізації програм. Визначення таких пріоритетів дозволяє уникнути розпорошення ресурсів та формує спільне бачення перспектив громади. Отже, стандартизація управління повинна спиратися на попередній етап аналітичного обґрунтування стратегічних орієнтирів.

Водночас ефективність будь-яких стандартів залежить від характеру управлінських рішень, що приймаються на місцевому рівні. Управлінське рішення, відповідно до його теоретичного осмислення, є результатом вибору серед альтернатив, який базується на інформації та прогнозуванні наслідків [2]. У сфері фізичної культури сільських громад це означає, що рішення щодо фінансування секцій, утримання спортивних споруд або кадрового забезпечення мають спиратися на аналіз потреб населення та реальних можливостей громади. Коли рішення класифікуються за рівнем впливу і часовим горизонтом, з'являється можливість розмежувати оперативні заходи та довготривалі програми розвитку. Звідси випливає, що стандартизація управління не може зводитися до формального затвердження документів. Вона передбачає встановлення чітких процедур планування, критеріїв оцінювання діяльності та механізмів контролю виконання рішень. Саме через регламентацію управлінських процесів створюється єдина система координат для органів місцевого самоврядування, керівників спортивних осередків та інструкторів фізичної культури. При цьому узгодженість процедур забезпечує передбачуваність дій і зменшує ризик дублювання функцій.





Проблеми менеджменту у спортивній сфері, зокрема на рівні територіальних громад, пов'язані з недостатньою координацією між суб'єктами управління та обмеженими можливостями довгострокового планування [3]. У такій ситуації стандарти виступають механізмом інтеграції різних елементів системи та дозволяють визначити обсяг відповідальності кожного учасника управлінського процесу, встановити послідовність ухвалення рішень і сформулювати спільні вимоги до якості фізкультурно-спортивних послуг.

Особливе значення має поєднання стандартів із алгоритмами розвитку галузі. Поетапний моніторинг ресурсів, оцінювання результатів діяльності та коригування управлінських рішень відповідно до змін у громаді створюють замкнений цикл управління, який забезпечує зв'язок між плануванням, реалізацією заходів і контролем їх ефективності. У результаті управління набуває системного характеру, а діяльність у сфері фізичної культури перестає залежати від окремих ініціатив чи персональних рішень.

Окремої уваги потребує кадрове забезпечення процесу стандартизації. Запровадження регламентованих процедур вимагає підготовки фахівців, які володіють знаннями у сфері менеджменту, фінансового планування та організації спортивної роботи. Розвиток відповідних компетентностей створює умови для практичної реалізації стандартів і сприяє підвищенню управлінської культури на місцевому рівні.

Таким чином, стандартизація управління розвитком фізичної культури і спорту в сільських територіальних громадах формує основу для переходу від розрізнених управлінських рішень до системного планування і координації діяльності. При цьому узгоджене визначення пріоритетів, обґрунтований підхід до прийняття рішень та впорядкування процедур управління створюють передумови для стабільного функціонування галузі й послідовного зміцнення її ролі у житті громади.

1. Dorofieieva T. An attempt to determine the focus of the strategy of development of physical culture and sport in rural areas of Ukraine by expert evaluation. *Viref Revista De Educación Física*. 2022. Vol. 11. №3. P. 87–103. DOI: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/348518>
2. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9>
3. Леонова Ю, Дорофєєва Т. Сучасні проблеми менеджменту у спортивній сфері. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2019. С. 39-43. DOI: <https://doaj.org/article/62c7b1ff8ef14f4d86dc62ea8925ee56>





ОНИЩЕНКО ОКСАНА, к.е.н., доцент

КОВАЛЬОВ ВОЛОДИМИР, здобувач вищої освіти

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДОВГОСТРОКОВИМИ ПРОЕКТАМИ ТА ІНВЕСТИЦІЯМИ

В епоху глобалізації, що характеризується стрімким зростанням конкуренції, сучасні компанії стикаються з дедалі складнішими викликами під час реалізації довгострокових стратегій. Динамічність ринку, постійна економічна невизначеність та швидкі технологічні зміни виступають критичними зовнішніми факторами, які безпосередньо корелюють з успіхом або провалом інвестиційних рішень. У цьому контексті управлінський облік трансформується з простої системи реєстрації операцій на стратегічний інструмент управління фінансовою інформацією, що забезпечує фундамент для раціонального прийняття рішень на основі об'єктивних даних. Він не лише допомагає керівництву зрозуміти поточний фінансовий стан, а й надає чіткі орієнтири для планування, безпосередньої реалізації та подальшої оцінки проектів у цілому. Відсутність надійної системи управлінського обліку створює високі ризики неефективного розподілу ресурсів, що призводить до втрати перспективних інвестиційних можливостей. Феномен невдалого управління часто пояснюється браком розуміння процесів бюджетного планування та оцінки доцільності інвестицій. Як приклад, багато масштабних інфраструктурних проектів стикаються з критичними перевитратами коштів або затримками через відсутність дієвого контролю витрат. Довгострокові інвестиції також вразливі до ризиків коливання ринку або змін у нормативних актах, що суттєво знижує норму прибутковості.

Управлінський облік виступає як комплексне рішення для ідентифікації, глибокого аналізу та ефективного управління цими ризиками. Актуальність такого підходу зростає пропорційно до вартості ресурсів, що виділяються на розвиток енергетичних технологій, інфраструктури чи промислових зон. Будь-яке неточне управління на таких рівнях може спричинити масштабні економічні втрати та підірвати довіру зацікавлених сторін. Саме тому роль обліку в оптимізації ефективності та сталості проектів стає дедалі вагомішою. З академічної точки зору це збагачує літературу новими знаннями про застосування облікових методів у специфічних довгострокових контекстах. Практична ж цінність полягає у створенні орієнтирів для компаній щодо розробки найкращих стратегій фінансового менеджменту, що дозволяє максимізувати віддачу від інвестицій при мінімізації існуючих загроз.

Окрему увагу треба приділяти методам оптимізації ресурсів, зокрема калькуляції витрат на основі діяльності (АВС). Дані свідчать, що метод АВС демонструє середню ефективність розподілу ресурсів на рівні 85%, що значно перевищує показники традиційного бюджетування (70%) та гібридних підходів





(78%) [1]. Висока результативність ABC зумовлена здатністю методу розподіляти витрати на основі конкретних видів діяльності, що дозволяє виявляти процеси з доданою вартістю та виключати ті, які не приносять користі. Це підтверджується досвідом компанії PT Project Management, яка завдяки впровадженню ABC досягла високої точності управління витратами [2]. З іншого боку, традиційні методи бюджетування мають обмеження у реагуванні на складні потреби проектів. Маючи середню ефективність лише 70%, цей метод часто розподіляє витрати загалом, не враховуючи конкретні види діяльності. Вони часто призводять до марнування ресурсів через статичність і нездатність адаптуватися до довгострокової динаміки проекту. Цей недолік робить традиційні методи менш придатними для проектів з високою складністю, оскільки вони не здатні глибоко охопити взаємозв'язок між діяльністю та витратами. Наприклад, PT Budget Control, який досі використовує цей метод, потенційно може зіткнутися з ризиком марнування ресурсів через неоптимальний розподіл витрат. У довгострокових інвестиціях такий підхід часто призводить до менш ефективних рішень, що зменшує потенціал для майбутніх прибутків проекту.

Гібридний підхід пропонує альтернативу для проектів, що потребують гнучкості, але ще не готові до повної трансформації системи управління. Зрештою, сучасні методи управлінського обліку стають стратегічним стовпом для прийняття рішень на основі даних, зміцнюючи конкурентоспроможність компанії.

Наступним критично важливим інструментом є методи аналізу чутливості та сценарного планування. Аналіз чутливості показує вражаючу точність прогнозування впливу зовнішніх змін на рівні 90% та забезпечує успішність інвестиційних рішень у 88% випадків. Цей метод дозволяє менеджерам чітко ідентифікувати ключові змінні, такі як ціни на сировину або процентні ставки, які найбільше впливають на фінансовий результат. Сценарний аналіз, у свою чергу, забезпечує точність 85% та успішність 84%, пропонуючи гнучкість у моделюванні складних ситуацій, таких як зміни в державній політиці чи світовому ринку. Використання таких підходів мінімізує суб'єктивність і упередженість у прийнятті рішень. Натомість відсутність спеціальних технік аналізу призводить до низької точності (65%) та високого ризику невдачі, що вказує на неефективність інтуїтивних підходів у сучасному бізнес-середовищі [3].

Технологічна складова, зокрема впровадження ERP-систем, відіграє вирішальну роль у підвищенні якості управлінського обліку. Компанії, що інтегрували ERP, демонструють точність фінансових даних на рівні 95% порівняно з 80% у організацій без таких систем. Автоматизація зменшує ризик людських помилок і забезпечує швидкість прийняття стратегічних рішень до 90%. Доступ до даних у режимі реального часу дозволяє менеджерам оперативно реагувати на ринкові виклики, що є критичним фактором успіху в умовах глобальної конкуренції. Без ERP процеси часто ускладнюються





затримками та відсутністю вичерпної інформації, що призводить до втрати стратегічних можливостей. Крім того, ERP-системи значно посилюють здатність реагувати на ринкові ризики (85% проти 70%), дозволяючи відстежувати коливання цін та зміни в нормативних актах [4].

Проте впровадження інноваційних методів обліку супроводжується низкою викликів. Головною перешкодою є брак навчання менеджерів, що відзначають 60% компаній. Також значними проблемами є опір технологічним змінам (40%), бюджетні обмеження (35%) та труднощі з інтеграцією нових методів у існуючі структури (30%) [5]. Дослідження підтверджують пряму кореляцію між кількістю годин навчання та ефективністю використання технік обліку: менеджери з понад 30 годинами навчання на рік досягають 90% оптимального використання методів, тоді як при 0–10 годинах цей показник становить лише 50% [5]. Постійне навчання зміцнює здатність інтерпретувати фінансові дані та застосовувати складні інструменти, такі як розрахунок NPV або збалансована система показників. Це робить навчання не просто допоміжним елементом, а стратегічною інвестицією в успіх організації.

Підсумовуючи, треба зазначити, що управлінський облік є фундаментом для ефективного управління довгостроковими проектами. Він забезпечує планування бюджету, моніторинг витрат та оцінку доцільності інвестицій через розрахунок ROI та аналіз ризиків. Також він відіграє важливу роль у контролі грошових потоків та підтримці ліквідності. Застосування належних принципів управлінського обліку дозволяє компаніям мінімізувати фінансові ризики та гарантувати досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

1. Abdelhalim A. M. How management accounting practices integrate with big data analytics and its impact on corporate sustainability. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 2023. Vol. 22, No. 2. P. 416–432. DOI: <https://doi.org/10.1108/jfra-01-2023-0053>.
2. Kalicanin D., Knezevic V. Activity-based costing as an information basis for an efficient strategic management process. *Ekonovski Anali*. 2023. Vol. 58, No. 197. P. 95–119. DOI: <https://doi.org/10.2298/eka1397095k>.
3. Evianti D., Rachman R., Imaningati S., Yusuf M. The Important Role of Management Accounting in Optimizing Cost Control and Improving Profitability in the Service Sector. *Nomico*. 2024. Vol. 1, No. 4. P. 105–116. DOI: <https://doi.org/10.62872/grwv6k50>.
4. Hasanudin H. Optimizing The Implementation Of Enterprise Resource Planning (ERP) In Company Financial Management. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen Indonesia*. 2024. Vol. 2, No. 02. P. 104–114. DOI: <https://doi.org/10.61722/jemba.v1i3.435>.
5. Saputra A. The Role of Management Accounting in Long-Term Project and Investment Management. *Maneggio*. 2024. Vol. 1, No. 5. P. 119–129. DOI: <https://doi.org/10.62872/3p0f5108>.





ОСТРОВСЬКА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЛОПАТОВСЬКА ОКСАНА**, викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Підтримання конкурентоспроможності у довгостроковому періоді потребує системного дослідження витрат із поєднанням традиційних статистичних прийомів і сучасних аналітичних інструментів відповідно до стадій виробництва для їх оптимізації. Підсумки такого дослідження становлять основу прогнозування майбутніх витрат, виявлення резервів їх скорочення та формування ефективної цінової стратегії підприємства [1].

Основною метою аналізу витрат є комплексна оцінка їх рівня, структури та динаміки, визначення впливу на фінансові результати й обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності основної діяльності. Досягнення поставленої мети можливе лише за умови застосування системного та комплексного підходів [2].

Як ключовий інструмент управління, аналіз має забезпечувати повну, точну, своєчасну та безперервну інформацію про витрати. Це зумовлює необхідність формування належної інформаційно-аналітичної бази, до якої висувається низка вимог, що відображені в таблиці 1.

Таблиця 1 - Вимоги до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства [1]

Вимоги до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства	Характеристика вимог до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства
Повнота даних	необхідність формування інформації про витрати за центрами відповідальності, центрами витрат (підрозділами, цехами, переділами тощо), за статтями та елементами витрат з метою проведення на їх основі детального аналізу витрат
Достовірність даних	необхідність дотримання адекватності, інформація повинна відповідати дійсному стану речей, реально відображати стан об'єкта; документальне підтвердження реальних значень та дат (термінів); перевірка за допомогою методів контролю, бухгалтерських перевірок, періодичних ревізій, аудиторських висновків, системи ефективності відповідальності
Оперативність	готовність для використання в економічному аналізі в будь-який момент; досягається негайним відображенням господарських операцій на носіях облікової інформації; скорочення процесу обробки інформації та подання її в необхідному вигляді та з необхідним рівнем деталізації завдяки автоматизації економічної роботи





Вимоги до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства	Характеристика вимог до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства
Порівнянність планових і показників минулих періодів	незмінність способу калькулювання та методики облікових процедур; можливість опрацьовувати інформацію про загальновиробничі витрати, її аналіз і забезпечує достовірність оцінки показників
Безперервність інформації	управління організацією загальновиробничих процесів, їх документування; необхідність скорочення часу між виникненням негативних відхилень та їх усуненням
Адаптованість інформації	зведення відповідних показників загальновиробничих витрат за структурними підрозділами підприємства та періодами
Оптимізація інформаційних потреб	мінімізація витрат на збір, передачу та інтерпретацію інформації та максимальну результативність аналітичних обґрунтувань, висновків і пропозицій щодо витрат
Єдність інформаційної моделі та суб'єкта господарювання	забезпечення комплексності дослідження загальновиробничих витрат, виключення можливості дублювання та багатоаспектної інтерпретації одних і тих же явищ і показників
Максимальна алгоритмізація	формування інформації шляхом кодування, передачі та обробки інформаційних ресурсів за допомогою комп'ютерної техніки з використанням новітнього програмного забезпечення, що дає змогу підвищити раціональність аналітичного процесу

У сучасних умовах дослідження операційних витрат переважно ґрунтується на показниках бухгалтерської системи. Водночас забезпечення об'єктивної оцінки досягнутих результатів і визначення потенційних резервів підвищення ефективності потребує залучення ширшого масиву інформації.

З огляду на це інформаційну базу аналізу витрат доцільно поділяти на дві групи: внутрішню (сформовану в межах облікової системи) та зовнішню (отриману із зовнішніх джерел, зокрема статистичних збірників тощо). Кожна з цих груп має власне значення в аналітичному процесі, проте їх комплексне використання дозволяє отримати більш точні, змістовні та обґрунтовані висновки.

До внутрішніх джерел належить первинна та зведена облікова документація, тоді як зовнішні охоплюють різноманітні інформаційні ресурси поза підприємством (довідкові видання, мережеві матеріали, звітність інших суб'єктів господарювання, офіційні дані міністерств, відомств і контролюючих органів тощо).

Методика аналізу витрат підприємства поєднує класичні статистичні методи, економіко-математичні моделі та управлінські інструменти для комплексного оцінювання динаміки, структури та рівня витрат. Системний аналіз включає групування витрат за економічними елементами, співвідношення прямих і непрямих, змінних і постійних витрат, а також





розрахунок цілого ряду абсолютних та відносних показників.

Отже, методика аналізу витрат підприємства передбачає поєднання традиційних статистичних прийомів, факторних розрахунків та інструментів управлінського аналізу. Використання системи абсолютних, відносних, структурних і маржинальних показників дозволяє комплексно оцінити рівень витрат, їхню ресурсну структуру, вплив на фінансовий результат і межі беззбитковості діяльності. Такий підхід забезпечує формування аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності функціонування підприємства.

1. Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В., Варава В. С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-02/2022-6-04-02>.
2. Фінанси підприємства: підруч. / за ред. Т. О. Ставерської, А. В. Непрана. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 906 с.





ПАЛАГІЦЬКИЙ ВІКТОР, аспірант кафедри економіки будівництва
Науковий керівник – **ЧИНЧИК АНАТОЛІЙ**, д.е.н, доцент кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ЦИКЛІЧНІСТЬ ЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК ЗАГОСТРЕННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Циклічність економічного розвитку є об'єктивною закономірністю функціонування національних та глобальних економічних систем. Періодичні фази піднесення, перегріву, рецесії та депресії суттєво впливають на галузі з високою капіталомісткістю та тривалим виробничим циклом, зокрема на будівництво. Для будівельних компаній економічні коливання трансформуються у загострення фінансових, інвестиційних, виробничих та ринкових загроз, що безпосередньо впливає на рівень їх економічної безпеки [1].

В умовах воєнної та посткризової трансформації економіки України проблема адаптації будівельних підприємств до циклічних коливань набуває особливої актуальності.

Циклічні коливання змінюють параметри макроекономічного середовища:

- рівень платоспроможного попиту;
- доступність кредитних ресурсів;
- інвестиційну активність;
- динаміку вартості матеріалів та енергоносіїв.

Будівництво характеризується:

- високою часткою позикового капіталу;
- довгостроковими інвестиційними циклами;
- значною залежністю від державної політики та іпотечного кредитування;
- чутливістю до вартості енергоресурсів та імпортованих матеріалів [2].

Сучасний стан національної економіки характеризується нерівномірністю розвитку, що проявляється через чергування фаз піднесення та рецесії. Будівельна галузь, через свою високу капіталомісткість та тривалий виробничий цикл, є своєрідним «індикатором» цих коливань, реагуючи на них значно гостріше, ніж інші сектори матеріального виробництва.

Економічна безпека будівельної компанії – це стан захищеності її життєво важливих інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз. Вплив економічних циклів на цей стан реалізується через кілька ключових механізмів:

1. Фаза піднесення та загроза «перегріву»: У період зростання спостерігається надмірний оптимізм інвесторів, що призводить до дефіциту ресурсів (матеріалів, техніки, кадрів) та необґрунтованого зростання цін на них. Це створює загрозу зниження рентабельності майбутніх періодів через закладання занадто високих витрат.

2. Фаза рецесії (кризи) як каталізатор системних загроз:

- Фінансова складова: Різке падіння платоспроможного попиту та





подорожчання кредитних ресурсів призводять до дефіциту оборотних коштів.

- Операційна складова: Заморожування об'єктів («незавершене будівництво») спричиняє зростання витрат на консервацію та охорону майданчиків.

- Ринкова складова: Посилення демпінгової боротьби з боку конкурентів за державні замовлення.

3. Специфіка будівельного циклу. Слід враховувати часовий лаг: будівництво реагує на кризу із запізненням, але виходить із неї набагато повільніше. Це зумовлено інерційністю технологічних процесів. Загроза економічній безпеці посилюється через високу частку позикового капіталу в структурі пасивів більшості забудовників.

Для забезпечення економічної стійкості в умовах циклічності, компаніям необхідно [3]:

- впроваджувати системи превентивного моніторингу макроекономічних показників;

- диверсифікувати портфель замовлень (поєднання житлового, промислового та державного секторів);

- формувати фінансові резерви у фазі піку для покриття касових розривів у фазі депресії.

Циклічність економіки є системоутворюючим фактором загострення загроз економічній безпеці будівельних компаній. Її вплив має фазову специфіку та комплексний характер, охоплюючи всі функціональні складові безпеки підприємства.

Циклічність економіки не є непереборною загрозою, проте вона вимагає від менеджменту будівельних компаній переходу від реактивного управління до стратегічного адаптивного планування. Розуміння поточної фази циклу дозволяє вчасно коригувати інвестиційну політику та зберігати необхідний рівень економічної безпеки підприємства.

1. Локтіонова Ю., Мацапура О. та Моголівець А. (2025). Корпоративна соціальна відповідальність в системі економічної безпеки будівельного підприємства. Будівельне виробництво, (78), 103-109. <https://doi.org/10.36750/2524-2555.78.103-109>
2. Гусарова Л.В., Боліла Н.В. Екологічний компонент економічної безпеки як чинник сталого розвитку підприємств будівництва. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С.121-124. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-21>
3. Лисиця, Н. В. Методи та підходи до діагностики економічної безпеки підприємства. Будівельне виробництво, н. 75, стор. 68-74, квіт. 2024. <https://ndibv-building.com.ua/index.php/Building/article/view/446>.





ПОЛІТІКІНА ІННА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник- **МЕЛЬНИК ОЛЬГА**, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управлінський облік є ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління підприємством. Він дозволяє не лише фіксувати фінансові операції, а й формувати аналітичні дані, які слугують основою для прийняття стратегічних рішень. В умовах високої конкуренції та динамічних ринкових умов керівництво підприємства повинно мати чітке уявлення про фінансовий стан компанії, структуру витрат, прибутковість окремих підрозділів та продукції. Управлінський облік надає ці дані у формі внутрішньої звітності, яка адаптується під потреби менеджменту, що значно відрізняється від фінансової звітності для зовнішніх користувачів [1].

Водночас управлінський облік забезпечує можливість деталізованого аналізу фінансових і операційних показників, дозволяючи виявляти вузькі місця у виробничих та комерційних процесах. За допомогою систематизованих даних керівництво може прогнозувати майбутні фінансові результати, оцінювати ефективність інвестиційних проектів та визначати оптимальні шляхи розподілу ресурсів. Крім того, управлінський облік сприяє підвищенню гнучкості підприємства, оскільки надає інформацію в режимі, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, коливання попиту та витрат, а також адаптувати стратегії виробництва і маркетингу для досягнення максимальних економічних результатів [2].

Одним із ключових аспектів управлінського обліку є калькулювання собівартості продукції та послуг. Це дозволяє керівництву оцінювати ефективність окремих виробничих ліній, оптимізувати витрати та приймати рішення щодо розвитку або скорочення окремих напрямів діяльності. Крім того, управлінський облік дозволяє здійснювати планування та прогнозування фінансових результатів, що є критично важливим для стратегічного управління. Інформація, отримана через управлінський облік, допомагає визначати фінансові цілі підприємства, оцінювати ризики та визначати напрями інвестиційної діяльності [3].

Додатково, калькулювання собівартості дає можливість проводити детальний аналіз структури витрат, виявляти непродуктивні або надлишкові витрати, а також оцінювати економічну ефективність окремих процесів і продуктів у порівнянні з ринковими цінами. Це дозволяє не лише планувати цінову політику підприємства, а й розробляти стратегії оптимізації виробничих і комерційних процесів, включно з модернізацією обладнання, підвищенням продуктивності праці та скороченням витрат на матеріали. Крім того, на основі даних про собівартість можливо проводити сценарний аналіз і моделювати фінансові результати за різних умов ринку, що дозволяє менеджменту





приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування, розширення виробництва або диверсифікації діяльності підприємства.

Сучасні цифрові системи управління та бізнес-аналітики значно розширюють можливості управлінського обліку. Вони дозволяють автоматизувати збір і обробку даних, будувати аналітичні моделі, проводити порівняльний аналіз за різними періодами та сценаріями. Завдяки цьому менеджмент може швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, переглядати стратегію виробництва та коригувати фінансові плани у режимі реального часу. Таким чином, управлінський облік стає не просто інформаційним інструментом, а стратегічним механізмом підтримки прийняття рішень на всіх рівнях управління [3].

Крім того, сучасні цифрові системи управління дозволяють інтегрувати дані з різних функціональних підрозділів підприємства - фінансів, виробництва, маркетингу та логістики - створюючи єдину інформаційну платформу для аналізу та прийняття рішень. Використання бізнес-аналітики дає змогу здійснювати прогнозування фінансових і операційних показників з високою точністю, моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати потенційні ризики до їх фактичного настання. Аналітичні інструменти, такі як дашборди, звіти в реальному часі та автоматизовані системи контролю, забезпечують швидке виявлення відхилень від планових показників та дозволяють менеджменту оперативно вживати заходів для корекції стратегії. Таким чином, цифровізація управлінського обліку не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, а й формує конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи стратегічну гнучкість, оперативність прийняття рішень та оптимізацію використання ресурсів у складних ринкових умовах.

На завершення слід відзначити, що управлінський облік у сучасних умовах розвитку цифрових технологій перетворюється на потужний інструмент стратегічного управління підприємством. Його інтеграція з бізнес-аналітикою та автоматизованими системами дозволяє не лише отримувати достовірну інформацію про фінансовий стан і результати діяльності, а й прогнозувати майбутні показники, оцінювати ризики та розробляти оптимальні управлінські рішення. Завдяки автоматизації облікових процесів та використанню аналітичних інструментів, підприємства здатні оперативно реагувати на зміни ринкових умов, контролювати витрати, підвищувати ефективність виробництва та фінансову стійкість.

1. Рудницький В.С., Коваленко І.П. *Управлінські інформаційні системи в обліку, аналізі та аудиті*. Київ : УБС НБУ, 2015. 214 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/23600>
2. Атамас П. Й. *Управлінський облік*. 2. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с. URL: <https://j.twirpx.link/file/904650/>
3. Мошковська О.А. Концептуальні засади стратегічного управлінського обліку. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 12(138). С. 151-159. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nv_2016_4_21





ПОЛЯКОВА СВІТЛАНА, кандидат філологічних наук, доцент,
Учений секретар,
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз, м. Дніпро

ЛІНГВІСТИЧНА СУДОВА ЕКСПЕРТИЗА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРАВОВІЙ СФЕРІ

У сучасному правовому середовищі, яке характеризується високим рівнем трансформації бізнес-середовища, зростаючою роллю інформації та інтенсивним розвитком цифрових технологій, особливого значення набувають міждисциплінарні підходи до аналізу юридичних процесів. Одним із таких підходів є лінгвістична судова експертиза – спеціалізований напрям, що поєднує досягнення мовознавства та права з метою дослідження мовних явищ у юридичному контексті. Її значення виходить далеко за межі суто доказової бази у судових справах і дедалі більше проявляється як важливий інструмент підтримки управлінських рішень у правовій сфері.

Лінгвістична судова експертиза передбачає аналіз текстів і мовлення з метою встановлення фактів, що мають юридичне значення. Це можуть бути питання авторства тексту, визначення смислового навантаження висловлювань, виявлення ознак маніпуляції, прихованих смислів або образливої лексики, а також інтерпретація нормативно-правових актів. Усе це робить її незамінною в умовах, коли значна частина юридичних конфліктів пов'язана саме з тлумаченням тексту.

У контексті управлінських рішень у правовій сфері лінгвістична експертиза відіграє роль аналітичного інструменту, який дозволяє зменшити невизначеність та ризики. Управлінські рішення в органах державної влади, судовій системі чи правоохоронних структурах часто ґрунтуються на аналізі великих обсягів текстової інформації: законів, підзаконних актів, службових документів, публічних заяв. Лінгвістична експертиза допомагає забезпечити точність інтерпретації цих матеріалів, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих рішень.

Однією з ключових функцій лінгвістичної експертизи є усунення неоднозначностей у правових текстах. Нечіткість формулювань може призводити до різного тлумачення норм права, що, у свою чергу, створює підґрунтя для правових спорів і неефективного управління. Залучення експертів-лінгвістів дозволяє виявити потенційні проблемні місця у текстах нормативних актів ще на етапі їх розробки, що сприяє підвищенню якості законодавства.

Війна, зокрема в українському контексті, супроводжується активним використанням інформаційних операцій як складової гібридного протистояння. Це проявляється у поширенні фейкових новин, маніпулятивних повідомлень, мови ворожнечі та інших форм інформаційного впливу. Лінгвістична експертиза дозволяє виявляти такі явища шляхом аналізу лексичних, стилістичних і прагматичних характеристик текстів. Завдяки цьому державні





органи можуть оперативно реагувати на інформаційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У сфері національної безпеки лінгвістична експертиза виконує функцію інструменту раннього виявлення ризиків. Аналіз публічних заяв, соціальних мереж, медіаконтенту дозволяє ідентифікувати деструктивні наративи, спрямовані на підрив довіри до державних інституцій, деморалізацію суспільства чи провокування конфліктів. Отримані результати можуть бути використані для формування стратегій інформаційної протидії, що є важливою складовою управлінських рішень у період війни [1].

Крім того, лінгвістична судова експертиза відіграє значну роль у документуванні воєнних злочинів. Аналіз свідчень, перехоплених розмов, публічних заяв посадових осіб або військових може містити мовні маркери, що вказують на наміри, накази чи усвідомлення протиправних дій. Такі дослідження мають важливе значення для національних судів і міжнародних інституцій, оскільки сприяють формуванню доказової бази.

У процесі прийняття управлінських рішень у правовій сфері лінгвістична експертиза допомагає зменшити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість дій. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли рішення мають прийматися швидко, але водночас бути юридично виваженими. Аналіз нормативно-правових актів, указів, наказів і комунікацій дозволяє уникати двозначностей і забезпечує їх однозначне тлумачення.

Важливим аспектом є також удосконалення законодавства з урахуванням воєнних реалій. Лінгвісти можуть брати участь у розробці нормативних актів, допомагаючи формулювати положення таким чином, щоб мінімізувати ризики неправильного трактування. Це сприяє підвищенню ефективності державного управління та зміцненню правової визначеності.

Водночас використання лінгвістичної експертизи в умовах війни потребує належного інституційного та методологічного забезпечення. Необхідно розвивати спеціалізовані методики аналізу інформаційних впливів, готувати фахівців із урахуванням нових викликів та забезпечувати інтеграцію експертних висновків у систему прийняття рішень.

Отже, в умовах війни лінгвістична судова експертиза набуває стратегічного значення. Вона виступає не лише як інструмент судового доказування, а й як важливий елемент системи підтримки управлінських рішень у правовій сфері. Її застосування сприяє ефективній протидії інформаційним загрозам, підвищує якість правового регулювання та забезпечує належний рівень правової безпеки держави. У майбутньому роль цього інструменту лише зростатиме, особливо в умовах тривалих безпекових викликів і розвитку інформаційного суспільства.

Лінгвістична експертиза є важливим інструментом у сфері інформаційної безпеки та протидії дезінформації. В умовах гібридних загроз та інформаційних війн, актуальних для України, аналіз мовлення дозволяє виявляти пропагандистські наративи, маніпулятивні техніки та приховані меседжі. Це дає





можливість державним органам приймати більш ефективні управлінські рішення щодо реагування на інформаційні виклики [2].

Важливим аспектом є також використання лінгвістичної експертизи у кримінальному та цивільному судочинстві. Вона допомагає встановити наміри автора тексту, визначити ступінь образливості або загрозливості висловлювань, а також оцінити контекст комунікації. Отримані результати можуть суттєво впливати на рішення суду, а відтак – і на загальну правозастосовну практику.

З управлінської точки зору, лінгвістична експертиза сприяє підвищенню прозорості та обґрунтованості рішень. Вона забезпечує додатковий рівень аналізу, який базується на наукових методах і об'єктивних критеріях. Це особливо важливо в умовах, коли рішення можуть мати значний суспільний резонанс і потребують високого рівня довіри з боку громадськості.

Разом із тим, ефективне використання лінгвістичної судової експертизи потребує належного інституційного забезпечення. Йдеться про підготовку кваліфікованих фахівців, розробку стандартизованих методик, а також інтеграцію експертних висновків у процес прийняття рішень. В Україні цей напрям перебуває на стадії активного розвитку, і його подальше вдосконалення має стати одним із пріоритетів реформування правової системи.

Лінгвістична судова експертиза є не лише допоміжним елементом судового процесу, а й потужним інструментом підтримки управлінських рішень у правовій сфері. Вона сприяє підвищенню якості правового регулювання, забезпечує точність інтерпретації інформації та допомагає ефективно реагувати на сучасні виклики. У майбутньому її роль лише зростатиме, особливо в умовах цифровізації та глобалізації правових процесів.

Таким чином, у процесі прийняття управлінських рішень у правовій сфері лінгвістична експертиза допомагає зменшити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість дій. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли рішення мають прийматися швидко, але водночас бути юридично виваженими. Аналіз нормативно-правових актів, указів, наказів і комунікацій дозволяє уникати двозначностей і забезпечує їх однозначне тлумачення.

1. Полякова С.В., Хамініч С.Ю. Судова експертиза як інструмент забезпечення національної безпеки Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 березня 2025 р.) ; у 2-х ч. - Ч. І. - Дніпро : ДДУВС, 2025. С.94-95.

2. Полякова С.В., Хамініч С.Ю. Судова експертиза у цифрову добу: виклики, інновації та роль штучного інтелекту. Цифрова ера розвитку судової експертизи: інноваційні технології та штучний інтелект : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 29 серпня 2025 р.) / відп. ред. А. І. Черемнова. – Одеса : Видавництво «Юридика», 2025. С.218-219.





ПРОКОПИШИН ОКСАНА, к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
ГНАТИШИН ЛЮДМИЛА, д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,

МАЛЕЦЬКА ОЛЬГА, к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького, м. Львів

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Сучасний бізнес полишає модель прибутку за будь-яку ціну і переходить до моделі сталого розвитку. Оскільки в традиційній фінансовій звітності не враховуються соціальні й екологічні ризики, то вона більше не спроможна давати повну картину стану підприємства. Містком, який поєднує фінанси із стратегією виживання й росту, стає інтегрована звітність.

Важлива частина інтегрованої звітності компаній – так звана кліматично орієнтована звітність, яка являє собою основу їх комунікацій стосовно корпоративної соціальної відповідальності і прогресу щодо Цілей сталого розвитку. А отже, зростають запити стейкхолдерів до такої звітності, оскільки одним з головних орієнтирів для країн, компаній та населення нині є екосвідомість. Українські компанії, порівняно з європейськими, мають нетривалий досвід у складанні й поданні інтегрованої звітності, що зумовлено становленням їх корпоративної соціальної відповідальності.

Автор праці [5] висвітлює інтегровану звітність як цілісний підхід до звітності для компанії та обґрунтовує потенціал єдиного звіту, причини, чому компанії повинні використовувати інтегровану звітність як інструмент звітності.

Ця тематика в Україні тільки набирає актуальності, тому варто зосередити увагу на пошуку шляхів гармонізації підходів щодо складання інтегрованої звітності в українських компаніях – лідерах з корпоративної соціальної відповідальності на основі досвіду європейських компаній та наявних наукових напрацювань.

Що стосується вітчизняних науковців, то К. В. Безверхий [1] у власному доробку визначає методичні засади формування інтегрованої звітності підприємства; виявляє недостатнє нормативне регулювання питань методичного забезпечення підготовки інтегрованої звітності підприємства; розробляє етапи формування такої звітності підприємства; уточнює підходи до оцінки якості та суттєвості інформації, яку розкривають в інтегрованій звітності підприємства, а також визначення періодичності формування та часових рамок звітності.

Свою чергою, В. М. Жук [2] займається обґрунтуванням базових принципів формування інтегрованої звітності в Україні з урахуванням стандартів IIRC (Міжнародного комітету з інтегрованої звітності – International Integrated Reporting Committee), підходів до звітності зі сталого розвитку та можливостей сучасних інформаційно-комунікативних технологій. У своїй праці





автор довів, що в умовах відсутності чіткої стандартизації процесу складання інтегрованої звітності Міністерству фінансів України варто не імплементувати, а адаптувати до інституціональних умов України міжнародні положення інтегрованої фінансової звітності з дотриманням низки ключових принципів.

Нині для складання інтегрованої, а також кліматично орієнтованої звітності чи звітності із сталого розвитку або звітності за екологічними, соціальними й управлінськими аспектами у європейських та українських компаній та їх стейкхолдерів є широкий вибір стандартів.

Концепція сталого розвитку сформувалась в результаті об'єднання трьох основних складових: економічної, соціальної та екологічної.

Додаток І до Делегованого Регламенту Комісії (ЄС) 2023/2772, що доповнює Директиву 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради щодо стандартів звітності зі сталого розвитку, наголошує, що метою Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS) є визначення інформації щодо сталого розвитку, яку підприємство повинно розкривати відповідно до Директиви 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради зі змінами, внесеними Директивою (ЄС) 2022 /2464 Європейського Парламенту. Зокрема, ESRS визначає інформацію, яку підприємство повинно розкривати про свій суттєвий вплив, ризики та можливості щодо екологічних, соціальних питань та питань стійкості управління [3].

Суттєвих змін зазнала корпоративна звітність після впровадження Європейських стандартів сталого розвитку (ESRS). Розроблені ці стандарти з метою уніфікації, забезпечення прозорості і глибшого розкриття компаніями нефінансової інформації. Вони сприяють розумінню комплексного впливу бізнесу на навколишнє середовище та суспільство, охоплюючи широкий спектр соціальних, екологічних та управлінських (ESG) аспектів.

Проте вибірка українських компаній, які є лідерами з корпоративної соціальної відповідальності, не є порівнянною з європейськими бенчмарками, позаяк доволі обмежена внаслідок того, що в Україні становлення кліматично орієнтованих ініціатив та ESG напряду перебуває на початковому етапі.

У фокусі менеджменту не квартальний прибуток, а життєздатність компанії впродовж 5–10 років.

Дедалі частіше компанії оцінюються сучасними інвесторами, банками, партнерами та громадськими організаціями не тільки за фінансовими показниками, але й за їх внеском в управління ризиками, у сталість розвитку та соціальну відповідальність. Більшість інвесторів приділяє велику увагу інформації, що пов'язана з кліматичними ризиками й обмеженістю ресурсів.

Однак керівництво підприємств часто більше зорієнтоване на короткострокові результати у фінансах, ніж на цілі сталого розвитку, які є довгостроковими, й ігнорують важливість нефінансової звітності. Це часто зумовлюється тиском зі сторони акціонерів, які домагаються швидкого прибутку, також короткострокові прогнози вимагають зосереджуватися на негайних фінансових показниках.





Створення Міжнародної ради з інтегрованої звітності (IIRC), одним із засновників якої є GRI, мало на меті допомогти підприємствам надати більш повну картину того, як вони працюють над створенням цінності протягом тривалого часу в усіх відповідних столицях. Інтегрована звітність, яка ґрунтується на інтегрованому мисленні в межах бізнесу, пояснює взаємозв'язки між фінансовим та іншими капіталами, від яких залежить бізнес. Інтегрований звіт може містити посилання на більш глибоку фінансову інформацію або інформацію про сталий розвиток, яка потрібна різним зацікавленим сторонам [4].

Обов'язком кожного сучасного підприємства, що намагається зайняти певне місце на ринку й мати довгострокову перспективу діяльності, є ведення її враховуючи інтереси майбутніх поколінь. Під час створення стратегії будь-якого суб'єкта господарювання необхідно враховувати постійно зростаючу актуальність принципів ESG. На жаль, на сьогодні для суб'єктів господарювання реалізація стратегії ESG залишається складною й не завжди зрозумілою представникам українських компаній.

Для формування в Україні облікової системи, що спрямована на всебічне розкриття інформації за ESG аспектами, уникнення недобросовісного розкриття інформації, необхідна гармонізація регуляторної діяльності із європейськими директивами і стандартами стосовно інтегрованої, кліматично орієнтованої звітності та звітності зі сталого розвитку.

Серйозною перепоною в розробці інтегрованої звітності для середнього і малого бізнесу може стати необхідність значних інвестицій в автоматизацію облікових процесів, у навчання персоналу, внутрішню аналітику, адаптацію до нових вимог.

Інтегрована звітність є не просто новим форматом документа, а інструментом мислення, який змушує керівництво побачити взаємозв'язок між фінансовим результатом та екологічною відповідальністю, а це в сучасних умовах є основою стратегічного успіху.

1. Безверхий К. В. Методичні засади формування інтегрованої звітності підприємства. *Облік і фінанси*. 2014. № 3(65). С. 8–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2014_3_3.
2. Жук В. М. Інтегрована звітність: ретроспектива і перспектива в Україні. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 20–27. doi: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-20-27](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-20-27).
3. Annex I to Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/ EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards, published in the Official Journal of the European Union on 22 December 2023 and including the corrigendum published on 18 April 2024. URL: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html>.
4. Luhova O., Pisochenko T. Formation of integrated reporting in the context of sustainable development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, No. 2. P. 129–138. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-129-138>.
5. Mohammad E. H. Why company should adopt integrated reporting? *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2017. Vol. 7, No. 1. P. 241–248. URL: https://www.researchgate.net/publication/312318057_Why_Company_Should_Adopt_Integrated_Reporting_5.





РОМАН АЛІНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **СТРУК НАТАЛІЯ**, д.е.н, професор,
професор кафедри обліку і аудиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВПЛИВ СИСТЕМИ КАЛЬКУЛЮВАННЯ НА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах економічної нестабільності та стрімких змін у зовнішньому середовищі ефективне управління виробничими запасами є критичним фактором виживання підприємства. Раціональна організація обліку запасів сприяє оптимізації витрат, забезпечує безперервність виробничого процесу та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Систему калькулювання визнають стратегічним інструментом раціонального використання запасів, що трансформує дані про фізичний рух матеріальних потоків у релевантну фінансову інформацію. У ній не лише формують собівартість одиниці продукції, а й створюють аналітичний базис для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації обсягів закупівель, встановлення виробничих норм та обґрунтування економічної доцільності утримання складських залишків.

Передусім система калькулювання впливає на оцінку вартості виробничих запасів. Під час калькулювання визначають склад витрат, включених до собівартості продукції. Зокрема, застосування методу калькулювання за повними витратами (absorption costing) передбачає включення до собівартості змінних і постійних виробничих витрат, тоді як система калькулювання за змінними витратами (variable costing) враховує лише змінні виробничі витрати [1]. У першому випадку частина постійних витрат капіталізується у вартості запасів, тоді як під час застосування калькулювання за змінними витратами їх списують на фінансовий результат звітного періоду. Вибір відповідної системи калькулювання впливає на оцінку залишків запасів, величину собівартості реалізованої продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Раціональне управління запасами передбачає досягнення балансу між витратами на їх придбання та витратами на зберігання. Система калькулювання є важливим джерелом інформації для розрахунку економічно обґрунтованого обсягу замовлення (Economic Order Quantity - EOQ), що дає змогу мінімізувати сукупні витрати, пов'язані з формуванням та утриманням запасів. Причому точність таких розрахунків значною мірою залежить від правильності обліку та розподілу витрат у системі калькулювання. Якщо у системі обліку витрат некоректно розподілили непрямі витрати, тоді користувач інформації отримує спотворені дані про вартість утримання однієї одиниці запасів (продукції). Зокрема, у традиційних підходах до методів калькулювання не завжди враховують альтернативну вартість капіталу та приховані витрати, пов'язані з внутрішнім переміщенням матеріальних ресурсів. Сучасне калькулювання за процесами (Activity-Based Costing) уможливорює виявлення таких витрат, що





дає змогу точніше визначити точку замовлення та мінімізувати сукупні витрати на логістику [2].

Важливим аспектом є також те, що система калькулювання сприяє контролю за використанням матеріальних ресурсів. Завдяки порівнянню фактичних витрат із плановими або нормативними показниками на підприємстві виявляють відхилення, що виникають під час виробництва. Такі відхилення можуть свідчити про перевитрати матеріалів, нераціональне використання ресурсів або недоліки в організації виробничого процесу. Своєчасне виявлення таких проблем дозволяє керівництву оперативно приймати управлінські рішення щодо усунення недоліків та підвищення ефективності використання запасів. Це особливо важливо в умовах зростання конкуренції та потреби постійного підвищення продуктивності діяльності підприємства.

Система калькулювання також відіграє важливу роль у плануванні потреби підприємства у виробничих запасах. На основі інформації про фактичні витрати матеріалів на виготовлення продукції можна визначити економічно доцільні обсяги закупівлі сировини та матеріалів. Це дає змогу уникнути як надлишкового накопичення запасів, так і їх дефіциту, що може негативно вплинути на виробничий процес. Попри зазначене, раціональне планування запасів сприяє зменшенню витрат для їх транспортування, зберігання та обслуговування.

Важливо також зазначити, що система калькулювання тісно пов'язана з використанням сучасних методів оптимізації запасів. Реалізація таких підходів неможлива без достовірної інформації про витрати та потребу у ресурсах, що формується саме в системі калькулювання.

Зокрема, результати калькулювання можуть використовуватися для проведення ABC-аналізу, який дає змогу класифікувати запаси за критерієм їхньої економічної значущості, що є умовою для побудови ефективної системи обліку та контролю. Відповідно група А включає найцінніші ресурси, які становлять незначну кількісну частку, але акумулюють у собі основний обсяг фінансових ресурсів. Для цієї групи встановлюють режим суворого індивідуального контролю. Група В є проміжною. Група С є найчисленнішою, проте її сумарна вартість мінімальна. Це дає змогу застосовувати до неї спрощені методи обліку. Впровадження ABC-аналізу дає можливість раціонально концентрувати увагу керівників на найкритичніших позиціях [2].

Доповненням до ABC-аналізу є XYZ-аналіз, у якому є змога класифікувати запаси залежно від стабільності та передбачуваності їх споживання. Група Х характеризується стабільним попитом і високою точністю прогнозування, група Y має помірні коливання споживання, тоді як група Z відзначається нерегулярним попитом і складністю прогнозування [3]. Поєднання таких двох методів дає змогу підприємству ефективніше організувати процес управління запасами, зосереджуючи увагу на найважливіших і витратних ресурсах.

У сучасних умовах господарювання значного поширення набувають також





системи управління матеріальними ресурсами, засновані на концепції Just-in-Time, у якій передбачають постачання матеріальних ресурсів у достатній кількості та у визначений момент часу [4]. Функціонування такого механізму забезпечують через синхронізацію інформаційних потоків між постачальниками, виробництвом та дистрибуцією.

Водночас важливо враховувати, що ефективність управління запасами значною мірою залежить від правильності побудови системи калькулювання. Некоректна організація системи калькулювання може призвести до спотворення інформації про фактичну собівартість продукції та реальну вартість виробничих запасів. У разі неправильного розподілу непрямих витрат або неповного врахування окремих елементів витрат на підприємстві, отримують неточні дані щодо структури та рівня витрат. Це, своєю чергою, може спричинити прийняття неефективних управлінських рішень щодо обсягів закупівлі матеріальних ресурсів, визначення економічного доцільного рівня складських запасів та планування виробництва. Внаслідок цього на підприємстві може виникати надлишкове накопичення запасів, що призводить до зростання витрат на їх зберігання, а також дефіцит матеріальних ресурсів, що негативно впливає на безперервність виробничого процесу та фінансові результати діяльності.

Таким чином, система калькулювання має суттєвий вплив на процес управління виробничими запасами підприємства. Вона безпосередньо впливає на фінансову стійкість через економічно обґрунтований обсяг запасів. Ефективна її організація стимулює перехід від простого обліку до проактивного управління оборотним капіталом, даючи змогу зменшити витрати на зберігання запасів та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

1. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-49>.
2. Замазій О. Актуальність використання ABC-аналізу запасів в управлінні прибутковістю підприємства з метою оптимізації оборотного капіталу. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(4). С. 178–185. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.178>.
3. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 126–136. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16>.
4. Чуприна Х., Валяев О., Деркач А. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції just in time. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-80>.





САВЧЕНКО ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КОЛІСНИК ОЛЕНА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет, м. Ірпінь

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В умовах цифрової трансформації економіки та поглиблення інтеграційних процесів України в європейський простір, фінансова звітність перетворюється на ключовий інформаційний актив для стратегічного управління. Вона перестає бути лише набором звітних форм, стаючи динамічним інструментом, що забезпечує менеджмент даними для оцінки життєздатності та потенціалу суб'єкта господарювання. Оскільки зовнішнє середовище стає дедалі більш непередбачуваним, критичного значення набуває якість та оперативність аналітичної інформації. Впровадження цифрових технологій у систему підготовки звітності дозволяє не лише підвищити її прозорість, а й оптимізувати процес прийняття управлінських рішень. Застосування сучасних методів автоматизації гарантує високу точність фінансових показників і мінімізує вплив людського фактора на результати звітування. Це, у свою чергу, зміцнює довіру зовнішніх стейкхолдерів та відкриває нові можливості для капітальних інвестицій.

Фінансова звітність є центральним елементом інформаційної системи підприємства, оскільки формує узагальнену та систематизовану інформацію про результати його діяльності. Відповідно до Концептуальної основи фінансової звітності, її основною метою є надання корисної інформації користувачам для прийняття економічних рішень, що передбачає дотримання таких якісних характеристик, як релевантність, достовірне подання, порівнянність, своєчасність і зрозумілість [1]. Саме ці характеристики забезпечують можливість ефективного використання звітності в управлінських цілях, знижують рівень інформаційної асиметрії та сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

У сучасних умовах фінансова звітність трансформується з інструменту фіксації господарських операцій у динамічну інформаційно – аналітичну систему. Це пов'язано з активним впровадженням цифрових технологій у сферу бухгалтерського обліку та звітності. Цифровізація охоплює всі етапи облікового процесу – від первинного документування до формування та подання звітності, а також її подальшого аналізу. Використання автоматизованих облікових систем дозволяє значно підвищити точність обробки інформації, мінімізувати вплив людського фактора та скоротити часові витрати на формування звітності.

Важливим напрямом цифровізації фінансової звітності в Україні є впровадження електронних сервісів Державної податкової служби, зокрема електронного кабінету платника податків та системи подання електронної





звітності. Ці інструменти забезпечують можливість формування, подання та зберігання звітності в електронному вигляді, що сприяє спрощенню взаємодії між підприємствами та державними органами, а також підвищує ефективність адміністрування податків [2]. Крім того, електронні сервіси дозволяють отримувати оперативний доступ до фінансової інформації, що є важливим фактором для прийняття своєчасних управлінських рішень.

Особливу роль у цифровій трансформації фінансової звітності відіграє впровадження стандарту XBRL (eXtensible Business Reporting Language), який використовується для подання фінансової звітності у структурованому електронному форматі. Застосування цього стандарту забезпечує уніфікацію форматів звітності, автоматизацію процесів її обробки та підвищення якості аналізу фінансових даних. Подання звітності у форматі XBRL до Центру збору фінансової звітності створює передумови для інтеграції фінансової інформації на національному та міжнародному рівнях, що є важливим у контексті євроінтеграційних процесів [3].

Подальший розвиток цифровізації пов'язаний із впровадженням електронного аудиту (SAF-T UA), який передбачає використання стандартного аудиторського файлу для перевірки фінансових даних. Застосування цього інструменту дозволяє автоматизувати процес аудиту, підвищити рівень достовірності інформації та зменшити витрати часу на проведення перевірок. У межах реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року електронний аудит розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності податкового контролю та зниження адміністративного навантаження на бізнес [4].

Цифровізація фінансової звітності також сприяє розширенню можливостей її аналітичного використання. Завдяки застосуванню сучасних інформаційних технологій, зокрема систем бізнес-аналітики, обробки великих масивів даних (Big Data) та елементів штучного інтелекту, підприємства отримують можливість здійснювати глибокий аналіз фінансових показників, прогнозувати майбутні результати діяльності та оцінювати ризики. Це дозволяє трансформувати фінансову звітність у потужний інструмент підтримки управлінських рішень, який забезпечує не лише оцінку поточного стану підприємства, а й формування стратегічних напрямів його розвитку.

На основі фінансової звітності здійснюється комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства, що включає аналіз прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності. У цифровому середовищі ці процеси значно спрощуються завдяки автоматизації розрахунків і використанню аналітичних платформ, що дозволяє підвищити точність і швидкість оцінки. Це є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища, коли своєчасне виявлення проблем та прийняття відповідних управлінських рішень є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, сучасна фінансова звітність розвивається у напрямі розширення





обсягів розкриття інформації, включаючи нефінансові показники, що характеризують екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Інтеграція таких показників у систему звітності сприяє підвищенню її інформативності та дозволяє враховувати широкий спектр факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень. Це відповідає сучасним міжнародним тенденціям розвитку фінансової звітності та вимогам європейського економічного простору.

Важливим результатом цифровізації є зменшення інформаційної асиметрії між різними групами користувачів фінансової звітності. Автоматизація процесів, уніфікація форматів даних та підвищення прозорості інформації сприяють зниженню можливостей для маніпулювання звітними показниками та формуванню довіри до фінансової інформації. Це, у свою чергу, позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства та ефективність його управління.

Отже, цифровізація суттєво змінює роль фінансової звітності в системі управління підприємством, перетворюючи її на інтегрований інформаційно – аналітичний інструмент, який забезпечує підтримку прийняття як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, фінансова звітність є ключовою інформаційною базою для прийняття управлінських рішень, а її значення значно зростає в умовах цифровізації економіки. Впровадження сучасних інформаційних технологій, електронних сервісів, стандарту XBRL та інструментів електронного аудиту забезпечує підвищення якості, оперативності та аналітичності фінансової інформації.

Цифровізація трансформує фінансову звітність з інструменту фіксації результатів у динамічну систему підтримки управлінських рішень, що підвищує ефективність управління, знижує ризики та сприяє стійкому розвитку підприємства. Подальше вдосконалення звітності має відбуватися через поглиблення цифровізації, гармонізацію з міжнародними стандартами та розширення її аналітичних можливостей.

1. International Financial Reporting Standards Foundation. Conceptual Framework for Financial Reporting. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework/> (дата звернення: 21.03.2026).
2. Державна податкова служба України. Електронна звітність. URL: <https://www.tax.gov.ua/diyalnist-/elektronnyi-servisi/elektronna-zvitnist/> (дата звернення: 21.03.2026).
3. Міністерство фінансів України. Таксономія фінансової звітності за МСФЗ (XBRL). URL: <https://mof.gov.ua/uk/taksonomija> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Державна податкова служба України. XSD (визначення схеми XML для стандартного аудиторського файлу SAF-T UA). URL: <https://tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/xsd-viznachennya-shemi-xml/> (дата звернення: 22.03.2026).





САВЧЕНКО НАТАЛІЯ, к.е.н, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування і аудиту

САВЧЕНКО РОМАН, к.е.н, доцент, доцент кафедри комп'ютерних технологій і моделювання систем

Поліський національний університет, м. Житомир

ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні умови ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами характеризуються високим ступенем невизначеності, стрімкими технологічними змінами та необхідністю оперативного реагування на зовнішні і внутрішні виклики. За таких умов, інформаційне забезпечення процесу управління системою бухгалтерського обліку виходить за межі традиційного відображення господарських операцій і складання звітності, трансформуючись у важливий інструмент стратегічного менеджменту.

Управлінський облік є ключовим елементом внутрішньої інформаційної системи підприємства, що орієнтований на формування релевантних даних для потреб керівництва. Його призначення полягає у забезпеченні адміністративного персоналу інформацією щодо витрат, доходів, фінансових результатів, рівня рентабельності та ефективності використання ресурсів. На відміну від фінансового обліку, він характеризується гнучкістю та високим ступенем адаптивності до специфіки діяльності суб'єкта господарювання. Бізнес-аналітика в свою чергу, розширює можливості управлінського обліку шляхом застосування сучасних методів аналізу, моделювання, прогнозування та візуалізації даних. Поєднання цих підходів дозволяє трансформувати масиви первинної інформації у змістовні аналітичні показники, що слугують інформаційним підґрунтям управлінських рішень (рис. 1):



Рис. 1 - Інтеграція систем управлінського обліку та бізнес-аналітики

Інтеграція облікових даних з аналітичними інструментами формує цілісну





систему підтримки прийняття управлінських рішень, орієнтовану на довгострокову ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Практична реалізація інтегрованого підходу передбачає впровадження автоматизованих інформаційних систем бюджетування, управління за центрами відповідальності, аналізу відхилень та моніторингу ключових показників ефективності. Використання ERP- та BI-платформ забезпечує оперативний доступ до верифікованої інформації та її аналітичну обробку в режимі реального часу. Це підвищує якість управління, сприяє мінімізації ризиків і раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства.

Хоча сучасний етап розвитку економіки і характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що зумовлює трансформацію системи управлінського обліку та бізнес-аналітики, цей процес супроводжується низкою обмежень, які стримують ефективне впровадження інноваційних інструментів в управлінську практику. Однією з основних проблем є брак технічних навичок у персоналу, що ускладнює впровадження та ефективне використання систем бізнес-аналітики. Фінансові обмеження також відіграють важливу роль, оскільки витрати, пов'язані з впровадженням та підтримкою цих систем, можуть бути високими: 46% українських керівників назвали витрати на впровадження генеративного штучного інтелекту основною проблемою. Крім того, необхідність інтеграції даних з різних джерел призводить до браку точної та своєчасної інформації для прийняття рішень. 46% керівників українських компаній вважають основною проблемою впровадження генеративного ШІ його вартість [1].

Паралельно з технологічним оновленням, актуальності набувають питання кіберстійкості та валідності даних в єдиному інформаційному просторі підприємства. Оскільки інтеграція ERP- та BI-систем передбачає концентрацію в хмарних сховищах значних обсягів даних, які являються комерційною таємницею, виникає потреба у розробці комплексних регламентів інформаційної безпеки. Академічна спільнота та практики наголошують, що «цифрова довіра» до аналітичних звітів безпосередньо залежить від якості первинного введення даних. Розробка та впровадження протоколів автоматизованого контролю на етапі реєстрації господарських операцій дозволяє уникнути дублювання та викривлення інформації. Таким чином, сучасна система підтримки рішень має бути не лише функціональною, а й захищеною від зовнішніх кіберзагроз та внутрішніх помилок, що забезпечується використанням технологій шифрування та розподілених реєстрів (blockchain) для підтвердження автентичності транзакцій.

Також слід відмітити негативні наслідки від використання неповного циклу автоматизації облікових процесів на окремих підприємствах, фрагментарність інформаційних систем, відсутність інтеграції між обліковими та аналітичними платформами. Складнощі також виникають через низьку якість первинних даних, що впливає на достовірність аналітичних висновків. Крім того, швидкий розвиток технологій потребує постійного оновлення





програмного забезпечення та адаптації методології управлінського обліку до нових умов господарювання.

Перспективи розвитку та інтеграції управлінського обліку і бізнес-аналітики пов'язані з активним використанням технологій штучного інтелекту, машинного навчання й предиктивної аналітики. На відміну від традиційного аналізу, який переважно вивчає ретроспективні дані, інтегровані інтелектуальні системи дозволяють будувати імовірнісні моделі майбутніх подій. Це докорінно змінює, наприклад, процес бюджетування: замість статичних планів підприємства переходять до ковзного прогнозування, що базується на аналізі великих масивів неструктурованих даних. Використання ШІ для виявлення прихованих закономірностей у поведінці споживачів, коливаннях цін на ресурси чи змінах логістичних ланцюгів дозволяє формувати багатоваріантні сценарії розвитку, мінімізуючи вплив людського фактору та суб'єктивізму при прийнятті управлінських рішень.

Інформаційна трансформація зумовлює зміну ролі фахівців з обліку. Сучасний бухгалтер-аналітик виступає бізнес-партнером керівництва, інтерпретуючи результати складних моделей та сприяючи формуванню стратегічних орієнтирів розвитку. Це потребує поєднання компетенцій у сфері фінансового менеджменту, аналізу даних та стратегічного планування, що формує нову культуру управління, засновану на використанні інноваційних технологій. Підприємства, що інвестують у розвиток цифрової грамотності своїх співробітників, отримують синергетичний ефект: поєднання експертного досвіду фахівців із потужними обчислювальними можливостями ВІ-платформ, що дозволяє виявляти зони неефективності, які раніше залишалися непоміченими. Відтак, гуманітарний аспект цифровізації стає таким же важливим, як і технічне оснащення, формуючи нову культуру управління, засновану на даних.

В довгостроковій перспективі інтегровані інформаційні системи мають підтримувати не лише фінансову ефективність, а й сприяти дотриманню принципів сталого розвитку. Включення нефінансових показників - екологічних, соціальних та управлінських у загальну систему оцінювання діяльності, створює підґрунтя для формування прозорості та соціально відповідальної моделі господарювання. Таким чином, синергія управлінського обліку та бізнес-аналітики стає основою при формуванні адаптивної, інноваційної та конкурентоспроможної системи управління підприємством в умовах цифрової економіки.

1. Лідери українського бізнесу відзначили виклики, інновації та трансформації 2024. KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/12/lidery-ukrayinskoho-biznesu-vidznachyly-vyklykyinnovatsiyi-ta-transformatsiyi-2024.html>





САМУЛЕНКО АЛІНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Функціонування організацій у сучасних умовах супроводжується постійними змінами економічних, технологічних і соціальних показників, що істотно впливають на процес управління. Традиційні уявлення про управлінську діяльність, сформовані в умовах відносної передбачуваності, поступово втрачають здатність забезпечувати належний рівень узгодженості роботи структурних підрозділів організації. Саме тому виникає потреба у переосмисленні засад менеджменту та визначенні тих підходів, які дозволяють організаціям зберігати керованість у ситуації невизначеності.

Класичні моделі управління ґрунтуються на чітко визначеній ієрархії та централізованому ухваленні рішень, що створює передумови для упорядкованості діяльності. Разом з тим така система ускладнює швидке реагування на зміну умов функціонування, оскільки потребує проходження рішень через багаторівневу структуру. У сучасній практиці управління дедалі більшого значення набувають підходи, що передбачають більшу самостійність підрозділів, орієнтацію на аналіз ситуації та використання інтелектуального потенціалу персоналу.

Підвищення обґрунтованості управлінських рішень дедалі частіше пов'язується із застосуванням аналітичних методів, що підтверджується дослідженнями у сфері операційного менеджменту [1], що зумовлює поступовий перехід від жорстко регламентованих схем до моделей, здатних враховувати особливості конкретної ситуації.

Важливим напрямом такого переосмислення є розвиток управління, орієнтованого на прогнозування та оцінювання можливих ризиків, що забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз та дозволяє коригувати управлінські рішення ще до того, як негативні явища набудуть системного характеру. У цьому контексті значення набувають методи аналізу господарської діяльності, які дозволяють формувати цілісне уявлення про стан організації та напрями її розвитку [2].

Поглиблення аналітичної складової управління пов'язане також із використанням оперативного аналізу виробничої діяльності, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення у функціонуванні організації та забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень [3].

Поряд із цим сучасна управлінська практика дедалі більше враховує необхідність реагування на кризові явища. Управління, спрямоване на зменшення негативних наслідків кризових процесів, дозволяє підтримувати функціонування організації навіть у складних умовах. Водночас інноваційна





спрямованість управління сприяє оновленню технологічної бази та використанню нових форм організації праці, що відкриває додаткові можливості для розвитку [4].

Застосування аналітичних методів у процесі ухвалення управлінських рішень, як показують дослідження у сфері операційного менеджменту [1], сприяє підвищенню їх обґрунтованості та узгодженості.

Суттєвого значення набуває поєднання різних управлінських підходів у межах єдиної системи, що пояснюється тим, що жоден із них не здатний самостійно забезпечити повноцінне реагування на складні процеси, які супроводжують діяльність організацій в умовах невизначеності. Наприклад, управління, спрямоване на прогнозування, створює основу для прийняття рішень, тоді як управління кризовими ситуаціями дозволяє підтримувати безперервність функціонування, а інноваційна орієнтація забезпечує розвиток у довгостроковій перспективі.

З огляду на це особливого значення набуває інтеграція різних управлінських підходів, що дозволяє сформувати більш узгоджену систему менеджменту. Поєднання аналітичної орієнтації, прогнозування ризиків, інноваційного розвитку та кризового управління створює умови для підвищення керованості організації та її здатності функціонувати в умовах невизначеності.

Таким чином, аналіз сучасних підходів до менеджменту організацій свідчить про необхідність їх комплексного використання. Саме поєднання різних управлінських орієнтацій забезпечує узгодженість управлінських рішень та сприяє збереженню ефективності функціонування організацій у умовах економічної невизначеності.

1. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4 (13). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1> URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408>
2. Деренська Я., Соколова Л., Гладкова О. Концептуальні аспекти аналізу господарської діяльності. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Випуск 8. С. 32-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-4>
3. Заїка С.О., Півень А.В. Оперативний аналіз виробничої діяльності підприємств АПК: навчальний посібник. Харків : Вид-во «Міськдрук», 2010. 113 с.
4. Пермінова, С. О. Інноваційний менеджмент: навчальний наочний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес - адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / С. О. Пермінова ; КПП ім. Ігоря Сікорського. - Електронні текстові дані - Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2025. - 131 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/74025>





СОЛОШОНОК АЛЛА, головний науковий співробітник

ПОЛОНСЬКА ОЛЬГА, старший науковий співробітник

Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу, м. Київ

ІЛЬІНА ГАННА, директор філії «Полтаваагропромпродуктивність», м. Полтава

ДИНАМІКА ПОГОЛІВ'Я ВЕЛИКОЇ РОГАТОЇ ХУДОБИ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ

Тваринництво виступає ключовою складовою аграрного сектору України, а велика рогата худоба (ВРХ) є основою виробництва молока та яловичини, створення робочих місць на селі та підтримки продовольчої безпеки держави. До 2022 року спостерігалось поступове скорочення поголів'я ВРХ через економічні та структурні проблеми: низьку рентабельність виробництва, високу вартість кормів, недостатню державну підтримку та переорієнтацію аграрного сектора на рослинництво.

Повномасштабна війна РФ проти України значно погіршила ситуацію. Тваринництво зазнало впливу численних наслідків повномасштабної російсько-української війни як і увесь сільськогосподарський сектор України. Руїнування інфраструктури, окупація територій, мінування земель та міграція населення призвели до додаткового скорочення поголів'я та ускладнили утримання та реалізацію продукції.

Результати досліджень за даними Держстату України свідчать, що динаміка поголів'я великої рогатої худоби в Україні за період 2000–2025 років демонструє стійку тенденцію до його значного скорочення. У 2000 році загальне поголів'я становило 9424 тис. голів, із яких 5037 тис. голів належали підприємствам, а 4387 тис. голів – господарствам населення. До 2025 року загальна кількість ВРХ зменшилася до 1804 тис. голів, що становить скорочення на 80,9 % порівняно з початковим періодом. Як підприємства, так і домогосподарства населення зазнали суттєвих змін, проте темпи скорочення були різними. Чисельність худоби в підприємствах зменшилася з 5037 тис. до 948 тис. голів, тобто на 81,2 %, тоді як у господарствах населення скорочення склало 80,5 % – до 856 тис. голів (табл. 1).

Особливо помітним було зниження поголів'я у період 2000–2010 років, коли загальна чисельність худоби скоротилася майже вдвічі, з 9424 тис. до 4494 тис. голів. Це відбулося переважно через скорочення поголів'я в підприємствах та домогосподарствах унаслідок економічних реформ, низької рентабельності виробництва та структурних змін в аграрному секторі. Водночас підприємства до 2010 року зменшили чисельність на 37,9 %, тоді як господарства населення зазнали значнішого скорочення – на 71,2 %.

У 2010–2021 роках скорочення поголів'я ВРХ тривало, однак темпи зменшення в підприємствах були менш відчутні, ніж у особистих господарствах. Загальна чисельність худоби знизилася з 4494 тис. голів до 2644 тис. голів, при цьому підприємства скоротили поголів'я лише на 5,5 %, а





господарства населення – на 47,8 %. Це вказує на поступову концентрацію виробництва в агропідприємствах і паралельне ослаблення скотарства в малих домогосподарствах.

Таблиця 1 - Динаміка змін поголів'я великої рогатої худоби в Україні

Період, рік	Кількість ВРХ станом на кінець року, тис. голів		
	Усі категорії господарств	Підприємства	Господарства населення
2000	9424	5037	4387
2005	6514	2492	4022
2010	4494	1526	2968
2015	3750	1270	2480
2020	2874	1008	1866
2021	2644	1003	1641
2022	2307	942	1365
2023	2156	920	1236
2024	2002	932	1070
2025	1804	948	856
2025 рік, % до:			
2000	-80,9	-81,2	-80,5
2010	-59,9	-37,9	-71,2
2021	-31,8	-5,5	-47,8
2022	-21,8	0,6	-37,3
2023	-16,3	3,0	-30,7
2024	-9,9	1,7	-20,0

дані сформовано з [1]

Період повномасштабної війни 2022–2025 років серйозно зашкодив функціонуванню українського скотарства. Загальна чисельність великої рогатої худоби продовжила зменшуватися з 2307 тис. до 1804 тис. голів, однак слід зробити акцент на тому, що підприємства демонструють певну стабілізацію та навіть незначне зростання поголів'я: у 2022 році воно було на 0,6 % більше, ніж у 2021, у 2023 році – на 3 %, а в 2024 році – на 1,7 %. Така тенденція свідчить про концентрацію виробництва та здатність великих агропідприємств адаптуватися до воєнних умов. Водночас господарства населення продовжили скорочення поголів'я з 1365 тис. голів у 2022 році до 856 тис. голів у 2025 році, що відображає наслідки воєнних дій, міграції населення, руйнування фермерських господарств та економічних труднощів.

Упродовж місяців 2025 року простежується виразна сезонність та стійка тенденція до скорочення поголів'я наприкінці року, що є характерною особливістю функціонування сектору ВРХ в Україні (рис. 1).

За всіма категоріями господарств чисельність ВРХ зростає з січня (2035,7 тис. голів) до квітня–червня, досягаючи максимального значення у квітні (2188,1 тис. голів). Надалі, починаючи з липня, спостерігається поступове зменшення поголів'я, яке особливо прискорюється у жовтні–грудні. Мінімальне значення зафіксовано у грудні – 1804,1 тис. голів, що на 11,4 %





менше порівняно з піковим рівнем весняного періоду. Така динаміка свідчить про переважання вибуття тварин над їх відтворенням у другій половині року.

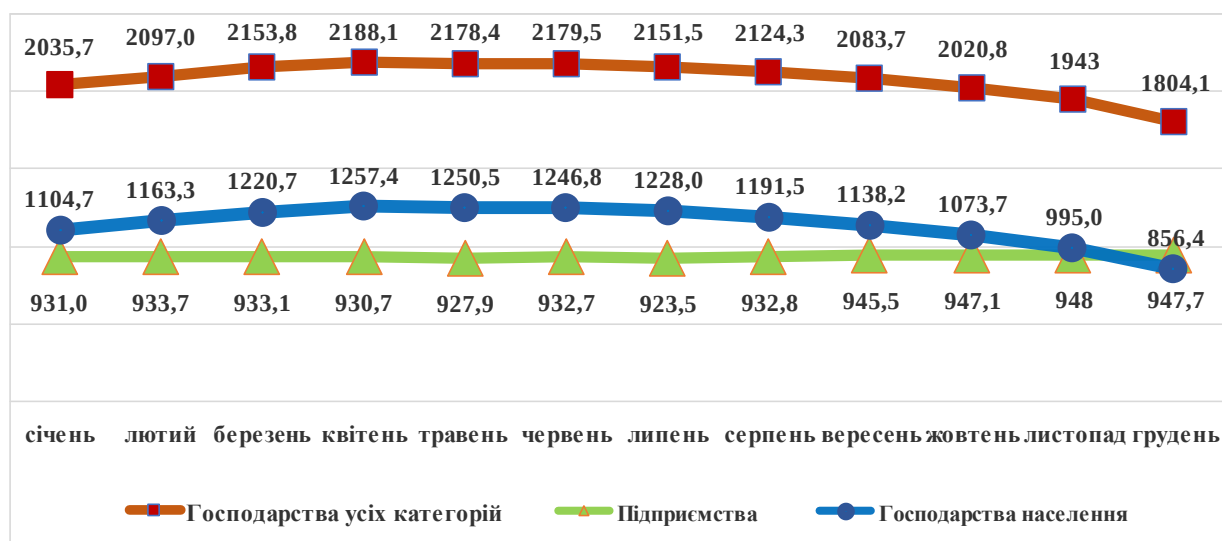


Рис. 1. - Місячна динаміка поголів'я ВРХ у 2025 році, тис. голів

У секторі господарств населення сезонні коливання мають найбільш виражений характер, натомість підприємства демонструють відносно стабільну динаміку впродовж року.

Станом на 1 лютого 2026 року за попередніми даними Держстату в присадибному і промисловому секторах України утримується 1 млн 724,8 тис. голів ВРХ. Порівняно до 1 січня 2026 року, цей показник скоротився на 79,3 тис. голів (-4%), а до 1 лютого 2025 року – на 304 тис. голів або на 15 % [2]. Біля 55 % тварин утримується на промислових підприємствах, а 45 % – в господарствах населення.

З проведеного аналізу робимо висновок, що воєнний період змінив не тільки кількісні показники, а й структуру скотарства, зробивши агропідприємства основними носіями виробництва, тоді як домогосподарства населення зазнають постійного зниження поголів'я великої рогатої худоби. Для відновлення та стабілізації поголів'я ВРХ необхідні цілеспрямовані заходи державної підтримки, модернізація фермерських господарств, розвиток кооперації, а також покращення логістики і кормової бази, що дозволить утримати та наростити виробництво у воєнних і післявоєнних умовах.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
2. МТФ наростили поголів'я корів у лютому. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/mtf-narostili-pogoliva-koriv-v-lutomu>





СТАРОВ ОЛЕКСАНДР, здобувач третього (освітньо-наукового рівня)

Науковий керівник – **БАЗЕЦЬКА ГАННА**, к.е.н., доцент

доцент кафедри Економіки та маркетингу

Харківський національний університет міського господарства імені
О.М.Бекетова, м. Харків

ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В ОЦІНЦІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання рівня турбулентності зовнішнього середовища якості стратегічних рішень підприємства дедалі більше визначається глибиною аналітичного опрацювання даних, швидкістю їх інтерпретації та здатністю інтегрувати різномірні інформаційні потоки у єдину систему підтримки управління. Традиційні підходи до стратегічного аналізу, що ґрунтуються переважно на ретроспективній фінансовій інформації, виявляються недостатніми для формування адаптивної моделі розвитку бізнесу. У цьому контексті бізнес-аналітика постає не лише як технологічний інструмент обробки даних, а як стратегічний ресурс, здатний формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову економічну стійкість підприємства.

Концептуальне осмислення бізнес-аналітики як стратегічного ресурсу розвитку підприємства здійснено у дослідженні Н. Міценко, О. Воронко, В. Боднарюк, Б. Кабаці [1], де підкреслюється її роль у реалізації потенціалу суб'єкта господарювання через трансформацію даних у знання, а знань – в управлінські рішення. Такий підхід дозволяє розглядати бізнес-аналітику як інтеграційний елемент між інформаційною системою підприємства та його стратегічними цілями. Зазначене положення є принципово важливим для обґрунтування тези про те, що оцінка стратегічних рішень має спиратися не лише на фінансові результати, а на комплекс аналітичних індикаторів, що відображають зміни у структурі ресурсів, ефективності бізнес-процесів, рівні ризиків і потенціалі розвитку.

На стратегічному рівні бізнес-аналітика забезпечує формування системи раннього виявлення відхилень від запланованої траєкторії розвитку, моделювання альтернативних сценаріїв та оцінювання наслідків прийнятих рішень. О. Гончарук, Т. Ландяк, Л. Мельник [2] наголошують на значенні систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством, підкреслюючи їх здатність інтегрувати фінансові, виробничі та маркетингові дані у єдину аналітичну платформу. Це створює передумови для переходу від інтуїтивної моделі прийняття рішень до data-driven управління, в якому стратегічні ініціативи оцінюються через систему кількісних і якісних показників.

Разом із тим ефективність використання інструментів бізнес-аналітики значною мірою залежить від методичних засад їх впровадження та адаптації до специфіки суб'єкта господарювання. Н. А. Волкова [3] акцентує увагу на





методичних аспектах бізнес-аналізу, зокрема на необхідності формування чіткої послідовності аналітичних процедур, визначення критеріїв оцінювання та побудови системи показників, що відображають фінансово-економічний стан підприємства. З урахуванням цього доцільно розглядати бізнес-аналітику не як окремий функціональний блок, а як складову системи стратегічного управління, інтегровану у процес формування, реалізації та контролю стратегічних рішень.

Важливим напрямом розвитку бізнес-аналітики є її інтеграція з системою управлінського обліку, що дозволяє забезпечити оперативність отримання релевантної інформації для стратегічного планування. І. Мурашко, О. Циганова [4] підкреслюють значення поєднання облікових даних та аналітичних інструментів у контексті інноваційного розвитку підприємства. Така інтеграція формує інформаційно-аналітичну основу для оцінювання стратегічних альтернатив, визначення їх фінансової доцільності та впливу на довгострокову стійкість бізнесу. У цьому контексті бізнес-аналітика виконує функцію зв'язуючої ланки між операційним рівнем управління та стратегічними орієнтирами розвитку.

Системний характер прийняття управлінських рішень обґрунтовується у праці О. І. Щедріної [5], де системний аналіз розглядається як інструмент комплексної оцінки впливу управлінських дій на результати діяльності підприємства. Застосування системного підходу до бізнес-аналітики дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними елементами потенціалу підприємства – фінансовим, виробничим, кадровим, інноваційним та ринковим – та оцінювати кумулятивний ефект стратегічних рішень.

На основі узагальнення зазначених підходів доцільно запропонувати модель використання інструментів бізнес-аналітики в оцінці стратегічних рішень підприємства, що складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: інформаційного, аналітичного, управлінського та результативного. Інформаційний блок передбачає формування єдиної бази даних, яка інтегрує фінансову звітність, управлінські показники, маркетингову інформацію, дані про виробничі процеси та зовнішнє середовище. Аналітичний блок включає застосування інструментів описової, діагностичної, прогнозної та прескриптивної аналітики, що дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й моделювати можливі сценарії розвитку.

Управлінський блок спрямований на трансформацію аналітичних результатів у конкретні стратегічні рішення, які охоплюють інвестиційну політику, управління витратами, оптимізацію структури капіталу, диверсифікацію продуктового портфеля, вихід на нові ринки та впровадження інновацій. Результативний блок передбачає оцінювання впливу прийнятих рішень на ключові параметри діяльності підприємства, зокрема рівень рентабельності, ліквідність, фінансову стійкість, оборотність активів, продуктивність праці, частку ринку та інноваційний потенціал.

Використання інструментів бізнес-аналітики в межах запропонованої





моделі забезпечує підвищення якості стратегічних рішень через зменшення інформаційної асиметрії та ризику прийняття помилкових управлінських дій. По-перше, систематичний аналіз фінансових потоків і структури витрат дозволяє виявляти неефективні напрями використання ресурсів та оптимізувати витратну частину бюджету. Це безпосередньо впливає на підвищення операційної рентабельності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

По-друге, прогнозна аналітика сприяє формуванню сценаріїв розвитку ринку та оцінюванню потенційних ризиків, що дозволяє адаптувати стратегію підприємства до змін зовнішнього середовища. У результаті знижується ймовірність виникнення кризових ситуацій, пов'язаних із різким падінням попиту або зростанням витрат, а також підвищується рівень стратегічної гнучкості.

По-третє, інтеграція аналітичних інструментів у систему управлінського обліку забезпечує оперативний моніторинг виконання стратегічних планів та контроль за досягненням встановлених цільових показників. Це сприяє своєчасному коригуванню управлінських рішень і мінімізації відхилень від стратегічних орієнтирів.

По-четверте, застосування системного аналізу дозволяє оцінювати взаємний вплив окремих стратегічних ініціатив на різні елементи потенціалу підприємства. Наприклад, інвестиції в цифровізацію виробничих процесів можуть одночасно підвищувати продуктивність праці, знижувати собівартість продукції та зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку. У свою чергу, це позитивно впливає на фінансові результати та довгострокову економічну стійкість.

Важливим аспектом запропонованої моделі є формування інтегрального показника оцінки стратегічних рішень, який поєднує фінансові та нефінансові індикатори. До складу такого показника можуть входити коефіцієнти фінансової незалежності, рентабельності власного капіталу, коефіцієнти покриття зобов'язань, показники інноваційної активності, рівень цифрової зрілості підприємства та індекси задоволеності клієнтів. Використання інтегрального індикатора дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності стратегічних рішень та визначати їх внесок у зміцнення економічної стійкості.

Таким чином, інструменти бізнес-аналітики виступають не лише засобом обробки даних, а ключовим механізмом формування обґрунтованих стратегічних рішень. Їх системне використання сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зниженню ризиків, оптимізації ресурсного забезпечення та посиленню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У підсумку це забезпечує зростання фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності та формування передумов для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

1. Міценко Н., Воронко О., Боднарюк В., Кабаці Б. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс





розвитку та реалізації потенціалу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 312 (6(2)). С. 129-135. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-24)

2. Гончарук О., Ландяк Т., Мельник Л. Використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *Review of transport economics and management*. 2025. № 13 (29). С. 86 – 97. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2025/339100>

3. Волкова Н. А. Методичні аспекти бізнес-аналізу суб'єкта господарювання. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 47 – 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.8>

4. Мурашко І., Циганова О. Система обліку та бізнес-аналітики у контексті інноваційного розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 703 – 709. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-97>

5. Щедріна О. І. Системний аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень у бізнесі. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2020. № 99. С. 169 – 183. DOI: <https://doi.org/10.33111/mise.99.15>





СТЕЛЬНИКОВИЧ КАРИНА, здобувач освіти

Науковий керівник – **НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА**, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВИЗНАННЯ ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ ЗА НАЦІОНАЛЬНИМИ ТА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Ринкова економіка швидко розвивається, тому питання визнання доходу від реалізації товарів і послуг набуває особливої актуальності. Правильне та своєчасне визнання доходу забезпечує достовірність фінансової звітності, узгодження результатів діяльності підприємства з його стратегічними цілями та підвищує прозорість використання ресурсів. Для цього застосовуються як національні стандарти бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 15 «Дохід», так і міжнародні стандарти, зокрема МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами».

НП(С)БО 15 передбачає визнання доходу, коли відбувається передача ризиків і вигод покупцю, сума доходу може бути достовірно оцінена, а кошти імовірно надійдуть до підприємства. Основна увага зосереджена на фактичному виконанні операцій та можливості контролю над результатами, при цьому стандарти не деталізують способи розподілу доходу між компонентами контракту або обліку змінної винагороди [1]. МСФЗ 15 застосовує уніфіковану п'ятиетапну модель, що включає ідентифікацію договору, визначення зобов'язань щодо виконання, встановлення ціни операції, її розподіл між зобов'язаннями та визнання доходу при задоволенні цих зобов'язань [2]. Основним критерієм є передача контролю над товаром чи послугою клієнту, а не просто ризиків і вигод, що забезпечує більш точне та послідовне відображення доходів у фінансовій звітності.

НП(С)БО 15 «Дохід» та МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами» регулюють порядок визнання доходу, але підходи до цього суттєво відрізняються. Основна відмінність полягає у критерії визнання: у національному стандарті дохід визнається при передачі ризиків і вигод покупцю, коли сума доходу може бути достовірно оцінена, а кошти імовірно надійдуть, тоді як МСФЗ 15 орієнтується на передачу контролю над товаром або послугою клієнту, використовуючи п'ятиетапну модель, що включає ідентифікацію договору, визначення зобов'язань, оцінку ціни, розподіл ціни та визнання доходу при виконанні зобов'язань.

МСФЗ 15 забезпечує більшу деталізацію та послідовність у визнанні доходу, особливо у складних або багатокомпонентних договорах. Він враховує змінну винагороду, фінансові компоненти та необхідність розкриття інформації у фінансовій звітності [3]. НП(С)БО 15 є простішим у застосуванні для стандартних операцій, але не передбачає спеціальних правил для багатокомпонентних угод, змінної винагороди або розподілу доходу між





компонентами контракту [1].

Ще одна відмінність полягає у моменті визнання доходу: МСФЗ 15 може зсувати час визнання порівняно з НП(С)БО 15 через вимогу оцінки контролю над товарами та послугами, що призводить до більш точного відображення економічної суті операцій. МСФЗ 15 вимагає більш широкого розкриття інформації у звітності, що підвищує прозорість для користувачів фінансових документів, тоді як НП(С)БО 15 розкриття встановлює у більш загальному вигляді.

Основна перевага МСФЗ 15 полягає у стандартизації підходів до визнання доходу, уніфікації практики для міжнародних компаній та забезпеченні послідовності і прозорості фінансових результатів [2]. НП(С)БО 15 підходить для простіших, локальних операцій, проте його застосування ускладнюється при складних договорах і багатокомпонентних продажах [1]. Для підприємств, які прагнуть точності, міжнародної порівнянності та більш детального фінансового аналізу, застосування МСФЗ 15 є більш доцільним.

Отже, обидва стандарти виконують основну функцію – забезпечують визнання доходу у фінансовій звітності, проте міжнародний стандарт забезпечує більшу деталізацію та узгодженість у складних ситуаціях. Для підприємств важливе розуміння цих відмінностей, оскільки правильне застосування стандартів впливає на достовірність звітності, управлінські рішення та фінансову стабільність. Впровадження МСФЗ 15 у порівнянні з НП(С)БО 15 відкриває перспективу більш прозорого і послідовного визнання доходу, що особливо актуально для компаній з міжнародною діяльністю або складними договірними структурами.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290 : станом на 3 листопада 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 03.03.2026).
2. Визнання доходу за МСФЗ 15: ключові моменти. *Factor*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2019/november/issue-91/article-105334.html> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15. Дохід від договорів з клієнтами. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-15_ukr-compressed.pdf (дата звернення: 05.03.2026).





СТЕЛЬНИКОВИЧ КАРИНА, здобувач освіти

Науковий керівник – **СТРУК НАТАЛІЯ**, д.е.н., професор,
професор кафедри обліку і аудиту

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

З-поміж визначальних інструментів управлінського обліку є система бюджетування, що узгоджує стратегічні цілі з поточною діяльністю підприємства, підвищує прозорість використання ресурсів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Побудова різних видів бюджетів зазвичай супроводжується низкою складнощів. Тому дослідження проблем і виокремлення перспектив впровадження системи бюджетування на підприємстві є актуальним і має практичне значення для підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності [3].

Зважаючи на досвід експертів [1], основними проблемами впровадження системи бюджетування на підприємстві є:

1. Недостатня участь центрів фінансової відповідальності у процесі планування. Часто формування бюджету виконують виключно працівники планово-економічного підрозділу без активного залучення центрів фінансової відповідальності. Причому саме ці підрозділи надалі відповідають за виконання затверджених показників, що призводить до неузгодженості планів і реальних можливостей.

2. Відсутність відповідального за бюджетний процес. На підприємстві має бути визначена особа або підрозділ, для яких планування, координація та контроль бюджету є основною функцією. Такий фахівець повинен моніторити виконання бюджету, оперативно вирішувати спірні питання та узгоджувати розбіжності між учасниками процесу.

3. Нечітко визначений регламент бюджетування. Ефективне впровадження бюджетної системи потребує попереднього ґрунтовного аналізу: визначення центрів відповідальності, закріплення відповідальних осіб, формування структури бюджетів.

4. Надмірна деталізація бюджетних показників. Зайва кількість аналітичних даних або надто короткі періоди планування ускладнюють процес управління та створюють додаткове адміністративне навантаження без суттєвого підвищення ефективності.

5. Відсутність інтеграції з управлінським обліком. Якщо система бюджетування не пов'язана з управлінським обліком, це ускладнює контроль, аналіз відхилень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що знижує загальну результативність фінансового планування.

Формальне запровадження бюджетів без належної координації, контролю та інтеграції з управлінським обліком не забезпечує очікуваного ефекту та





може навіть ускладнювати управління фінансовими ресурсами.

Водночас виявлені недоліки не суперечать доцільності бюджетування, а навпаки – підкреслюють потребу в його вдосконаленні. Тому на часі розглянути перспективи розвитку системи бюджетування, що сприятиме підвищенню фінансової дисципліни, прозорості показників діяльності та стратегічної узгодженості управлінських рішень на підприємстві.

По-перше, бюджетування сприяє формуванню повнішої і своєчасної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, що дає змогу планувати витрати та доходи з урахуванням поточних та стратегічних цілей діяльності. Це робить процес управління прозорішим і краще координованим між підрозділами підприємства.

По-друге, розвиток системи бюджетування сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та розподілу фінансів за пріоритетами, зменшуючи ризики нецільових витрат і «вузьких місць» у діяльності. Такий підхід зміцнює фінансову дисципліну та є дієвим механізмом контролю витрат, що вкрай важливо в умовах нестабільної економіки та обмежених ресурсів [2].

Попри зазначене, система бюджетування стимулює розвиток організаційної культури, залучення менеджерів до відповідального планування, аналізу та контролю результатів діяльності.

Отже, успішне впровадження системи бюджетування, за умови вирішення наявних проблем, здатне підвищити фінансову дисципліну, покращити процес ухвалення управлінських рішень, зміцнити конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі.

1. Проблеми при впровадженні процесу бюджетування на підприємстві та їх вирішення. *Csoprocom*. URL: <https://csoprocom.com.ua/articles/problemi-pri-vprovadzhenni-protse-su-byudzhetuвання-na-pidpriemstvi-ta-ikh-virishennya/> (дата звернення: 03.03.2026).
2. Червяцова О. В. Основні проблеми та перспективи системи бюджетування на підприємствах України. *essuir*. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/969bf180-0f71-4f85-9f26-d913a2662cdc/content> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Системи бюджетування на підприємстві: як оптимізувати фінанси. *GoDealBrokers*. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/systemy-biudzhetuвання-na-pidpriemstvi-iak-optymizuvaty-finansy/> (дата звернення: 03.03.2026).





ТАРАНЦОВА ТЕТЯНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЙКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН

Сфера фізичної культури і спорту в Україні перебуває у стані глибоких інституційних перетворень, пов'язаних із децентралізацією, оновленням нормативного поля та зміною моделі публічного управління. За цих умов визначальним чинником розвитку галузі є якість управлінських рішень, оскільки саме через них конкретизуються державні пріоритети, розподіляються ресурси та формуються програми діяльності на регіональному й місцевому рівнях. Коли рішення ухвалюються без достатнього аналітичного підґрунтя або без урахування реальної спроможності територіальних громад, система починає функціонувати нерівномірно, що особливо помітно у сфері спорту.

Теоретичне осмислення управлінських рішень дозволяє розглядати їх як результат вибору між альтернативами, який базується на інформації, прогнозуванні наслідків і визначенні пріоритетів розвитку [1]. Такий підхід надає можливість перейти від декларативного планування до обґрунтованого управління, де кожне рішення має чітку мету, ресурсне забезпечення та механізм контролю виконання. У сфері фізичної культури це означає, що рішення щодо фінансування програм, утримання інфраструктури або кадрових призначень повинні бути пов'язані із стратегічними цілями розвитку галузі, а не мати ситуативний характер.

Інституційні зміни, що відбулися внаслідок децентралізації, істотно трансформували систему повноважень у сфері спорту. Частина функцій перейшла до територіальних громад, однак механізми координації між різними рівнями управління залишаються недостатньо врегульованими.

У результаті виникають розриви між державними програмами та їх реалізацією на місцях, що ускладнює досягнення єдиних стандартів розвитку фізичної культури. Саме в цій площині якість управлінського рішення визначає, чи буде делегування повноважень супроводжуватися ефективним плануванням і відповідальністю, чи призведе до фрагментації системи.

Окрему увагу слід приділити кадровому забезпеченню галузі. Підготовка фахівців з фізичної культури традиційно орієнтована на педагогічну й тренерську діяльність, тоді як управлінська складова залишається менш розвиненою [2]. Така диспропорція впливає на характер рішень, які приймаються у спортивних установах, адже відсутність ґрунтовної підготовки з менеджменту, фінансів і аналітики знижує здатність керівників оцінювати альтернативи та прогнозувати наслідки своїх кроків. Отже, якість управлінських рішень безпосередньо пов'язана з рівнем професійної підготовки осіб, що їх ухвалюють.





Аналіз сучасного стану управління фізичною культурою і спортом засвідчує наявність комплексу проблем, серед яких недосконалість нормативної бази, низький рівень цифрової інтеграції, обмежені можливості державно-приватної взаємодії та слабка координація між суб'єктами галузі [3]. Кожна з цих проблем має управлінський вимір, оскільки вимагає прийняття рішень, що спираються на системний аналіз і довгострокове бачення. Якщо рішення зводяться до реагування на поточні труднощі, вони не формують умов для поступального розвитку.

На якість управлінських рішень у сфері спорту впливає і цифровізація управління. Використання електронних реєстрів, систем моніторингу та аналітичних платформ створює можливість об'єктивно оцінювати стан інфраструктури, кадровий потенціал і ефективність програм. Відсутність єдиної інтегрованої інформаційної системи ускладнює формування цілісного бачення розвитку галузі та звужує можливості довгострокового планування. У результаті цифрова трансформація є необхідною умовою переходу від інтуїтивного управління до управління, заснованого на системному аналізі даних.

Якість управлінських рішень у сфері фізичної культури визначається також ступенем взаємодії між органами влади, спортивними федераціями, освітніми установами та громадськими об'єднаннями. Коли рішення приймаються ізольовано, без широкого експертного обговорення, вони втрачають системність і можуть не враховувати реальних потреб цільових груп. Натомість координація зусиль і залучення професійного середовища створюють передумови для більш зваженого вибору альтернатив.

Отже, в умовах інституційних змін сфера фізичної культури і спорту потребує переосмислення ролі управлінського рішення як визначального механізму розвитку галузі. Поєднання науково-обґрунтованого розуміння природи управлінського вибору, оновлення підготовки управлінських кадрів та врахування сучасних проблем функціонування системи створює підґрунтя для підвищення якості управління і формування узгодженої моделі розвитку фізичної культури та спорту в Україні.

1. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9>
2. Основи менеджменту та маркетингу сфери фізичної культури і спорту / укладачі: С.А. Король, Н.О. Долгова. Суми : Сумський державний університет, 2024. 122 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/56a3c4ca-2c38-44c6-a7de-a4cdd0ccce7f/content>
3. Рижик Р.О., Пангелова Н.Є., Кравченко Т.П. Актуальні проблеми управління в галузі фізичної культури і спорту в Україні в теперішній час. *Педагогічна академія: наукові записки*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16885004>





ТАТАРЕЦЬ КАРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮНИК ЮРІЙ**, к.е.н, доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІКВІДНОСТІ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Стабільність функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати належний рівень платоспроможності. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкових умов та зростанням фінансових ризиків, особливого значення набуває ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Одним із ключових показників, який відображає реальні можливості суб'єкта господарювання розраховуватися за поточними зобов'язаннями та забезпечувати безперервність своєї діяльності, є ліквідність. Саме вона значною мірою визначає рівень фінансової стійкості підприємства, його надійність для партнерів, кредиторів і інвесторів.

У системі фінансового аналізу ліквідність посідає важливе місце, оскільки дозволяє оцінити співвідношення між активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями, а також визначити здатність швидко трансформувати активи у грошові кошти. Результати такої оцінки є важливими як для внутрішнього управління підприємством, так і для зовнішніх користувачів фінансової інформації, адже вони відображають реальний фінансовий стан та рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання. У цьому контексті особливої уваги потребує теоретичне осмислення сутності ліквідності підприємства та її значення у процесі оцінки фінансового стану.

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань [1, с. 50]. Вона характеризує можливість підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних активів, що можуть бути перетворені у грошові кошти. Рівень ліквідності значною мірою залежить від структури активів підприємства, швидкості їхньої реалізації та співвідношення з поточними зобов'язаннями.

Ліквідність тісно пов'язана з поняттям платоспроможності підприємства, проте ці категорії не є тотожними. Якщо ліквідність характеризує здатність активів підприємства швидко перетворюватися на грошові кошти для покриття поточних зобов'язань, то платоспроможність відображає фактичну можливість підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Іншими словами, ліквідність формує потенційну основу платоспроможності, забезпечуючи підприємству необхідні ресурси для здійснення розрахунків.

Належний рівень ліквідності є важливою умовою підтримання платоспроможності підприємства, оскільки забезпечує можливість своєчасного





погашення короткострокових зобов'язань перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами. Раціональна структура та достатній рівень ліквідності активів дають змогу підприємству уникати фінансових труднощів, підтримувати безперервність господарської діяльності та зберігати довіру з боку партнерів. Водночас недостатній рівень ліквідності може призводити до затримок у розрахунках, зростання фінансових ризиків, порушення збалансованості між активами та джерелами їхнього формування, а відтак – до погіршення фінансового стану підприємства [2, с. 35].

Важливість аналізу ліквідності та платоспроможності полягає також у тому, що ці характеристики дають змогу об'єктивно оцінити фінансовий стан підприємства та своєчасно виявити передумови кризових явищ. Їхнє дослідження виходить за межі формального обчислення окремих коефіцієнтів, оскільки передбачає комплексну оцінку структури активів і пасивів, рівня покриття зобов'язань та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме тому моніторинг ліквідності є необхідним елементом фінансового менеджменту, а підтримання її належного рівня – однією з передумов фінансової стійкості та стабільного розвитку суб'єкта господарювання.

У фінансовому аналізі ліквідність підприємства розглядають у кількох аспектах залежно від об'єкта дослідження. Найчастіше виокремлюють ліквідність активів, ліквідність балансу та поточну ліквідність підприємства. Такий підхід дає змогу оцінити як здатність окремих елементів майна швидко перетворюватися на грошові кошти, так і загальну узгодженість між активами та зобов'язаннями підприємства. Ліквідність активів характеризує ступінь їхньої мобільності, тобто швидкість і можливість перетворення у грошову форму без значної втрати вартості. З цієї точки зору активи поділяють на високоліквідні, середньоліквідні, низьколіквідні та важколіквідні, що дозволяє визначити, яка частина ресурсів може бути використана для покриття поточних фінансових зобов'язань.

Ліквідність балансу відображає рівень покриття зобов'язань підприємства його активами з урахуванням строків їхнього перетворення у грошові кошти та термінів погашення боргів. Її оцінка здійснюється шляхом зіставлення груп активів, згрупованих за ступенем ліквідності, із відповідними групами пасивів за строками виконання зобов'язань. Водночас поточна ліквідність підприємства характеризує його здатність погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів і є важливим показником поточної платіжної спроможності. Достатній рівень поточної ліквідності свідчить про фінансову стабільність підприємства та можливість безперебійного здійснення господарської діяльності [3, с. 223].

Для більш глибокої оцінки ліквідності підприємства у фінансовому аналізі застосовується система спеціальних показників, що дозволяють кількісно визначити рівень його платіжної спроможності. До основних належать коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт





абсолютної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів і дає загальну характеристику фінансової стабільності у короткостроковому періоді. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує можливість виконання поточних зобов'язань за рахунок найбільш мобільної частини оборотних активів без урахування запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частку короткострокових зобов'язань, яка може бути негайно погашена за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Економічна характеристика зазначених показників полягає у відображенні різного рівня платіжної спроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності дозволяє оцінити загальну забезпеченість зобов'язань оборотними активами, коефіцієнт швидкої ліквідності – реальні можливості погашення боргів у найближчий період, тоді як коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає миттєву платоспроможність підприємства. Сукупний аналіз цих показників дає можливість комплексно оцінити фінансові можливості підприємства та виявити потенційні ризики порушення платіжної дисципліни.

Аналіз ліквідності відіграє важливу роль у системі фінансового менеджменту підприємства, оскільки його результати використовуються для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури активів, ефективного управління оборотним капіталом і забезпечення стабільності грошових потоків. Показники ліквідності також мають суттєве значення для зовнішніх користувачів фінансової інформації, зокрема інвесторів і кредиторів, оскільки дозволяють оцінити надійність підприємства, рівень фінансових ризиків та його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

Таким чином, систематичний аналіз ліквідності є важливим інструментом оцінки фінансового стану підприємства та забезпечення його стабільного функціонування. Його результати дозволяють своєчасно виявляти можливі фінансові ризики, визначати напрями підвищення ефективності використання ресурсів і формувати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє підтриманню фінансової стійкості підприємства та зміцненню його позицій у конкурентному середовищі.

1. Томілін О. О., Тютюнник Ю. М., Бражник Л. В., Дроботя Я. А. Фінансово- економічний словник – довідник / за наук. ред. проф. О. О. Томіліна / Полтава : ПДАУ, 2023. 108 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9ce549db-2874-4179-808c-53cf3f74f4d3/content> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Олійник О. О., Роговий С. М. Фінансовий стан підприємства в контексті ліквідності та платоспроможності. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 34-48. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2945/1/5.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5, т. 1. С. 221-228. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36) (дата звернення: 10.03.2026).





ТЕРЕХОВ ЮРІЙ, здобувач третього (освітньо-наукового рівня)

Науковий керівник – **СОБОЛЄВА ГАННА**, к.е.н., доцент

доцент кафедри Економіки та маркетингу

Харківський національний університет міського господарства імені
О.М.Бекетова, м. Харків

АЛГОРИТМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Трансформаційні процеси, що відбуваються у глобальній економіці під впливом цифровізації, зумовлюють докорінну зміну архітектури управління підприємствами та механізмів прийняття господарських рішень. Формування цифрового середовища функціонування бізнесу, заснованого на масивних потоках даних, інтегрованих інформаційних системах та аналітичних платформах, створює передумови для переходу від інтуїтивно-експертних до алгоритмізованих моделей управління. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження алгоритмізації управлінських рішень підприємств як складової розвитку бізнес-аналітики та цифрової трансформації. Алгоритмізація виступає не лише технічним інструментом автоматизації, а й концептуальним зрушенням у способах структуризації проблем, формалізації альтернатив та оцінювання наслідків управлінських дій. В умовах високої динамічності ринкового середовища, зростання інформаційного навантаження на менеджмент і посилення конкурентного тиску підприємства потребують систем, здатних забезпечити швидку обробку даних, обґрунтоване прогнозування та мінімізацію суб'єктивних викривлень у прийнятті рішень. Саме тому поєднання бізнес-аналітики, алгоритмізації процесів і технологій штучного інтелекту стає ключовим напрямом еволюції сучасного управління.

У сучасних наукових дослідженнях проблема алгоритмізації управління розглядається комплексно. Білогур С. [1] обґрунтовує роль цифрової економіки та великих даних як середовища формування нових моделей створення вартості, де інформація перетворюється на стратегічний ресурс управління; Koshovyi B.-P., Maciej A. [2] доводять, що алгоритмізація бізнес-процесів підвищує ефективність управління через формалізацію процедур і стандартизацію прийняття рішень; Дашко І. М., Никончук Г. В. [3] акцентують на трансформаційному впливі штучного інтелекту на процес прийняття управлінських рішень та розширенні аналітичних можливостей підприємств; Дорошенко Г. О., Тернова І. А. [4] підкреслюють стратегічний вимір цих змін, наголошуючи на переході до адаптивного, безперервного стратегічного управління на основі алгоритмічної обробки даних; водночас Дороніна О., Дядій В. [5] звертають увагу на ризики алгоритмічних упереджень, залежність результатів від якості даних і необхідність збереження управлінського контролю. Узагальнення цих підходів свідчить про формування цілісної теоретичної основи для розроблення прикладних механізмів алгоритмізації





управлінських рішень у цифровому середовищі.

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що алгоритмізація управлінських рішень підприємств у контексті розвитку бізнес-аналітики та цифрової трансформації є багатовимірним процесом, який охоплює технологічний, організаційний та стратегічний рівні. Проте існуючі дослідження здебільшого зосереджуються або на технічних аспектах алгоритмізації, або на загальних питаннях впливу ШІ, залишаючи недостатньо розробленим питання комплексного алгоритму формування та реалізації управлінського рішення в інтегрованому цифровому середовищі підприємства. У зв'язку з цим доцільним є розроблення авторського алгоритму, який поєднує інструменти бізнес-аналітики, механізми штучного інтелекту та управлінські процедури прийняття рішень.

Запропонований алгоритм формування та реалізації управлінського рішення складається з взаємопов'язаних етапів, що забезпечують послідовну інтеграцію даних, аналітики та управлінської інтерпретації.

Перший етап передбачає ідентифікацію проблемної ситуації та формалізацію управлінської задачі. На цьому рівні здійснюється визначення цілей, критеріїв ефективності та обмежень, що формують рамки майбутнього рішення. Формалізація передбачає трансформацію управлінської проблеми у систему показників та параметрів, які можуть бути оброблені аналітичними системами.

Другий етап полягає у зборі та інтеграції даних із внутрішніх і зовнішніх джерел. Використання бізнес-аналітичних платформ дозволяє агрегувати фінансові, виробничі, маркетингові та логістичні дані, забезпечуючи їхню цілісність і релевантність. Особлива увага приділяється очищенню даних, верифікації їх достовірності та усуненню інформаційних розривів.

Третій етап пов'язаний з аналітичною обробкою даних із застосуванням алгоритмів машинного навчання та статистичних методів. На цьому рівні здійснюється виявлення закономірностей, побудова прогнозних моделей та оцінювання альтернатив розвитку подій. Використання алгоритмів класифікації, регресійного аналізу або нейронних мереж дозволяє сформувати декілька сценаріїв управлінського впливу.

Четвертий етап передбачає багатокритеріальне оцінювання альтернатив із урахуванням економічної ефективності, ризиковості, ресурсних обмежень та стратегічної узгодженості. На цьому етапі алгоритмічні результати інтегруються з експертними оцінками менеджменту, що забезпечує поєднання формалізованого аналізу та управлінського досвіду.

П'ятий етап полягає у прийнятті рішення та його формалізації у вигляді управлінського розпорядження або стратегічного плану дій. Важливим є забезпечення прозорості логіки прийняття рішення, зокрема фіксація використаних даних, моделей і критеріїв оцінювання.

Шостий етап передбачає реалізацію рішення із застосуванням цифрових систем моніторингу та контролю виконання. Інтеграція інформаційних систем





дозволяє відстежувати ключові показники ефективності в режимі реального часу та своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів.

Сьомий етап пов'язаний із зворотним зв'язком та адаптацією алгоритму на основі отриманих результатів. Використання механізмів машинного навчання забезпечує самооновлення моделей та підвищення точності прогнозів у майбутньому.

Особливістю запропонованого алгоритму є його циклічність та адаптивність, що відповідає умовам цифрової економіки. Алгоритм не є статичною схемою, а виступає динамічною системою, яка постійно вдосконалюється на основі нових даних та змін зовнішнього середовища. Важливим елементом є інтеграція механізмів контролю алгоритмічних упереджень, що передбачає періодичну перевірку моделей на наявність системних викривлень та коригування параметрів навчання. Крім того, доцільним є впровадження принципу «людина в контурі», який забезпечує участь менеджера у ключових точках прийняття рішення та збереження стратегічного контролю.

Таким чином, алгоритмізація управлінських рішень підприємств у контексті розвитку бізнес-аналітики та цифрової трансформації є закономірним етапом еволюції сучасного менеджменту. Вона забезпечує підвищення обґрунтованості, швидкості та прозорості прийняття рішень, водночас потребуючи системного врахування ризиків і обмежень. Запропонований алгоритм формування та реалізації управлінського рішення інтегрує технологічні інструменти та управлінську експертизу, створюючи передумови для формування адаптивної, даних-орієнтованої моделі управління підприємством у цифровій економіці.

1. Білогур С. Концепція економіки великих даних і цифрової економіки: виклики та напрями розвитку. *Humanities Studies*. 2025. Випуск 22 (99). С. 236 – 247. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-26>
2. Koshovyi B.-P., Maciej A. Algorithmization of business processes as a tool for increasing the efficiency of enterprise management in the digital economy. *Академічні візії*. 2025. № 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17257133>
3. Дашко І. М., Никончук Г. В. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 82 – 88. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88>
4. Дорошенко Г. О., Тернова І. А. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>
5. Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). С. 53 – 61. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>.





ТКАЧЕНКО ОЛЕКСАНДР, к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови цифровізації економіки та зростання конкуренції підприємства все більше потребують ефективних інструментів для обробки інформації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому важливого значення набуває інтеграція бізнес-аналітики у систему управлінського обліку, що дозволяє підвищити якість управління та забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Управлінський облік традиційно виступає інформаційною базою для прийняття управлінських рішень, забезпечуючи керівництво даними про витрати, доходи, результати діяльності та ефективність використання ресурсів. Однак у сучасних умовах цього недостатньо, оскільки обсяг інформації значно зріс, а швидкість змін у бізнес-середовищі потребує оперативного аналізу даних. Саме тому до системи управлінського обліку активно впроваджуються інструменти бізнес-аналітики, які дозволяють трансформувати великі обсяги даних у корисну інформацію для управління.

Бізнес-аналітика представляє собою сукупність методів, технологій і програмних засобів, спрямованих на аналіз даних, прогнозування та підтримку управлінських рішень. Вона включає такі інструменти, як системи бізнес-інтелекту (BI), аналітичні платформи, системи обробки великих даних, машинне навчання та штучний інтелект. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам підвищити точність прогнозів, оптимізувати витрати та ефективніше управляти ресурсами.

Одним із ключових інструментів сучасної бізнес-аналітики є BI-системи. Вони забезпечують збір, обробку та візуалізацію даних у вигляді звітів, дашбордів і аналітичних панелей. Завдяки таким системам керівники можуть швидко отримувати актуальну інформацію про діяльність підприємства та приймати обґрунтовані рішення. Крім того, BI-системи дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, що значно підвищує якість управлінського обліку [2].

Важливу роль у системі управлінського обліку відіграють також інструменти прогнозування та бюджетування. Вони дозволяють планувати діяльність підприємства, оцінювати майбутні витрати та доходи, а також контролювати виконання планових показників. Зокрема, використання методів прогнозування попиту та аналізу відхилень сприяє більш ефективному управлінню запасами та фінансовими ресурсами підприємства.

Ще одним важливим напрямом є застосування інтелектуального аналізу даних (Data Mining) та машинного навчання. Ці інструменти дозволяють виявляти приховані закономірності у даних, прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ризики та визначати перспективні напрями розвитку





підприємства. Використання штучного інтелекту у поєднанні з управлінським обліком відкриває нові можливості для автоматизації аналітичних процесів і підвищення ефективності управління [1].

Одним із інструментів що дозволяють ефективно аналізувати дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення Tableau –це один з лідерів ринку аналітичних інструментів, відомий своїми візуалізаціями та простотою використання. Tableau пропонує безліч готових візуалізацій та дашбордів, а також можливість створювати власні. Інструмент підтримує підключення до різноманітних джерел даних та забезпечує швидку розробку звітів. Однак, Tableau може бути дорогим для малих та середніх компаній [3].

Важливим елементом сучасної бізнес-аналітики є візуалізація даних, яка забезпечує наочне представлення інформації у вигляді графіків, діаграм та інтерактивних панелей. Це значно спрощує процес сприйняття інформації та сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень. Використання дашбордів дозволяє відслідковувати ключові показники діяльності підприємства в режимі реального часу.

Окремої уваги заслуговує інтеграція бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи підприємства. Сучасні підприємства використовують ERP-системи, хмарні технології та автоматизовані облікові системи, які забезпечують безперервний потік даних та їх аналітичну обробку. Це дозволяє підвищити оперативність управлінського обліку та забезпечити більш точне планування і контроль діяльності підприємства.

Крім того, важливим напрямом розвитку є використання хмарних технологій (Cloud BI), які дозволяють зменшити витрати на впровадження аналітичних систем і забезпечують доступ до даних з будь-якого місця. Такі технології сприяють підвищенню гнучкості бізнесу та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отже, сучасні інструменти бізнес-аналітики є невід’ємною складовою системи управлінського обліку підприємства. Вони забезпечують ефективний аналіз даних, підвищують якість управлінських рішень та сприяють оптимізації діяльності підприємства. Використання BI-систем, прогнозування, аналізу даних, хмарних технологій та штучного інтелекту дозволяє підприємствам адаптуватися до змінного середовища та досягати високих результатів діяльності.

1. Гончарук О., Ландяк Т., Мельник Л. використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *Review of transport economics and management*. 2025. №13(29). С. 86–97.
2. Макарович В. Сучасні інструменти бізнес-аналітики для управління підприємницькою діяльністю. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 2. С. 184-195.
3. Чернін О. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40>.





УЛЬЯНОХІНА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЙКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

У соціально орієнтованій системі управління підприємством соціальні інвестиції поступово змінюють своє функціональне призначення. Якщо раніше вони розглядалися переважно як додаткові витрати, пов'язані з благодійною діяльністю або підтримкою соціальних ініціатив, то нині дедалі частіше сприймаються як складова довгострокового розвитку організації. Реалізація програм професійного розвитку персоналу, участь у суспільно важливих проєктах або здійснення екологічних заходів створюють ефекти, які впливають на діяльність підприємства, хоча й не завжди знаходять безпосереднє відображення у традиційній фінансовій звітності.

У зв'язку з цим зростає значення управлінського обліку як системи, здатної забезпечити оцінювання не лише фінансових результатів, але й соціальних наслідків інвестицій. Його використання дозволяє поєднати дані про витрати із результатами, що мають нематеріальний характер, та сформувати більш повне уявлення про вплив соціальних вкладень на діяльність організації [4].

Одним із найбільш поширених способів такого оцінювання є використання показника соціальної віддачі від інвестицій (SROI), який передбачає співвіднесення вкладених ресурсів із отриманими соціальними результатами. Його застосування базується на визначенні змін, що відбуваються у діяльності підприємства або його соціальному оточенні, та їх подальшому перетворенні у кількісну форму, що дає можливість оцінити, наприклад, зменшення витрат на підбір персоналу внаслідок скорочення плинності кадрів або економію ресурсів завдяки реалізації екологічних заходів [2].

Використання управлінського обліку у цьому процесі забезпечує інформаційну основу для здійснення відповідних розрахунків. Зокрема, деталізація соціальних витрат дозволяє відокремити витрати на реалізацію соціальних програм від інших статей бюджету, а узагальнення результатів дає змогу оцінити їх вплив на діяльність організації. У цьому контексті важливе значення має оперативний аналіз, який забезпечує своєчасне виявлення змін у функціонуванні підприємства та дозволяє враховувати їх у процесі прийняття управлінських рішень [3].

Процес оцінювання ефективності соціальних інвестицій передбачає послідовне виконання кількох етапів. На початковому етапі визначається коло зацікавлених сторін та очікувані результати реалізації соціальних програм. Надалі встановлюється зв'язок між використаними ресурсами та змінами, що відбулися у діяльності підприємства або його соціальному середовищі.





Завершальним етапом виступає кількісне оцінювання отриманих результатів, що дозволяє порівняти їх із обсягом вкладених ресурсів [1].

Практичне застосування такого підходу демонструє оцінювання соціального впливу проєкту «Курс на незалежність», результати якого свідчать про можливість співвіднесення вкладених ресурсів із створеною соціальною цінністю [1].

Водночас у вітчизняній практиці впровадження методик оцінювання соціальних інвестицій супроводжується певними труднощами. До них належать відсутність уніфікованих показників для оцінювання соціальних результатів, обмежена інтеграція нефінансових даних у систему управлінського обліку та недостатній рівень методичного забезпечення відповідних процесів [2].

Попри це розвиток сучасних інформаційних технологій та удосконалення підходів до оцінювання соціального впливу створюють передумови для подальшого розвитку управлінського обліку. Поєднання аналітичних можливостей обліку з оцінюванням соціальних результатів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та сприяє більш раціональному використанню ресурсів організації [4].

Таким чином, оцінювання соціальних інвестицій у системі управлінського обліку набуває значення як складова стратегічного бачення розвитку організації. Йдеться вже не про фіксацію окремих витрат, а про формування цілісного уявлення щодо їх впливу на діяльність підприємства та його взаємодію із соціальним середовищем.

Застосування аналітичних можливостей управлінського обліку дозволяє перевести соціальні ініціативи у площину вимірюваних управлінських показників, що створює підґрунтя для обґрунтованого розподілу ресурсів та узгодження економічних і соціальних цілей. У такому контексті соціальні інвестиції перестають бути допоміжним елементом діяльності та набувають значення чинника, який може впливати на довгострокову стабільність функціонування підприємства.

Подальший розвиток методів оцінювання соціального впливу, їх інтеграція у систему управлінського обліку та накопичення практичного досвіду дозволять підвищити якість управлінських рішень і сприятимуть формуванню більш збалансованої моделі діяльності організацій, орієнтованої на поєднання економічної ефективності та соціальної відповідальності.

1. Аналіз соціальної рентабельності інвестицій (SROI) : звіт проєкту «Курс на незалежність», раунд 1.0 2023 / Благодійний фонд «Повір у себе»; Ruban Litvinova Social Impact Advisory; Envoy Partnership. 2025. URL:<https://povirusebe.org/sites/default/files/2025-01/oczinka-soczialnogo-vplyvu-ukr.pdf>
2. Витвицька У.Я. Оцінка ефективності соціальних інвестицій. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 97-101. URL:<http://www.economy.in.ua/?i=16&op=1&z=4942>
3. Експертна аналітика в системі управління підприємства: метод. вказівки для самостійного вивчення теми з дисц. «Експертна аналітика в менеджменті організацій» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності





073 «Менеджмент»; уклад.: С.О. Заїка, І.Ю. Шафоренко. Харків: ДБТУ, 2024. 58 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/aef27668-55e2-4bbc-8ead-b3ef5ece4303/content>

4. Заїка С., Скачко А. Соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку суспільства. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник Матеріалів II-ї наук.-практичної конф. за міжнародною. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 1. С. 197-200. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/190d8d4d-2948-4177-984b-0c164d6dad5e/content>*





ХОМЕНКО ЛЮДМИЛА, к.е.н, доцент, кафедри обліку і фінансів
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Управлінська діяльність здійснюється на основі використання зовнішньої та внутрішньої інформації. Зовнішня інформація включає економічні, політичні, екологічні та соціальні аспекти, отримані різними методами, такими як маркетингові дослідження, статистичні дані та законодавство. Внутрішня інформація традиційно надається системою бухгалтерського обліку і становить близько 70% усієї економічної інформації [1, 2]. Облікові дані виступають зв'язуючою ланкою між господарськими операціями та особами, що приймають рішення.

Успішна економічна трансформація до ринкових відносин значною мірою залежить від масштабної та ефективної облікової політики. Перехід від централізованого планування до ринкового управління вимагає комплексних облікових програм, які оцінюють поточний фінансовий стан, переводять фінансову звітність у постійні грошові одиниці та адаптують звіти до міжнародних стандартів.

Переорієнтація завдань і функцій обліку повинна враховувати як зовнішніх, так і внутрішніх користувачів. Зовнішні користувачі, такі як державні структури, кредитори та інвестори, потребують об'єктивної фінансової інформації. Внутрішні користувачі потребують управлінського обліку для забезпечення контролю витрат, управління ресурсами та аналізу відхилень [1, 2].

Тема управлінського обліку на машинобудівних підприємствах є надзвичайно актуальною для сучасного економічного управління, оскільки ефективне використання фінансових і управлінських інструментів забезпечує успіх у динамічних ринкових умовах. Однак недостатній рівень знань методів фінансового аналізу серед облікового персоналу обмежує повноцінне використання облікових даних для прийняття управлінських рішень.

У розвинених економіках фінансовий і управлінський облік чітко розмежовані, що забезпечує гнучку адаптацію інформації до внутрішніх потреб. В Україні таке розмежування не завжди реалізоване, що знижує ефективність управлінських рішень. Методи обліку витрат повинні включати класифікацію, групування та аналіз витрат у різних підрозділах підприємства з метою підвищення ефективності [1].

Конфіденційна інформація управлінського обліку допомагає підприємствам зберігати конкурентні переваги. Подальший розвиток в Україні потребує адаптації міжнародних стандартів, розмежування функцій фінансового та управлінського обліку, а також інформатизації облікових





процесів для підвищення точності, своєчасності та ефективності управління витратами.

Фінансовий облік і управлінський облік є двома важливими складовими інформаційної системи підприємства, однак їх функції та цілі відрізняються. Метою фінансового обліку є підготовка звітності, призначеної для зовнішніх користувачів, таких як акціонери, кредитори та інші зацікавлені сторони. Ця звітність надає узагальнену інформацію, що підтверджує фінансові результати та стан компанії на певний момент часу, відповідно до встановлених міжнародних стандартів.

Інтегрована звітність є ключовим інструментом для переходу до більш стійкої та прозорої бізнес-моделі, оскільки дозволяє компанії звітувати не лише про фінансові результати, а й про свій вплив на суспільство та довкілля [3].

Узагальнення результатів дослідження підтверджує, що управлінський облік на машинобудівних підприємствах є базовим елементом інформаційної системи, який інтегрує зовнішні ринкові індикатори та внутрішні операційні дані. Встановлено, що облікова інформація становить близько 70% загального масиву економічних даних, виступаючи критично важливою ланкою між господарськими процесами та стратегічними рішеннями менеджменту. Ефективність такої системи безпосередньо залежить від глибини аналізу відхилень та оперативності контролю за використанням ресурсів у складних виробничих циклах.

Трансформація вітчизняного машинобудування до ринкових умов вимагає чіткого розмежування функцій фінансового та управлінського обліку. Якщо фінансовий облік фокусується на ретроспективній звітності для зовнішніх користувачів згідно з міжнародними стандартами, то управлінський аспект орієнтований на внутрішні потреби – оптимізацію витрат та прогнозування майбутніх фінансових результатів. Сучасний підхід передбачає впровадження комплексних програмних рішень, що дозволяють адаптувати звітність до вимог МСФЗ та забезпечувати високу точність калькулювання собівартості.

Особливого значення в умовах динамічного середовища набуває цифровізація та автоматизація облікових процесів. Аналіз засвідчив, що недостатній рівень володіння методами фінансового аналізу серед персоналу обмежує потенціал використання облікових даних. Подолання цього бар'єру можливе через інформатизацію, яка гарантує своєчасність та конфіденційність управлінської інформації. Це дозволяє підприємствам зберігати конкурентні переваги, гнучко реагуючи на зміни в економічному та політичному секторах.

Перспективним напрямом розвитку галузі є перехід до моделі інтегрованої звітності, що поєднує фінансові показники з оцінкою соціального та екологічного впливу діяльності компаній. Такий підхід забезпечує прозорість бізнес-моделі та сприяє залученню інвестицій у модернізацію машинобудівного сектору. Отже, впровадження цілісної системи управлінського обліку є стратегічним інструментом забезпечення економічної стійкості, стабільного функціонування та стратегічного планування розвитку





підприємства в ринкових умовах.

1. Великий Ю. М. *Управління витратами підприємства: монографія*. Харків: ІНЖЕК, 2009. 192 с.
2. Давидович І. Я. *Управління витратами: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
3. Яценко Н. М., Попадюк О. О. *Особливості інтегрованої звітності в Україні: проблеми та можливості*. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2025. № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10709> (дата звернення: 10.01.2026).





ЧЕРНЕГА ВІРА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **БАЛАН АЛЛА**, к.е.н,
доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

Управлінський облік є невід’ємною складовою сучасного ведення бізнесу, навіть для фізичних осіб-підприємців, які працюють за спрощеною системою оподаткування. Його головна мета полягає не лише у фіксації доходів і витрат, а й у створенні інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, контролю за фінансовими потоками та планування розвитку підприємства. В умовах сучасних економічних викликів, зокрема воєнного стану, зростає потреба підприємців у знаннях з фінансового управління, бухгалтерського обліку та економічного аналізу, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності [1].

Навіть у малому бізнесі відсутність системного підходу до обліку часто призводить до непродуктивних витрат, втрати прибутку та проблем із фінансовим плануванням. Управлінський облік дозволяє:

- виявляти найбільш прибуткові напрями діяльності;
- контролювати витрати на закупівлю матеріалів, оплату послуг та власні операційні витрати;
- прогнозувати грошові потоки та фінансову стабільність;
- обґрунтовано планувати розвиток бізнесу, враховуючи сезонність та коливання ринку;
- здійснювати порівняння планових показників із фактичними, що дозволяє вчасно коригувати стратегію.

Особливу роль у діяльності ФОП відіграє автоматизація управлінського обліку. Використання спеціалізованих програм, електронних таблиць та інтегрованих сервісів дозволяє:

- мінімізувати людський фактор та помилки;
- швидко формувати аналітичні звіти для оцінки ефективності окремих операцій;
- вести електронний документообіг із збереженням юридичної значимості документів;
- забезпечувати зручний доступ до даних для прийняття рішень у реальному часі.

Для прикладу, у ФОП, який займається позамовним виготовленням столярних виробів, управлінський облік допомагає відстежувати витрати на матеріали, час виконання замовлень, прибутковість окремих виробів та ефективність використання ресурсів. Ведення обліку за допомогою спеціалізованих сервісів, таких як BookKeeper або Dilovod, дозволяє автоматично формувати картки замовлень, контролювати доходи і витрати,





аналізувати валовий прибуток та інтегрувати КРІ для оцінки ефективності виробництва. Такий підхід полегшує управління бізнес-процесами, знижує ризик помилок та дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення.

Правова база України забезпечує законність таких операцій. Основні нормативні акти, що регулюють управлінський облік та електронні документи для ФОП, наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Основні нормативно-правові акти, що регламентують автоматизацію управлінського обліку фізичних осіб-підприємців [2, 3, 4, 5]

Норма / Закон	Основний зміст	Значення для автоматизації управлінського обліку ФОП
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (1999, №996-XIV)	Дозволяє ведення бухгалтерського обліку та зберігання документів в електронній формі	Створює правову основу для використання електронних систем обліку та цифрових документів
Закон України «Про електронний документообіг та електронні довірчі послуги»	Встановлює правові засади використання електронних документів, електронного підпису та обміну даними між системами	Забезпечує юридичну значимість електронних документів та інтеграцію облікових систем
Закон України «Про захист персональних даних»	Визначає вимоги до обробки, зберігання та передачі персональних даних	Гарантує безпечне зберігання даних клієнтів і працівників у автоматизованих системах обліку
Податковий кодекс України	Дозволяє використання електронних кабінетів, електронної звітності та автоматизованого обміну даними з контролюючими органами	Дає можливість інтегрувати облікові системи з податковими сервісами для автоматизації звітності
Електронний кабінет платника податків ДПС	Надає API для інтеграції облікових систем з державними реєстрами	Забезпечує автоматичне подання звітності, отримання довідок та актуалізацію даних у системі управлінського обліку

Впровадження управлінського обліку для ФОП дозволяє підвищити операційну ефективність бізнесу. Так, регулярний аналіз доходів і витрат дозволяє виявити непотрібні або неефективні витрати, оцінити рентабельність окремих видів діяльності та визначити пріоритетні напрями для розвитку.

Ще одним ключовим аспектом є бюджетування та прогнозування. ФОП, використовуючи управлінський облік, може формувати короткострокові та довгострокові бюджети, що включають планування доходів, витрат, податків та резервів на непередбачені витрати.

Управлінський облік сприяє контролю за ефективністю ресурсів та дозволяє впроваджувати ключові показники ефективності (КРІ) для оцінки результатів діяльності ФОП. Наприклад, ведення окремого обліку за видами





витрат і доходів дозволяє відстежувати окупність інвестицій у маркетинг, обладнання чи розвиток послуг, що в свою чергу підвищує рентабельність підприємства. До КРІ можна віднести чистий прибуток, маржинальність окремих послуг чи товарів, співвідношення доходів і витрат та швидкість обороту коштів. Крім фінансових показників, управлінський облік дозволяє оцінювати ефективність операційних процесів, що особливо важливо для ФОП. Це дає можливість відстежувати тривалість виконання замовлень, витрати часу на обслуговування клієнтів та використання матеріальних ресурсів. Такий аналіз допомагає вчасно виявляти вузькі місця в процесах і приймати рішення щодо їх оптимізації, що підвищує швидкість обслуговування та якість наданих послуг.

Ще одним важливим аспектом є контроль за податковими зобов'язаннями та прогнозування податкового навантаження. Управлінський облік дозволяє вести систематичний облік податкових платежів, інтегрувати їх з внутрішніми фінансовими даними та автоматично формувати звітність. Це зменшує ризик помилок і штрафів, а також забезпечує більш точне планування грошових потоків.

Крім того, систематичне ведення управлінського обліку сприяє прозорості бізнесу та обґрунтованому прийняттю рішень. Підприємець може оцінювати прибутковість окремих напрямів діяльності, ефективність використання ресурсів і приймати стратегічні рішення на основі достовірних даних, що дозволяє оптимізувати витрати та планувати довгостроковий розвиток.

У підсумку, управлінський облік для ФОП – це не просто ведення записів, а стратегічний інструмент, який об'єднує контроль, аналітику, планування та автоматизацію. Завдяки цьому ФОП може підвищити ефективність діяльності, оптимізувати витрати, прогнозувати розвиток та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що є ключем до стабільності та конкурентоспроможності малого бізнесу.

1. Balan, O. Creating an Educational Hub for Novice Individual Entrepreneurs From Territorial Communities on the Basis of «Polytech-Consult» Consulting and Training Centre / O. Balan, M. Shepel, A. Balan // Забезп. якості вищ. освіти : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-метод. конф., м. Одеса, 10-12 квіт. 2024 р. – 2024. – С. 275-278.
2. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 січ. 2026 р.: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Дата звернення: 17.03.2026).
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 1 січ. 2026 р.: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Дата звернення: 17.03.2026).
4. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (Дата звернення: 17.03.2026).
5. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р. : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (Дата звернення: 17.03.2026).





ЧИЖ ЛЮДМИЛА, к.е.н., доцент, професор кафедри економіка і фінанси,
Одеський національний морський університет, м. Одеса

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПОРТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних реаліях, де економічна стійкість відіграє не менш важливу роль, ніж економічне зростання, морські порти є потужними двигунами розвитку країни. Стійка робота портової інфраструктури потребує комплексного підходу, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Інвестиції в морські порти мають базуватися на стратегічному підході, що враховує всі ці складові. Особливу увагу необхідно приділити попередньої діагностиці фінансового стану портових підприємств як потенційних об'єктів вкладень. Це дозволить приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Україна історично відзначалася як одна з ключових морських держав, однак, наслідки російської агресії спричинили суттєві руйнування її портової інфраструктури. Незважаючи на це, як вітчизняні, так і зарубіжні інвестори демонструють стійкий інтерес до портової галузі України, високо оцінюючи її перспективи щодо модернізації та інтеграції до європейських логістичних мереж.

Порти є капіталомісткими інфраструктурними об'єктами, тому попередній аналіз та оцінка інвестицій мають ключове значення. Застосування подібних методів дозволяє мінімізувати ризик виникнення численних проблем і негативних наслідків, пов'язаних із неуспішним вкладенням коштів, а також сприяє зниженню впливу як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків. Більш того, ретельно проведена оцінка інвестицій надає можливість перевірити достовірність фінансової звітності потенційного об'єкта інвестування, виявити загрози та приховані проблеми, які здатні стати суттєвими перепонами для інвестора.

Цим пояснюється необхідність передінвестиційної діагностики (Due Diligence), яка припускає збір та аналіз інформації про бізнес-об'єкт перед укладанням контракту, здійсненням угоди або придбанням активів [1].

Due Diligence не просто формальність – це інструмент управління ризиками, що допомагає зекономити десятки тисяч доларів і уникнути правових пасток. Його основна місія – надати бізнесу повне уявлення про актив, що купується, або партнера, з яким планується співпраця [2].

Наріжним каменем процесу прийняття рішень з інвестицій є фінансова перевірка (Financial Due Diligence) - комплексна незалежна перевірка фінансового стану компанії перед інвестуванням, спрямована на виявлення ризиків, підтвердження достовірності звітності та оцінку реальної вартості активів, доходів та зобов'язань [3].

За досвідом вітчизняних та міжнародних аналітиків, фінансова перевірка має включати декілька ключових компонентів: історичний аналіз фінансових





звітів; оцінка доходу та прибутку; аналіз доходів та клієнтів; оцінка оборотного капіталу, робочого капіталу, грошових потоків; огляд боргів та зобов'язань. Таким чином, на перший погляд немає труднощів в проведенні передінвестиційної фінансової діагностики. Але не так все просто. З нашої точки зору можна виділити дві основні проблеми.

Перша проблема пов'язана з формуванням інформаційного забезпечення фінансової діагностики. Україна запровадила низку законодавчих змін, спрямованих на обов'язкове застосування певними категоріями суб'єктів господарювання положень Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Втім, практична реалізація цих стандартів стикається з численними проблемами: суттєві розходження у концептуальних підходах до обліку, наявність положень МСФЗ, яким бракує відповідників у національній нормативній базі. Усе це ускладнює процес гармонізації системи фінансової звітності України з міжнародними стандартами та знижує прозорість фінансової інформації для зовнішніх зацікавлених сторін, особливо для потенційних інвесторів [4]. Це призводить до того, що порівняльний фінансовий аналіз українських підприємств між собою, і тим більше із закордонними компаніями, практично неможливий через брак нормативної бази та доступних середньогалузевих показників.

Друга полягає в відсутності в сучасній українській науці єдиного і загальновизнаного підходу до цього виду аналізу-діагностики.

Основні схеми проведення таких досліджень можна побудувати, спираючись на класичний фінансовий аналіз. Незважаючи на всі наявні відмінності та протиріччя в наявних методиках, є можливим виділити основні групи показників, значущість яких для цілей фінансового аналізу визнають усі дослідники: оцінка та аналіз майнового потенціалу, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності.

В подальшому, залежно від стратегії підприємства та мети, яких вона хоче досягти, а також від кола стейкхолдерів (у тому числі, інвесторів), необхідно сформулювати індивідуальний набір показників, підібрати формулу їх розрахунку, нормативні значення та їх інтерпретацію, що відповідає реальному стану справ.

Фінансові показники набувають сенсу лише при розгляді в контексті бізнесу, галузевих норм та специфічних особливостей підприємства. У кожній галузі мають бути свої межі допустимих значень показників ліквідності, рентабельності, оборотності та ін., що змінюються відповідно до реалій сучасної економіки.

Можна рекомендувати враховувати вплив наступних факторів: сезонні коливання продажів або витрат; надзвичайні прибутки чи збитки; зміни у політиці визнання виручки; фактори успіху, специфічні галузі.

Так, наприклад, якщо розглядати позицію інвесторів, які вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу на нього, то вони зацікавлені, перш за все, у вивченні наступних показників: ліквідності короткострокових зобов'язань, платоспроможності за





довгостроковими заборгованостями, відносини майбутніх прибутків та грошових зобов'язань прогноз оцінки майбутніх доходів від власного капіталу.

Портові підприємства відносяться до капіталомістких галузей. Вони мають великі активи зі значними інвестиціями в основні засоби, тому увага аналітиків має бути спрямована на вивчення ефективності управління довгостроковими зобов'язаннями та капітальними витратами, дебіторської заборгованості, оскільки нехтування цими факторами може призвести до проблем з ліквідністю.

1. Що таке Due Diligence і чому це важливий етап угоди. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitics/217795_shcho-take-due-diligence--chomu-tse-vazhliiviy-etap-ugodi
2. Що таке Due Diligence: як працює комплексна перевірка бізнесу. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/shcho-take-due-diligence-iak-pratsiuie-kompleksna-perevirka-biznesu/>
3. What is financial due diligence and how to conduct it? <https://www.ansarada.com/article/due-diligence-financial>
4. Костякова А. Звітність без кордонів: українські реалії в контексті МСФЗ. *Економіка та суспільство*, 2025. №74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-108>





ШАБАТЬКО АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮННИК ЮРІЙ**, к.е.н, доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ

У сучасних умовах економічного розвитку питання забезпечення фінансової стійкості підприємств набуває особливої важливості. Економічна ситуація в Україні залишається нестабільною, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема змінами ринкової кон'юнктури, інфляційними процесами та коливаннями у податковій політиці. Такий стан створює додаткові виклики для ефективного функціонування підприємств і значно ускладнює процес планування їхньої фінансової діяльності. Як наслідок, підприємства змушені працювати в умовах високої невизначеності, яка безпосередньо впливає на результати їхньої фінансово-господарської діяльності.

Зростання рівня господарських ризиків зумовлює необхідність більш ефективного управління фінансовими ресурсами. Неефективне їхнє використання, значна залежність від позикового капіталу або нестача власних коштів можуть призвести до погіршення платоспроможності та ускладнення діяльності підприємства. Саме тому забезпечення фінансової стійкості виступає важливою передумовою стабільного функціонування підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності.

У зв'язку з цим підтримання фінансової рівноваги між активами та джерелами їхнього формування є важливою умовою стабільного розвитку підприємства. Раціональне співвідношення між власним і позиковим капіталом сприяє забезпеченню платоспроможності, підвищує ефективність використання фінансових ресурсів та зменшує ризик виникнення фінансових труднощів. Фінансово стійке підприємство здатне своєчасно виконувати свої зобов'язання, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати безперервність господарської діяльності.

Економічна сутність фінансової стійкості полягає у здатності підприємства стабільно функціонувати й розвиватися в умовах змінного економічного середовища. Вона характеризується таким станом фінансових ресурсів, за якого забезпечується виконання зобов'язань, зберігається платоспроможність та створюються передумови для подальшого розвитку.

Важливою ознакою фінансової стійкості є незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Надмірна залежність від позикових коштів підвищує фінансові ризики та може призвести до зниження платоспроможності, тоді як достатня частка власного капіталу забезпечує фінансову автономію, стабільність діяльності та можливість ефективно реагувати на зміни економічного середовища [1].





У процесі фінансового аналізу важливим є визначення рівня фінансової стійкості, оскільки він характеризує здатність підприємства підтримувати стабільну діяльність і своєчасно виконувати свої зобов'язання. Залежно від співвідношення власних і залучених джерел фінансування, а також забезпеченості запасів джерелами їхнього формування у фінансовому аналізі виділяють кілька основних типів фінансової стійкості підприємства [2, с. 133-135]. Для узагальнення характеристик цих станів їх доцільно представити у вигляді табл. 1.

Таблиця 1 - Типи фінансової стійкості підприємства та їхня характеристика

Тип фінансової стійкості	Характеристика
Абсолютна фінансова стійкість	Характеризується тим, що запаси та витрати підприємства забезпечуються виключно власними оборотними коштами. Це свідчить про мінімальну залежність підприємства від позикових фінансових ресурсів, що забезпечує йому високий рівень фінансової автономії.
Нормальна фінансова стійкість	Запаси покриваються за рахунок власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел. Такий стан вважається оптимальним, оскільки забезпечує стабільну діяльність підприємства при раціональному використанні фінансових ресурсів.
Нестійка фінансова ситуація	Для покриття запасів підприємство змушене залучати додаткові короткострокові позикові кошти. Це свідчить про певні труднощі у фінансовій діяльності, однак за умови ефективного управління ситуацію ще можна стабілізувати.
Кризовий фінансовий стан	Підприємство не має достатніх джерел для покриття запасів і витрат, що призводить до порушення платоспроможності та значного ризику банкрутства. Такий стан свідчить про серйозні фінансові проблеми.

Визначення типу фінансової стійкості відіграє ключову роль у комплексній оцінці реального фінансового стану суб'єкта господарювання, дозволяючи не лише ідентифікувати потенційні ризики його діяльності, але й забезпечувати своєчасну розробку й реалізацію управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Процес оцінювання фінансової стійкості базується на застосуванні системи фінансових показників, яка дає змогу визначити рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, ефективність функціонування власного капіталу та його здатність підтримувати стабільну операційну діяльність. Комплексний аналіз цих параметрів дозволяє створити всебічну характеристику поточного фінансового стану організації і своєчасно виявляти фактори ризику, які можуть вплинути на її фінансову стабільність як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах.

Одним із ключових фінансових показників є коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Високий рівень цього показника вказує на значний ступінь





фінансової незалежності підприємства, а також на його меншу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Така характеристика сигналізує про здатність компанії підтримувати стійке фінансове становище та забезпечувати власні фінансові потреби, пов'язані з операційною діяльністю. У контрасті до нього виступає коефіцієнт фінансової залежності, що відображає частку позикового капіталу в загальній структурі фінансування. Його зростання свідчить про підвищення рівня залежності підприємства від зовнішніх ресурсів, що, у свою чергу, посилює фінансові ризики.

Важливим показником є також коефіцієнт маневреності власного капіталу, який характеризує частку власних коштів у мобільній формі, що можуть бути використані для фінансування поточної діяльності. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про гнучкість у використанні фінансових ресурсів і здатність швидко реагувати на зміни економічного середовища.

Суттєвим показником є забезпеченість оборотних активів власними коштами, яка відображає рівень покриття оборотних активів власним капіталом. Достатнє значення цього показника свідчить про фінансову стабільність та зменшує залежність від короткострокових позикових ресурсів.

Таким чином, система показників фінансової стійкості дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан суб'єкта господарювання, визначити рівень його фінансової незалежності та ефективність управління фінансовими ресурсами.

Високий рівень фінансової стійкості підприємства сприяє формуванню позитивної репутації та підвищує довіру у відносинах із партнерами, кредиторами та інвесторами. Одним із ключових результатів фінансової стабільності є зростання довіри кредиторів, оскільки фінансово стійке підприємство здатне своєчасно виконувати свої боргові зобов'язання. Така здатність знижує ризики для фінансових установ і створює сприятливі передумови для залучення кредитних ресурсів. Більше того, фінансова стійкість істотно впливає на інвестиційну привабливість підприємства. Інвестори, зазвичай, віддають перевагу суб'єктам господарювання зі стабільним фінансовим станом, оскільки це свідчить про ретельне управління ресурсами і зменшує ймовірність втрати інвестованих коштів.

Отже, підтримання належного рівня фінансової стійкості є однією з основних умов для сталого функціонування та розвитку підприємства. Регулярний аналіз і оцінка показників фінансової стійкості забезпечують оптимізацію управління фінансовими ресурсами, укріплення конкурентних позицій підприємства на ринку та підвищення загальної ефективності його діяльності.

1. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3 (79). С. 166-173. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173>.

2. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз підприємств : навч. посіб. [Електронне видання]. Полтава : ПДАУ, 2024. 350 с.





ШИЯН ДМИТРО, д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу,
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця,
м. Харків

СЕВРЮКОВА ЄЛИЗАВЕТА, доктор філософії, доцент кафедри кібербезпеки,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сільське господарство залишається ключовою галуззю економіки України, однак повномасштабна війна завдала суттєвих втрат агропідприємствам. Збройна агресія призвела до зменшення чисельності працівників, втрати кваліфікованого персоналу, зниження мотивації та ризиків дестабілізації системи управління персоналом. Ефективність використання трудових ресурсів стала надзвичайно важливою умовою виживання підприємств аграрного сектору. Ключовим завданням стає формування нових підходів до управління персоналом у кризових умовах. Йдеться про адаптацію традиційних HR-практик до викликів воєнного часу: гнучкість, ротацію функцій, стимулювання залишкових працівників, психологічну підтримку. Важливо не лише зберегти кадровий потенціал, а й забезпечити ефективну організацію праці з урахуванням обмежених ресурсів [3].

Останні дослідження свідчать про зростаючий інтерес до проблематики управління трудовими ресурсами в умовах кризи. Так, у роботі виявлено зміну мотиваційних чинників у працівників сільського господарства в період пандемії [3]. Українські дослідники Пшик-Ковальська і Ковальський зазначають, що в умовах війни підприємства мають переорієнтовувати HR-функції на збереження ключового персоналу [4]. Це підтверджується й висновками Хлебнікової та ін. (2023), які наголошують на впровадженні гнучких форм організації праці та антикризових стратегій управління персоналом [5]. У роботі Нехрей та Фінгер зроблено акцент на системному аналізі впливу війни на функціонування агросектора України, зокрема на кадровий потенціал [1]. Водночас Цзя та інші демонструють, що втрати агропідприємств мають широкий міжнародний резонанс, що підсилює необхідність розробки ефективних моделей HR-управління [2]. Таким чином, у науковому дискурсі сформувався запит на розробку інноваційних механізмів підвищення ефективності використання персоналу в агросекторі під час війни, що й становить предмет подальшого аналізу в цій статті.

Дослідження реальної ситуації з рівнем ефективності управління персоналу було проведено за даними сільськогосподарських підприємств Харківської області у 2024 році. Досліджувана сукупність налічувала 62 підприємства (таблиця 1).

Дані свідчать про чіткий взаємозв'язок середньорічної заробітної плати





та продуктивності праці, рівня преміювання та економічна ефективність сільськогосподарських підприємств. Зокрема, у групі підприємств із найнижчим рівнем зарплати (до 150 тис. грн) зафіксовано найвищу кількість працівників на 100 га угідь (1,047), проте рівень товарної продукції на 1 га становив лише 37712 грн. Водночас у групі з оплатою понад 250 тис. грн кількість працівників на 100 га зменшується до 0,703, що свідчить про раціональнішу структуру зайнятості, а обсяг товарної продукції на 1 га досягає максимального значення - 60135 грн.

Таблиця 1 - Зв'язок рівня оплати праці з окремими показниками руху персоналу та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Харківської області у 2024 р.

Показники	Середньорічна заробітна плата, тис. грн				
	до 150	150,1-200	200,1-250	більше 250	у середньому
Кількість підприємств	17	23	14	8	62
Середньорічна заробітна плата, тис. грн	128,2	173,0	214,4	296,9	196,2
Середня заробітна плата на 1 га, грн	3163	3929	3811	4205	3799
Кількість працівників на 100 га сільськогосподарських угідь	1,047	1,140	0,662	0,703	0,892
Товарна продукція на 1 га сільськогосподарських угідь, грн	37712	37667	41735	60135	43102
Коефіцієнт преміальності	11,4	30,8	17,1	54,4	28,3
Коефіцієнт обігу з прийому	0,245	0,169	0,200	0,169	0,192
Коефіцієнт обігу з вибуття	0,104	0,118	0,122	0,056	0,106
Коефіцієнт плинності кадрів	0,268	0,217	0,355	0,171	0,255
Питома вага жінок серед штатних працівників, %	37,8	38,0	31,4	29,0	34,7

Також простежується позитивна залежність між рівнем оплати та коефіцієнтом преміальності. У групі з найвищою заробітною платою (понад 250 тис. грн) цей показник становив 54,4, тоді як у підприємствах з оплатою до 150 тис. грн - лише 11,4. Це може свідчити про активніше застосування системи матеріального стимулювання у більш економічно спроможних агрофірмах. Інша важлива закономірність - зменшення коефіцієнта плинності кадрів. У групі з найвищими зарплатами він становив лише 0,171 проти 0,268 у підприємствах із найнижчими ставками. Це підкреслює, що підвищення заробітної плати позитивно впливає на стабільність кадрів. Аналогічну тенденцію демонструють і коефіцієнти обігу з прийому та вибуття, які вищі в умовах низької оплати праці.

Щодо гендерної структури, то зі зростанням зарплати зменшується





питома вага жінок серед штатного персоналу: з 37,8% у першій групі до 29,0% у четвертій. Це може свідчити про гендерну сегрегацію у виробничих посадах з вищим рівнем оплати або про різну представленість жінок у технологічно складніших напрямках аграрного виробництва (рис. 1).

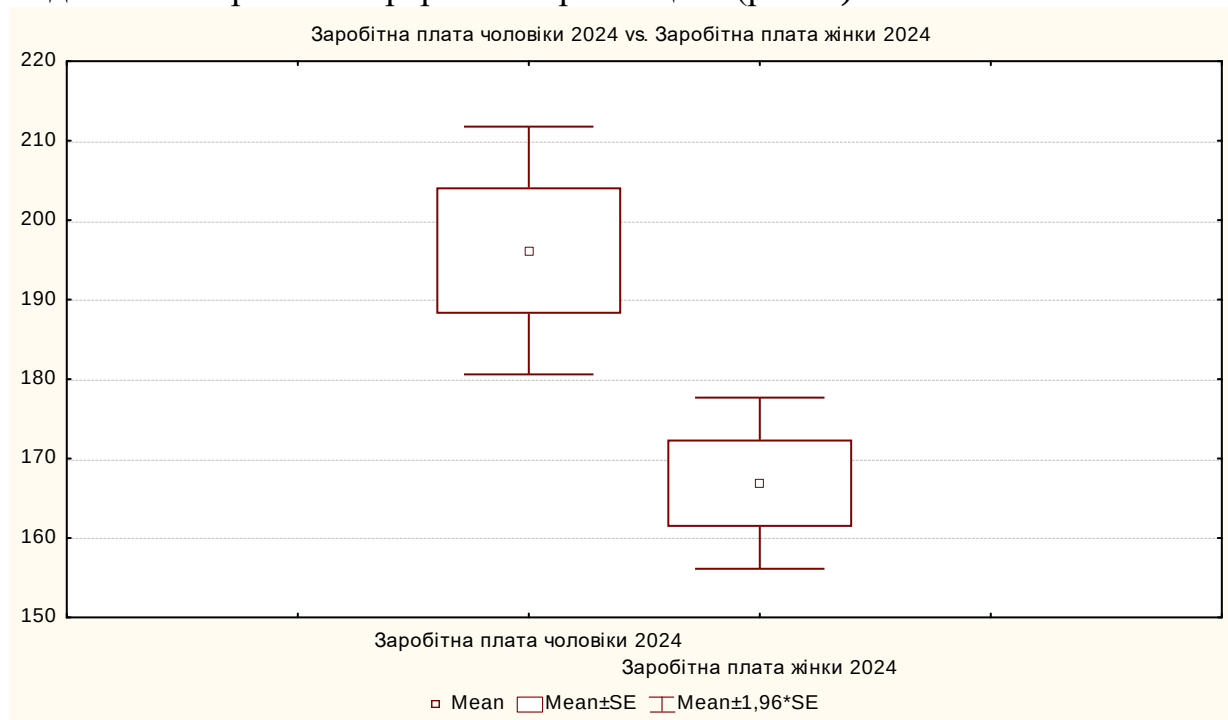


Рис. 1 - Середня величина заробітної плати чоловіків та жінок у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2024 р

Таким чином, отримані дані засвідчують, що підвищення рівня заробітної плати не лише забезпечує економічну ефективність агропідприємств, а й сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню мотивації та результативності праці. Це вказує на необхідність формування стратегій кадрового управління, що передбачають гідну оплату як базовий інструмент сталого розвитку сільського господарства.

1. Nehrey, M., Finger, R. (2024). Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture: challenges, policy responses, and future prospects. *Heliyon*, 10(21), e39208. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e39208 .
2. Jia, N., Xia, Z., Li, Y. та ін. (2024). The Russia-Ukraine war reduced food production and exports with a disparate geographical impact worldwide. *Communications Earth & Environment*, 5, 765. DOI: 10.1038/s43247-024-01915-5.
3. Hitka, M., Lorincova, S., Gejdos, M., Lipoldova, M. (2022). Employee motivation during the time of the crisis in agricultural and forestry organizations: case study. *Agricultural Economics – Czech*, 68(7), 271–281. DOI: 10.17221/71/2022-AGRICECON.
4. Пшик-Ковальська, О.О., Ковальський, О.І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 4(2), 88–93.
5. Хлебнікова, Т.М., Темченко, О.В., Білінська, О.П. (2023). Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*, 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66.





ЮРЧЕНКО ІРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **РОМАШКО ОЛЬГА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЕНЕРГОПІДПРИЄМСТВ ЗА СТАНДАРТАМИ NATO TA RESILIENCE-МЕНЕДЖМЕНТУ

Енергетичний сектор України у 2025–2026 роках перебуває у стані перманентної трансформації, що зумовлена як воєнними загрозами, так і необхідністю швидкої інтеграції до європейського енергетичного простору [1]. За таких обставин роль управлінського обліку трансформується з площини лінійного моніторингу фінансових показників у стратегічний вектор забезпечення державної стійкості. В умовах граничних навантажень облікова система перестає виконувати суто реєстраційну функцію, стаючи високотехнологічним базисом для оперативного менеджменту в режимі реального часу [3]. Потрібна докорінна реконструкція облікових механізмів на базі концепції resilience, що означає операційну стійкість та здатність системи до миттєвого відновлення після зовнішніх шоків [4]. Трансформація не обмежується простою корекцією діючих регламентів, вона передбачає фундаментальну реконструкцію архітектури управлінського обліку з урахуванням сучасних безпекових імперативів. Це вимагає впровадження міжнародних стандартів логістичного кодування та цифровізації всіх матеріальних потоків для забезпечення безперервного функціонування об'єктів критичної інфраструктури [2].

Аналіз практичної діяльності великих суб'єктів енергетичної галузі за період 2019–2024 років дозволив ідентифікувати зміну фундаментальної парадигми управління запасами в межах стратегічного обліку [3]. Якщо у докризовий період підприємства використовували модель Just-in-Time, спрямовану на мінімізацію складських залишків задля вивільнення обігового капіталу [3], то сучасні реалії довели стратегічну виправданість переходу до моделі Just-in-Case [1]. Такий перехід від оптимізаційної до захисної моделі управління запасами свідчить про трансформацію облікової політики в напрямі пріоритету безперервності діяльності над короткостроковою ефективністю. Статистичні дані підтверджують суттєве уповільнення оборотності активів у галузі, де середня тривалість зберігання матеріалів зросла в декілька разів [3]. Таке зростання ідентифікується аналітиками як свідоме формування безпекового буфера, що є критичним для виживання системи [4]. Управлінський облік у такому контексті має гарантувати стовідсоткову наявність критичних вузлів та паливних ресурсів незалежно від волатильності ринку чи раптових логістичних розривів [2].

Важливим елементом сучасного інструментарію управлінського обліку є впровадження ризик-орієнтованого підходу через використання ABC/XYZ-аналізу, що інтегрований із динамічною матрицею загроз [3]. Інтеграція





класичних методів управлінської аналітики з безпековими сценаріями дозволяє трансформувати облік із ретроспективного у прогностичний інструмент. Це дозволяє диференціювати ресурси за ступенем їхнього впливу на живучість енергосистеми та стає аналітичним базисом для ієрархізації логістичного забезпечення підприємства [1]. Наприклад, ресурси червоної зони, до яких належить паливо та унікальні вузли генеруючих потужностей, потребують щоденного жорсткого лімітування та моніторингу, тоді як допоміжні матеріали можуть обліковуватися за спрощеною процедурою [3]. Такий підхід дозволяє менеджменту зосередити вісімдесят відсотків контрольних зусиль на найбільш критичних позиціях, що забезпечують енергетичну автономність регіонів у критичні моменти [4]. Організація такого обліку базується на принципах прозорості та суворості відповідності міжнародним стандартам [2].

Особливого значення набуває цифрова трансформація облікових процесів через впровадження інтегрованих ERP-рішень [3]. Цифровізація управлінського обліку забезпечує синхронізацію фінансових, виробничих і логістичних даних у єдиному інформаційному середовищі. Використання інтелектуальних модулів дозволяє автоматизувати розрахунок оптимального розміру замовлення з урахуванням ймовірнісних факторів затримок на кордонах та волатильності цін [1]. Справжньою новацією для вітчизняного енергосектору є синхронізація управлінської номенклатури запасів із міжнародною системою кодування NATO Stock Number (NSN) [4]. Гармонізація внутрішніх класифікаторів із системою NSN створює передумови для стандартизованої ідентифікації ресурсів у міжнародному логістичному середовищі. Це забезпечує повну прозорість обліку технічної допомоги від іноземних партнерів [3], спрощує логістичну взаємодію з постачальниками з країн Європейського Союзу та суттєво підвищує рівень довіри міжнародних донорів до цільового використання наданих ресурсів [2].

Логістична децентралізація виступає ще одним критичним елементом стратегії стійкості, що потребує детального облікового обґрунтування [1]. Традиційна модель концентрації запасів на великих централізованих складах в умовах воєнного стану є надто вразливою [3]. Рекомендується перехід до системи територіально розподілених мобільних хабів, що дозволяє скоротити час доставки необхідних запчастин до місць аварійних робіт із кількох годин до лічених хвилин [4]. З позиції управлінського обліку така модель потребує впровадження динамічних нормативів запасів та оперативної аналітики у режимі реального часу. За попередніми розрахунками, така модель підвищує загальну живучість системи енергозабезпечення на сімдесят відсотків, забезпечуючи оперативне відновлення інфраструктури після пошкоджень [3]. Крім того, цифрові трансформації дозволяють інтегрувати аналітичні рішення безпосередньо у вертикаль формування стратегічних векторів розвитку енергосуб'єкта [3].

Екологізація управління матеріальними ресурсами в межах стратегії сталого розвитку передбачає впровадження елементів циркулярної економіки





[1]. Поєднання принципів сталого розвитку з інструментами управлінського обліку формує додатковий економічний ефект та зміцнює фінансову стійкість підприємств. Управлінський облік вторинної сировини та створення обмінного фонду відновлених вузлів дозволяють знизити витрати на закупівлі нових матеріалів до п'ятнадцяти відсотків [3]. Це стає критично важливим в умовах дефіциту обігових коштів [2]. Використання цифрових ідентифікаторів, таких як QR-коди або RFID-мітки, дозволяє мінімізувати ризики втрат та забезпечити наскрізний контроль кожної одиниці запасу від моменту надходження до моменту встановлення на об'єкті [3].

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній апробації інтегрованої моделі управлінського обліку енергопідприємств, що поєднує ризик-орієнтовану аналітику, цифрову трансформацію облікових процесів та міжнародні стандарти логістичного кодування NSN [3;4]. Запропонований підхід формує концептуальну модель управлінського обліку воєнного типу, адаптовану до умов високої невизначеності та логістичної турбулентності. На відміну від традиційних підходів, запропонована концепція розглядає управлінський облік не лише як фундаментальну складову системи підтримання національної енергостійкості в періоди мілітарних загроз та дестабілізації постачальницьких ланцюгів [1;3].

На завершення варто підкреслити, що реалізація запропонованих заходів щодо модернізації управлінського обліку дозволить підприємствам галузі не лише підвищити фінансову дисципліну [1], а й фундаментально посилити національну безпеку [4]. Поєднання міжнародних стандартів кодування [4], сучасних методів аналітики та принципів resilience-менеджменту створює надійний фундамент для стабільного функціонування критичної інфраструктури [2]. У стратегічній перспективі це забезпечує інституційну спроможність енергопідприємств діяти проактивно, а не реактивно, формуючи модель випереджального управління ризиками. Це гарантує стабільність навіть у надскладних умовах 2026 року [1]. Таким чином, управлінський облік еволюціонує до рівня стратегічного драйвера, що забезпечує енергетичну незалежність держави перед будь-якими глобальними викликами [3].

1. Про енергетичну стратегію України на період до 2050 року. Розпорядження КМУ № 373-р від 01 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80>
2. Про забезпечення діяльності об'єктів критичної інфраструктури під час дії воєнного стану. Закон України № 3723-IX від 22.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-20>
3. Цифрові трансформації управлінського обліку в енергетиці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-108>
4. NATO Stock Number (NSN) – Guide to Codification and Logistics. NSPA Documents. URL: https://eportal.nspa.nato.int/ac135/data/pdf/ACodP1_E.pdf





KRAVCHENKO SVITLANA, Sc.D., professor,
National Scientific Centre “Institute of Agrarian Economics”
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO PROMOTING THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN RURAL AREAS

Numerous academic works by various scholars during the period of martial law were devoted to the study of theoretical and methodological approaches to stimulating the development of entrepreneurial activity in rural areas [1, pp. 10–27]. In particular, attention is focused on the specific features of the organisational and economic framework for ensuring the competitiveness of agribusiness enterprises and ways to enhance their competitiveness (rationalisation of production costs; high-quality processing and storage of crops; ecological, economic and technical modernisation of grain storage facilities; introduction of innovations into production processes and improvement of technical equipment; analysis of the competitive environment, etc.). The organisational mechanism for the development of agribusiness entities is linked to the optimisation of resource use and an adaptive management system, whilst the economic mechanism is linked to the use of economic regulation tools, financial support for development incentives, and the enhancement of performance, socio-economic stability and the competitiveness of agribusiness entities [2, pp. 86–97]. Furthermore, it is argued that the organisational and economic mechanism for the development of agricultural enterprises is aimed at diversifying production, processing and high-quality storage of products, compliance with ‘Green Deal’ standards, the introduction of precision farming systems and digital transformation (AI analytics, IoT sensors, GPS systems), and the realisation of opportunities to attract foreign investment.

In the course of their research, scientists have emphasised the need to foster long-term sustainability, flexibility, adaptability, stability and competitiveness within the agricultural sector’s business structures, utilising adaptive, comprehensive and integrated ESG factors in development strategies and the management of credit and financial flows (the use of social programmes, innovative environmental technologies and digital solutions, and platforms fostering transparent trust among stakeholders). Adaptive financial security strategies (use of flexible budgeting and planning, digital tools, cost and efficiency control, diversification of activities, creation of a reserve fund, participation in insurance and risk management programmes). Attention has also been focused on precision agricultural engineering systems, smart farming, institutional support for the implementation of innovations, regulatory state support, and systematic state planning to enhance the effectiveness of technical and technological modernisation in agro-industrial production.

A group of researchers has drawn attention to the integration of systemic risk management into the mechanisms of operational and strategic management within the economic activities of agricultural enterprises, and to ways of enhancing their





investment attractiveness. It has been argued that a credit-oriented financing model (short- and medium-term debt financing) for agricultural business enterprises hinders investment and innovation in a market environment and creates disruptions or imbalances in financial provision [3, pp. 60–70].

Taking into account the need to manage production quality and the sustainability of the agribusiness sector, strengthen ties with stakeholders, consider the region's socio-economic indicators, optimise production costs and the interests of local communities, and apply the key principles of the methodology for continuous process improvement, a SMART-oriented, relevant, valid, adaptive structural-functional model of transparent management of social responsibility by agricultural business enterprises.

The paper demonstrates the need to stimulate the innovative development of agricultural business enterprises, enhance their resilience, adaptability, liquidity, solvency and competitiveness, and ensure sustainable development in rural areas. The criteria for the innovative development of rural areas include index-indicator-based (calculation of indicators and indices of innovation implementation); innovation-infrastructure-based; institutional (regulatory and legal framework for innovation implementation); and others. A group of researchers has substantiated the need to enhance the investment attractiveness of business entities, the use of investment and innovation strategies for the operation of agricultural business structures; projects for high-quality production, processing and storage of products; models for optimising organisational and managerial, administrative and economic structures and business development resources; digital monitoring of the ability to create value for investors, financial and credit stability, solvency, operational stability, business potential, the balance of financial and credit flows, etc.

1. Kravchenko, S., Malik, M., & Shpykuliak, O. (2025). Development of integration structures in the agricultural sector of the economy in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 32(2), 10–27. (Scopus). DOI : <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.10> URL: <https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%202,%202025-10-27.pdf>.
2. Kravchenko, S. (2025). Analysis of the organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law. *Moderní aspekty vědy : LX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., P. 86–97.* DOI : <https://doi.org/10.52058/60-2025> URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-60.pdf>.
3. Shpykuliak O., Malik M., Kravchenko S., Zaburanna L. (2024). Organizational and Economic Support for the Development of Business Entities in Agriculture in a State of War. *Ekonomika APK*, 31(2). 60–70. (Scopus). DOI : <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402060> URL: <https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%202,%202024 -60-70.pdf>.





VOVAKA ELINA, higher education student
Scientific supervisor – **ZAIKA SVITLANA**, Ph.D., professor,
professor of the Department of Management, Business, and Administration
State Biotechnological University, Kharkiv

MANAGEMENT DECISIONS IN THE PROCESS OF RESOLVING ORGANIZATIONAL CONFLICTS

Organizational conflict is a natural phenomenon in the functioning of any complex system where different interests, roles, and responsibilities interact. It arises in situations of conflicting goals, limited resources, or different visions of how to achieve results. In such conditions, the nature of the management response is crucial, since it is the management's decisions that determine whether the conflict will become a source of destabilization or an impetus for improving organizational mechanisms.

In this context, a management decision should be viewed as a conscious choice of alternatives based on the analysis of information, assessment of possible consequences, and determination of development priorities [3]. This approach allows us to move from intuitive responses to a structured decision-making process, within which conflict is treated as a management task. Classifying decisions according to their scale of impact, the level of certainty of the situation, and the way they are prepared creates a basis for distinguishing between operational steps and long-term changes in the structure of the organization.

In the early stages, conflict usually manifests itself through a decrease in communication openness, an increase in mistrust, or hidden competition between departments. If such signals are ignored by management, tension gradually builds up. That is why preventive management decisions should include establishing clear feedback procedures, defining rules for resource allocation, and forming transparent criteria for evaluating work performance. In this sense, management choices should include both responding to existing conflicts and creating conditions that reduce the likelihood of their occurrence.

The experience of large organizations operating in complex social conditions shows that the formal implementation of corporate responsibility programs does not always lead to a reduction in conflict [1]. Tensions may persist even with investments in regional development or social initiatives if decisions on the distribution of benefits are perceived as unfair. In this case, the management process requires a deeper analysis of stakeholder expectations and a rethinking of approaches to interacting with them.

Internal organizational conflicts have their own specifics, as they are related to the distribution of powers, competition for resources, and different understandings of professional standards. Managing such situations requires clear coordination between structural units and the identification of persons responsible for preparing and implementing decisions. Studies of conflicts in multi-level organizations show that delays in management response or the lack of clear procedures increase tension and





undermine trust in leadership [2]. Accordingly, the timeliness and consistency of management actions are key conditions for stabilizing the situation.

Information support for the decision-making process plays a significant role. In a conflict situation, it is important to gather a complete picture of the circumstances, compare the positions of the parties, and assess possible scenarios for the development of events. Incomplete or distorted information can lead to wrong choices that will exacerbate the conflict. Therefore, the management process should include analytical data processing, expert assessments, and modelling of alternatives. This sequence reduces subjectivity and increases the validity of decisions.

An important tool for stabilizing internal organizational relations is collective discussion of alternatives. Group decision-making allows different points of view to be taken into account and a more balanced management position to be formed. Although the final responsibility remains with the decision-maker, preliminary dialogue helps to reduce tension and increases the level of acceptance of the chosen alternative by the team.

Conflict can serve a constructive function if the management decision is aimed at eliminating the causes of the contradictions. In this case, the rules of interaction are reviewed, areas of responsibility are clarified, and resource allocation mechanisms are improved. Such changes allow the organization to move to a new level of functioning, in which previous problems do not recur. If the management response is formal in nature, the conflict becomes chronic and periodically recurs in different variations.

Conflicts that go beyond the boundaries of the organization and are related to interaction with external partners or local communities are particularly challenging. In such situations, management decisions must take into account a wide range of interests and long-term consequences. Experience with corporate interaction in different regions of the world confirms that ignoring the local context and simplifying the causes of conflicts leads to escalating tensions [1]. Therefore, effective resolution is only possible with in-depth analysis of the social environment and open dialogue.

Thus, management decisions in the process of resolving organizational conflicts are a central mechanism for ensuring stability and development. Their quality is determined by a combination of an analytical approach, timely response, clear procedures, and consideration of the interests of all parties. It is this coordination that allows the conflict to be transformed from a source of destabilization into a factor in the renewal of the organizational system and the strengthening of its internal integrity.

1. Bezzola S., Gunther I., Brugger F., Lefoll E. CSR and local conflicts in African mining communities. *World Development*. 2022. Vol. 158. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105968>
2. Melnyk A. Organizational conflict management in multinational state-owned enterprises. *Economy and Society*. 2025. Vol. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-24>
3. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9>





WEI REN, postgraduate student,
Scientific advisor – **IERSHOVA NATALIA**, Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of Accounting and Finance,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv

IMPERATIVES OF FORMING AN ADAPTIVE HR SYSTEM IN THE MODERN ENVIRONMENT

In the paradigm of development of modern human resource management systems, the adaptability of the system goes beyond purely instrumental characteristics and is a strategic priority for ensuring long-term stability, resilience and competitiveness of the organization. An adaptive human resource management system is understood as an integrated set of principles, methods and tools for human capital management, capable of quickly responding to changes in the internal and external environment and aligning the strategic goals of the organization with the skills and potential of its employees. The implementation of such a system requires a transition from a static model of human resource management to a flexible, dynamic and digitally oriented management system. Adaptability in the human resource management system is defined as an integrated human capital management system endowed with the following capabilities:

- Identification of relevant challenges;
- Rapid adaptation of human resource management policies and processes;
- Alignment of employee skills with strategic goals;
- Maintaining a balance between organizational stability and flexibility.

In this context, the adaptive architecture of human resources is a multi-level structure consisting of the following layers: Strategic layer (alignment of human resource management strategy with corporate strategy); The system is divided into three levels: functional level (innovation of core HR processes, such as selection, development, assessment and motivation); instrumental level (implementation of digital technologies and HR analytics); and behavioral level (facilitation of employee adaptation). In this article, we present a modular model of HR system adaptability, consisting of the following interrelated elements:

1. Input module (environmental challenges): digitalization and automation; global competition for talent; demographic changes; crises and security factors; increased risks specific to the company.

2. Transformation module (personnel adaptation mechanisms): strategic workforce planning; flexible employment models (teleworking, hybrid work models); talent and knowledge management; lifelong learning; digitalization of human resources (HR information systems, HR analytics).

3. Risk management module: identification of HR risks (staff turnover, reduced capacity utilization); integration of internal controls into HR processes; use of analytical tools for risk forecasting; ensuring employee safety and data protection.

4. Systems and culture module: implementation of flexible methodologies for developing an adaptive organizational culture; increasing employee engagement;





transformational leadership.

5. Results module: Increasing employee productivity; strengthening organizational resilience; reducing risks in the field of human resources management; ensuring strategic flexibility of the company.

Development of a human resources management system. Adaptive resilience should be based on a set of complementary principles, including strategic integration, flexibility and adaptability, proactive actions, digital transformation, talent orientation, sustainable development, risk management and adaptive corporate culture.

The relationship between the adaptability of the human resource management system and organizational resilience is systemic and manifests itself in several interrelated aspects.

First, an adaptive human resource management system ensures the development of resilient human capital, which allows for rapid response, learning, and recovery in crisis situations. Cultivating qualities such as resilience, flexible thinking, emotional stability, and the ability to work in an uncertain environment strengthens the overall resilience of the organization.

Second, the use of flexible human resource management practices (for example, remote work, project teams, and adaptive incentive systems) allows for the development of structural resilience, i.e. the ability to quickly and effectively adapt internal processes.

Third, the digitalization of human resource management processes and the use of analytical tools improve risk predictability and decision-making speed, thus creating the necessary elements for resilience in crisis situations.

Fourth, the integration of a risk-based approach into human resource management allows for the creation of a proactive resilience model, promptly identifying threats related to human resources and minimizing their impact.

Fifth, an adaptive organizational culture created through human resource management systems ensures psychological and social stability of employees, thereby strengthening trust, commitment and the ability to adapt to change. Various challenges affecting changes in human resource management systems include digital transformation, globalization, demographic changes, shortage of highly qualified specialists and crises (in particular, economic instability and security risks). To address these challenges, human resource management systems must promote adaptability, flexibility, resilience and the ability to train employees.

A key element of adaptability is the digitalization of human resource management processes through the use of data analytics, automated human resource information systems (HRIS), e-learning platforms and performance assessment tools. This helps to increase the effectiveness of management decisions, reduce operational risks and increase transparency in human resource management processes.

In addition, an adaptive HR system should be based on the principles of agile management, which include decentralized decision-making, improved teamwork and a results-oriented approach. It is also important to build a corporate culture that





promotes innovation, openness to change and employee involvement.

Therefore, the adaptability of HR systems is important for the sustainable development and competitiveness of the company in the face of modern social challenges. Achieving this goal requires a comprehensive approach that combines technical, organizational and behavioral elements of HR management and integrates HR strategy into the overall development strategy of the company.

1. Bondar M., Iershova N., Chaika T. Strategic management accounting as an information platform for measuring innovation of the enterprise. *SHS Web of Conferences*. 2019. <https://surl.lu/bzhtfl;https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706006>
2. Єршова Н.Ю. Удосконалення теоретико-методичних основ інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. No 10. С. 38-44. URL: <https://surl.li/dfvkot> http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2020_10_7
3. Iershova N.Y., Portna O.V., Nikiforov A.A., Tereshchenko D.A., Tkachenko M.O., Streimikis J. Social Component of Business Model Competitiveness: Analytical Dimension and Management Approaches. *Montenegrin Journal of Economics*. 2025.Vol. 21. No 3. Pp. 209-224.doi: 10.14254/1800-5845/2025.21-3.1611.
4. Iershova N. YU., Ren Wei. A modern view of human resources management in companies: a practical context. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків: ДБТУ, 2025. pp. 458-460. <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/175af355-7cb2-48b2-b629-93519460a046/content>
5. Ren Wei, Iershova N. Improvement of theoretical and methodological basis of hr management in the context of new trends and challenges. *Bulletin of the National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute (economic sciences)*. DOI: [10.20998/2519-4461.2025.3.113](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.113)
6. Wei R., Iershova N. Innovations in management in the transition to the 5.0 Era: information systems for HR-management [Electronic resource] - <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a13fe1c1-6c88-4c09-98b4-730ca206ad40/content>
7. Єршова Н. М., Жень Вей Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід для ІТ-компаній. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Випуск 10. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-84-96 <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/309/300>





ZAICA SVITLANA, candidate of economic sciences, professor,
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine
SKUDLARSKI JACEK, dr inż., adiunkt dydaktyczny
Warsaw University of Life Sciences, Warszawa, *Poland*

INTEGRATING STAKEHOLDER PERCEPTIONS INTO AN AI-BASED PROJECT RISK ASSESSMENT SYSTEM

In the current stage of project management development, risk assessment is gradually shifting from intuitive analysis toward the use of digital analytical models. Whereas previously the identification of potential threats relied mainly on managerial experience or expert judgment, today algorithmic systems capable of processing large volumes of information and generating informed forecasts are becoming increasingly important. In particular, the use of machine learning methods makes it possible to identify relationships between project implementation parameters, analyze past experience, and determine the probability of risks occurring at the early stages of project planning [1].

At the same time, despite the growing role of technological solutions, the effectiveness of project evaluation depends not only on the accuracy of algorithms. As demonstrated by the findings of previous research [2], the consistency and quality of analytical preparation directly influence the course of project implementation, since preliminary analysis provides the foundation for managerial decision-making. Therefore, even with the availability of modern digital tools, it remains necessary to consider a broader range of factors that extend beyond purely technical indicators.

This is largely explained by the fact that any project operates within a social environment where its progress and outcomes are assessed by different stakeholder groups. Managers, implementers, users of project results, and partners may perceive both the implementation process and the associated level of risk differently. As noted by G. Udeh [3], these differences are shaped by stakeholders' roles, interests, and expectations, which influence their perception of the acceptability of specific deviations during project implementation. Consequently, the same situation may be evaluated differently by various stakeholder groups, thereby introducing additional uncertainty into the management process.

In this context, traditional risk assessment models, which primarily focus on quantitative parameters such as timelines, costs, or technical indicators, are unable to fully reflect the actual state of a project. This highlights the need to integrate stakeholder perceptions into an AI-based project risk assessment system that combines formalized data with the subjective evaluations of participants.

Such evaluations can be obtained through surveys, expert assessments, or the analysis of textual communications, after which they can be transformed into quantitative indicators. Incorporating these indicators into analytical models enables the development of a more multidimensional assessment system in which risk is viewed not only as a technical phenomenon but also as a social one. This makes it possible to account for user expectations, managerial viewpoints, and the assessments





of project performers.

Within such a model, even minor deviations may take on different meanings depending on how they are perceived by particular stakeholder groups. For example, a delay in execution may be acceptable to the implementation team while causing concern among end users of the project results. Including such perceptions in the analytical framework helps avoid situations in which formally acceptable parameters are accompanied by negative social evaluations.

The application of artificial intelligence facilitates the integration of heterogeneous information, as algorithms are capable of combining quantitative indicators with qualitative assessments and identifying their interrelationships. As a result, a more comprehensive understanding of project risks can be achieved, taking into account both technical implementation characteristics and stakeholder perceptions.

For socially oriented management systems, this approach is especially relevant, as projects in such contexts are assessed not only on the basis of economic performance but also in terms of their acceptability to different stakeholder groups. Therefore, integrating stakeholder perceptions into an AI-based project risk assessment system enables a transition from a narrowly technical analysis toward a more comprehensive understanding of the factors influencing project implementation.

Thus, the combination of artificial intelligence capabilities with the social dimension of project activities provides a new foundation for risk assessment that corresponds to contemporary management needs. This approach supports more informed decision-making and allows for the diversity of stakeholder expectations to be considered throughout the project implementation process.

1. Davis K. An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35. P. 604-617. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.004>
2. Priya M., Kumar K. Project Development and Evaluation of Project Risk Analysis Model Using Machine Learning Algorithms. *International Scientific Journal of Engineering and Management*. 2025. Vol. 4. P. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.55041/ISJEM05026>
3. Udeh G. The Impact of Project Evaluation and Analysis on Project Success: A Case Study of Ugi Technologies, Lagos, Nigeria. *Systemic Analytics*. 2024. Vol. 2. P. 256-278. DOI: <https://doi.org/10.31181/sa22202428>







БАЛАШОВА ОЛЕНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва
ГАЙЧЕНЯ ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

СТРАТЕГІЧНА СИНЕРГІЯ ПОДАТКОВОГО КОМПЛАЄНСУ ТА ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах ведення бізнесу характеризується високим ступенем невизначеності та зростаючою складністю податкового законодавства. Питання ефективного управління податковими зобов'язаннями набувають особливої актуальності для суб'єктів господарювання, що вимагає розробки механізмів оптимізації податкового навантаження при суворому дотриманні вимог державних органів. Податковий комплаєнс-контроль і податкове планування стають ключовими інструментами, що безпосередньо впливають на фінансові результати та конкурентоспроможність компаній.

Податковий комплаєнс-контроль є комплексною системою заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності організації вимогам законодавства[1]. Він виступає невід'ємною частиною внутрішнього контролю підприємства та відіграє вирішальну роль в управлінні податковими ризиками.

Основними функціями цього інструменту є:

- ефективно зниження ймовірності ризиків через мінімізацію загроз дозволяє підприємству успішно уникати нарахування штрафів, пені та інших видів фінансових санкцій;
- система забезпечення відповідності передбачає постійний моніторинг актуальних вимог законодавства та вчасне запобігання виникненню помилок у податковій звітності;
- регулярний податковий аудит виступає ключовим елементом загальної системи комплаєнсу та забезпечує ретельну перевірку звітності на відповідність правовим нормам;
- надійний репутаційний захист сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як відповідального платника податків у відносинах із партнерами та державою.

Податкове планування спрямоване на оптимізацію навантаження у межах чинного законодавства [2]. Це не просто дотримання норм, а активна розробка стратегії виплат, що враховує особливості діяльності фірми.

Елементи ефективного планування включають:

- вибір найбільш оптимальних форм ведення бізнесу з погляду оподаткування;
- використання передбачених законом податкових пільг та преференцій;
- структурування угод з урахуванням їхніх майбутніх фіскальних наслідків;
- пошук законних способів мінімізації податкових виплат.





Найбільша ефективність досягається при одночасному використанні цих інструментів. Податковий комплаєнс-контроль допомагає оцінити ризики обраних методів планування, тоді як планування вказує на сфери, що потребують особливої уваги контролю.

Інтегрований підхід надає компанії ряд переваг, а саме:

- забезпечення балансу між мінімізацією навантаження та дотриманням закону;
- підвищення інвестиційної привабливості завдяки прозорості фінансової діяльності;
- надання керівництву цінної інформації для прийняття стратегічних та оперативних рішень;
- уникнення дублювання управлінських функцій та ефективне використання ресурсів.

В умовах інтеграції України до європейського економічного простору вітчизняна практика податкового комплаєнсу зазнає суттєвих трансформацій, орієнтуючись на кращі світові стандарти. Державна податкова служба України активно впроваджує елементи горизонтального моніторингу для великих платників податків, що базується на принципах взаємної довіри та прозорості. Важливим етапом стала масштабна автоматизація контрольних процедур, зокрема через функціонування системи АСК ПДВ-2, що стимулює суб'єктів господарювання до розбудови надійних систем внутрішнього податкового аудиту.

Світові тенденції сьогодні диктують жорсткі вимоги до податкової прозорості, що безпосередньо впливає на діяльність українських компаній, які працюють на зовнішніх ринках. Зокрема, досвід США та Європейського Союзу демонструє перехід до тотального контролю за фінансовими потоками через впровадження системи FATCA щодо іноземних рахунків та Директиви DAC6, яка зобов'язує розкривати транскордонні схеми агресивного податкового планування.

Особливої уваги заслуговує діяльність Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка ініціювала впровадження Плану дій BEPS. Цей глобальний проект спрямований на боротьбу з розмиванням податкової бази та штучним виведенням прибутку з-під оподаткування. Для українського бізнесу це означає необхідність адаптації до нових правил трансфертного ціноутворення та звітності у розрізі країн (Country-by-Country Reporting) [3].

Крім того, досвід провідних азійських економік, таких як Сінгапур, свідчить про ефективність використання «регуляторних пісочниць» та цифрових сервісів, які дозволяють автоматично розраховувати податки на основі даних комерційних операцій. Загальносвітовий тренд на діджиталізацію адміністрування не лише спрощує процедури дотримання законодавства, а й робить податковий комплаєнс невід'ємною частиною щоденних операційних процесів, трансформуючи податкову функцію підприємства з технічної на





стратегічну.

Узагальнюючи результати дослідження, слід наголосити, що підвищення якості управління податковими зобов'язаннями вимагає відмови від фрагментарних рішень на користь побудови цілісної моделі стратегічного розвитку. Нами розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на посилення фінансової стійкості суб'єктів господарювання через інтеграцію функцій планування та комплаєнсу.

Запропоновані заходи передбачають впровадження єдиної податкової політики, яка б інтегрувала функцію планування в загальні бізнес-процеси, а також активне інвестування в сучасні ІТ-рішення для автоматизації обліку, що є критично важливим для зниження ризику людської помилки та підвищення точності розрахунків. Особлива увага має приділятися розбудові внутрішньої системи моніторингу ризиків та забезпеченню прозорості податкової стратегії, що є основою для формування довіри з боку інвесторів та контролюючих органів. Взаємозв'язок цих компонентів, що складають ядро сучасного управління фінансами, наочно представлено на рисунку 1.



Рис. 1. – Комплексна модель стратегічного управління податковим комплаєнсом та плануванням на підприємстві

Джерело: власна розробка авторів

Висновок. Грамотне поєднання податкового комплаєнс-контролю та планування чинить суттєвий позитивний вплив на фінансову стійкість фірми. Перехід від формального дотримання вимог до ризик-орієнтованого підходу є необхідною умовою сталого розвитку бізнесу в сучасних реаліях.

1. Лега, О. В., Безкровний, О. В., Ромаш, Д. В., Шевченко, А. О., Турченко, А. Ю. Податковий комплаєнс: сутність, значення та стратегії впровадження. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14949251>
2. Податковий кодекс України. Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 (зі змінами та доповненнями). *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Лоскоріх Г.Л., Перчі О.Ф. Сутність імплементації плану BEPS для бюджетно-податкової системи України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №15. С. 147-154. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.147>





БОНДАРУК ДІАНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **БАЛАН АЛЛА**,
к.е.н, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ДИСТРИБ'ЮТОРА

У сучасних умовах фармацевтичний ринок України стикається з подвійним викликом: необхідністю суворого дотримання галузевих стандартів (GDP) та складним адмініструванням податкових зобов'язань. Для дистриб'юторів, які оперують тисячами найменувань із різними ставками ПДВ (7% та 20%), традиційний бухгалтерський облік стає «вузьким місцем», де людська помилка може призвести до блокування податкових накладних та значних штрафів.

Поточний етап цифровізації, зокрема успішне функціонування Електронного кабінету та систем електронного адміністрування ПДВ, створює необхідне підґрунтя для переходу до інтелектуальних систем аналізу даних. Як зазначають дослідники, хоча автоматизація вже мінімізує адміністративні витрати, існуючі системи потребують посилення в частині предиктивного контролю, що стає можливим завдяки застосуванню технологій штучного інтелекту [1]. Саме тому впровадження ШІ (наприклад, MindBridge) стає логічним кроком для виведення прозорості податкових процесів на новий рівень [2].

Для ілюстрації практичного значення ШІ розроблено матрицю рішень (табл. 1), яка демонструє, як цифрові інструменти нівелюють критичні ризики підприємства.

Таблиця 1 – Інструментарій ШІ у вирішенні проблем податкового обліку

Виявлений ризик / Проблема	Функціональний модуль ШІ	Очікуваний результат
Помилки у ставках ПДВ (7% та 20%)	Transaction Explorer	Автоматичне виявлення некоректних нарахувань до подання декларації
Зростання простроченої дебіторки	Ageing-аналіз	Прогнозування термінів оплати та ідентифікація ризикових боржників
Ризик виникнення касових розривів	Predictive Analytics	Моделювання податкових наслідків перед укладанням контрактів
Недостовірність показників Балансу	Pre-close audit	Усунення розбіжностей між обліком та первинними документами

Джерело: систематизовано автором на основі [2].

Практичне впровадження цих інструментів забезпечує 100% охоплення транзакцій, що скорочує час на звірку документів на 60-70%. Крім того, предиктивна аналітика на 30% підвищує точність планування грошових потоків, що є критичним для високооборотної фармацевтичної галузі.

Впровадження ШІ дозволяє змінити парадигму взаємодії з аудиторами та





професійними консультантами. Керівництво отримує «інтерактивний дашборд», який візуалізує теплові карти ризиків. Це дозволяє здійснювати стратегічний нагляд та приймати обґрунтовані рішення без необхідності глибокого занурення в технічні бухгалтерські реєстри.

Економічний ефект від такої інтеграції проявляється через зниження комплаєнс-ризиків та оптимізацію оборотного капіталу. Це критично важливо в умовах воєнного стану, коли стійкість критичної інфраструктури фармацевтичного сектору трансформувалася з суто економічної категорії у фундаментальну складову національної безпеки. Безперебійність постачання лікарських засобів є фактором життєздатності територіальних громад, що вимагає від бізнесу модернізації та цифровізації процесів згідно зі Стратегією сталого розвитку України (табл. 2) [3].

Таблиця 2 – Стратегічні орієнтири розвитку оптової торгівлі фармацевтичними товарами

Назва документа	Ключові цілі	Умови розвитку
Стратегія сталого розвитку України	Цифровізація бізнес-процесів та модернізація економіки	Вимагає автоматизації, впровадження ІТ-рішень та електронного документообігу
Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року	Гармонізація стандартів якості з ЄС та доступність ліків	Підтримує впровадження електронних систем обліку та простежуваності

Джерело: систематизовано автором на основі [3].

Використання ІІІ-платформ дозволяє малому та середньому бізнесу подолати «цифрові розриви», знизити витрати та підвищити гнучкість ланцюгів постачання. Таким чином, інтеграція ІІІ перетворює податковий облік на проактивну систему фінансової безпеки. Це не лише стабілізує роботу підприємства, а й зміцнює критичну інфраструктуру територій, гарантуючи сталий доступ населення до медичної допомоги.

Економічний ефект від такої інтеграції проявляється через три ключові канали:

1. Зниження комплаєнс-ризиків: мінімізація помилок у звітності унеможливорює нарахування штрафних санкцій та ризик блокування податкових накладних;
2. Оптимізація оборотного капіталу: автоматизований контроль допомагає вивільнити «заморожені» кошти в дебіторській заборгованості, що критично важливо для підтримки ліквідності підприємства;
3. Предиктивне планування: можливість бачити майбутнє податкове навантаження в режимі реального часу повністю відповідає векторам цифровізації та автоматизації податкового адміністрування, визначеним у державній стратегії доходів [4].

Окрім операційної ефективності, інтеграція ІІІ в податковий облік дистриб'ютора є інструментом зміцнення безпекової стійкості критичної





інфраструктури фармацевтичного сектору. Використання інтелектуальних систем дозволяє забезпечити безперервність постачання лікарських засобів до територіальних громад, мінімізуючи ризики, пов'язані з логістичними збоями та інституційними розривами, що цілком узгоджується з пріоритетами Стратегії сталого розвитку України до 2030 року.

Проведений аналіз інтеграції технологій штучного інтелекту в систему податкового обліку фармацевтичного дистриб'ютора дозволяє узагальнити ключові результати та визначити їхній вплив на ефективність облікових процесів.

Впровадження ШІ-інструментів, таких як MindBridge, дає змогу перейти від традиційної реактивної моделі обліку до проактивної системи фінансового контролю. Автоматизована аналітика в режимі реального часу знижує критичні ризики, зокрема помилки у ставках ПДВ та недостовірність звітності.

В умовах воєнного стану стійкість фармацевтичного сектору є складовою національної безпеки. ШІ не лише оптимізує внутрішні процеси, а й сприяє стабільності критичної інфраструктури, забезпечуючи безперебійність постачання лікарських засобів до територіальних громад.

Цифровізація податкового адміністрування відповідає пріоритетам Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. Використання інтелектуальних систем допомагає бізнесу інтегруватися в цифрові екосистеми, підвищує прозорість ринку та сприяє доступу населення до необхідної медичної допомоги.

Отже, інтеграція штучного інтелекту є важливим кроком для забезпечення фінансової стабільності та довгострокової стійкості фармацевтичної галузі.

1. Селіванова Н. М., Калабіна В. О., Мінжирян Н. І. Особливості електронного адміністрування податків. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2025. № 1 (77). С. 56-62. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/56.pdf>.
2. MindBridge – Штучний інтелект для фінансового аудиту та аналізу ризиків. MindBridge AI. URL: <https://www.mindbridge.ai/>.
3. Балан А. А. Безпекова стійкість критичної інфраструктури оптової торгівлі фармацевтичними товарами в контексті сталого розвитку територій. Сталий розвиток – стан та перспективи : зб. матеріалів V Міжнар. наук. симп. (Львів-Славсько, 21-24 січ. 2026 р.). Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2026. С. 543-548. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2025/40390/important-doc/06lushchikmariyazbirnikmaterialivvsimpoziumu.pdf>.
4. Національна стратегія доходів до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223>.





БЕЗКРОВНИЙ ОЛЕКСАНДР, к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму
ПИЛИПЕНКО ОЛЕКСІЙ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ МАЙНОВОГО ОПОДАТКУВАННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

У світовій практиці справляння майнових податків відіграє, якщо не визначальну, то одну з головних ролей у формуванні джерел наповнення бюджету. Через систему майнового оподаткування держава може впливати на особисте споживання її громадян. Майнові податки дозволяють мобілізувати в розпорядження держави грошові кошти найбільш заможних верств суспільства.

Майнові податки є однією з найдавніших форм фінансових відносин між владою та суспільством. Їхня еволюція пройшла декілька етапів свого становлення та розвитку.

У Давньому Єгипті та Вавилоні податки нараховувалися на основі розміру земельних ділянок. У Середньовічній Європі панувала система «подимного» (від димаря/печі) або «поголовного» оподаткування.

В Англії XVII ст. існував «податок на вікна». Оскільки скло було дорогим, кількість вікон свідчила про багатство власника. Це призвело до того, що люди почали закладати вікна цеглою – ранній приклад негативного впливу податку на архітектуру та здоров'я.

З розвитком картографії та права власності держави, як свідчить С. Котляренко, почали створювати кадастри – систематизовані реєстри нерухомості. Це дозволило перейти від суб'єктивної оцінки до об'єктивних показників (площа, якість ґрунту). Як наслідок, більшість розвинених країн перейшли до системи оподаткування від ринкової вартості [2].

Розвиток майнового податку в Україні відображає її складний шлях від феодалізму до ринкової економіки. Київська Русь та Литовська доба – основним об'єктом була земля. Податки мали натуральний характер (частка врожаю) або формувалися як «подимне» – з кожного господарства.

Період Російської імперії (XIX ст.) – існував чіткий розподіл на поземельний податок та податок з міських будівель. Останній залежав від дохідності будинку (орендної плати), що вже тоді наближало систему до економічної логіки.

В радянський період, коли приватна власність на землю була ліквідована, майнові податки трансформувалися у символічну «плату за користування» або збори з власників транспортних засобів (переважно для фінансування дорожнього будівництва).

Відразу після здобуття незалежності розпочався складний етап адаптації податкового законодавства та запровадження плати за землю. Після реформи 2015 року відбулося включення податку на нерухоме майно та транспортного податку до складу податку на майно як місцевого податку. Це стало кроком до





фінансової децентралізації [3, 4].

Сьогодні у світі існують три основні моделі, які впливають на побудову систем майнового оподаткування в окремих країнах (табл. 1) і які Україні варто враховувати для вдосконалення власної системи.

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз систем майнового оподаткування [1, 2]

Країна	Основна модель оцінки	Ставки (орієнтовні на 2025-2026 рр.)	Куди йдуть кошти	Особливість / Світовий досвід
США	Ринкова вартість (Market Value)	0,5 % – 2,5 % (залежить від штату та округу)	100 % до місцевих бюджетів (школи, поліція, дороги)	Громадяни самі голосують за зміну ставок, якщо хочуть покращити інфраструктуру району.
Велика Британія	Оціночні групи (Banding System)	Фіксована сума для кожної з 8 груп (А–Н)	Місцеві органи влади (Council Tax)	Податок платить не власник, а мешканець (орендар).
Німеччина	Умовна вартість (Unit Value)	Базова ставка (0,35 %) × Муніципальний коефіцієнт	Муніципалітети	Наразі триває реформа: перехід від застарілих оцінок до актуальних ринкових показників.
Естонія	Вартість землі (Land Value)	0,1 % – 2,5 % лише за землею	Місцеві бюджети	Унікальна модель: будівлі не оподатковуються взагалі. Це стимулює власників забудовувати землю ефективно.
Франція	Теоретична орендна плата	Прогресивна, встановлюється громадами	Місцеві органи та державний бюджет	Існує додатковий «Податок на багатство» для нерухомості вартістю понад 1,3 млн євро
Польща	Площа (Square Meter)	Фіксована сума за 1 м ² (макс. межі встановлює держава)	Гміни (місцеві громади)	Модель схожа на українську, але з більш жорстким контролем та вищою ефективністю збору.

Незважаючи на розмаїття моделей, представлених у табл. 1, світова практика майнового оподаткування сьогодні стикається з низкою спільних викликів, зумовлених цифровізацією та зміною клімату. Так, у країнах європейського союзу дедалі частіше майнові податки корелюються з енергоефективністю будівель. Власники «зеленої» нерухомості отримують пільги, тоді як власники енергозатратних споруд сплачують підвищені ставки.

Іншим викликом є механізм діджиталізації процесів оцінки майна.





Використання технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє податковим органам США та Великої Британії проводити масову оцінку майна у режимі реального часу, мінімізуючи корупційні ризики та суб'єктивізм.

Узагальнення українських реалій в сфері майнового оподаткування крізь призму світового досвіду (зокрема порівняння з польською та німецькою моделями) виявляє кілька критичних точок, які потребують реформування. Зокрема, проблема бази оподаткування, адже, на відміну від більшості розвинених країн, де податок розраховується від вартості, в Україні базою залишається площа об'єкта. Це створює соціальну несправедливість, коли власник застарілої квартири в спальному районі та власник елітної новобудови в центрі міста з однаковою площею сплачують ідентичний податок.

Поряд з цим існують проблема узгодженості реєстрів. Так, значна частина нерухомості в Україні, досі не внесена до Державного реєстру речових прав. Це призводить до того, що органи місцевого самоврядування недоотримують значну частину потенційних надходжень від сплати майнового податку.

Відсутність повноцінного автоматичного обміну даними між кадастрами та податковими органами також сповільнює процес адміністрування.

Підсумовуючи вищесказане зауважимо, що майнове оподаткування є не лише фіскальним інструментом, а й фундаментом місцевого розвитку. Світовий досвід доводить: коли громадяни бачать прямий зв'язок між сплаченим податком на житло та якістю доріг чи шкіл у своєму районі, рівень податкової культури зростає. В той же час, для України пріоритетом на найближчі роки має стати поступовий перехід до оподаткування ринкової вартості майна та повна верифікація реєстрів нерухомості. Це дозволить перетворити податок на майно з допоміжного збору на основне джерело фінансової стійкості територіальних громад, забезпечуючи їхню справжню автономію в межах децентралізації.

1. Іванов Ю. Б., Тищенко В. В. Міжнародне оподаткування : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 324 с.
2. Котляренко С. П. Світовий досвід реформування системи майнового оподаткування та можливості його імплементації в Україні. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 45–51.
3. Офіційний сайт Державної податкової служби України. Статистична інформація щодо надходжень місцевих податків. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2026).
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 19.03.2026).





БОРИСЮК ОЛЕНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

КОМПЛАЄНС ЯК ОСНОВА ВІДПОВІДАЛЬНОГО ТА ПРОЗОРОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються з безліччю вимог – законодавчих, етичних, корпоративних та міжнародних. Для того щоб підприємство могло стабільно розвиватися, залучати інвестиції, зберігати довіру партнерів і клієнтів, йому необхідно не лише працювати в рамках закону, а й дотримуватися високих стандартів доброчесності. Саме в цій площині набуває особливої ваги комплаєнс – система внутрішніх механізмів контролю та дотримання вимог, яка стає не тільки обов'язковим елементом управління, але й важливою частиною корпоративної культури.

Комплаєнс – це не тільки механізм контролю, але й складова стратегічного управління підприємством, що визначає його здатність діяти відповідально, прозоро і ефективно. Упровадження комплаєнсу сприяє зниженню юридичних та репутаційних ризиків, підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів і державних органів, а також покращенню корпоративної культури [1].

Комплаєнс на підприємстві – це система заходів, спрямованих на регулярне дотримання законодавства, нормативних вимог і внутрішніх корпоративних політик. Він охоплює управління комплаєнс-ризиками, навчання персоналу, моніторинг процесів та впровадження механізмів контролю для попередження порушень і фінансових втрат.

Комплаєнс-система включає в себе оцінку ризиків невідповідності, пошук і усунення слабких місць у процесах підприємства, а також постійний моніторинг дотримання норм і правил. Це допомагає запобігати ситуаціям, коли компанія може випадково або навмисно порушити вимоги законодавства чи внутрішні стандарти, що в подальшому тягне за собою штрафи, санкції чи репутаційні втрати [2].

Комплаєнс-менеджмент виступає частиною корпоративного управління – він інтегрується у стратегічне планування, управління ризиками і процеси прийняття рішень підприємства. Це означає, що комплаєнс не працює як окремий «штрафний механізм», а стає природною складовою всіх бізнес-процесів, від найвищого рівня управління до щоденної операційної діяльності.

Серед ключових компонентів комплаєнсу можна відмітити [3, с. 238]:

- розробка чітких політик і процедур, які враховують вимоги законодавства й стандартів міжнародного і національного рівнів;
- регулярне навчання працівників про стандарти поведінки, корпоративну етику та вимоги відповідності;
- система внутрішніх перевірок і контролю для виявлення порушень на ранніх етапах;
- механізми реагування на виявлені невідповідності та коригувальні дії.





Однією з головних переваг комплаєнсу є підвищення довіри до підприємства. Компанії, які демонструють відповідальний підхід до дотримання вимог, сприймаються як надійні партнери, що особливо важливо при роботі з інвесторами, державними органами та міжнародними контрагентами. Така поведінка створює стабільну репутацію, сприяє залученню нових можливостей і забезпечує конкурентну перевагу [4, с.15].

Крім того, ефективна комплаєнс-система зменшує юридичні та фінансові ризики. Порушення законодавства чи стандартів можуть призвести до значних штрафів, блокування діяльності або втрати ліцензій, що може мати катастрофічні наслідки для підприємства [5, с.267]. Своєчасне виявлення та виправлення недоліків допомагає уникати таких наслідків і підтримувати фінансову стабільність компанії. Комплаєнс також може сприяти операційній ефективності підприємства. Чітко визначені процеси, стандартизовані процедури та системи контролю дозволяють зменшити кількість помилок, скоротити час на усунення невідповідностей і забезпечити узгодженість дій у всіх підрозділах. У підсумку підприємство працює більш організовано та прогнозовано.

У сучасних умовах, коли вимоги до бізнесу стають все складнішими і більш різноманітними, комплаєнс стає не лише обов'язковим елементом управління, а й конкурентною перевагою підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Отже, будь-яке підприємство, яке прагне бути успішним, прозорим і відповідальним перед усіма зацікавленими сторонами, має інтегрувати комплаєнс у свою управлінську стратегію як ключовий елемент системи корпоративного управління.

1. Братчук У. П. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3(51). URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2>.
2. Борисюк О.В., Дацюк-Томчук М.Б. Сутність та принципи професійної етики фінансиста в сучасних умовах. *Інклюзія та суспільство*. 2025. №1. DOI <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-1-1>.
3. Вовчак О. Д., Єндоренко Л. О. Удосконалення системи фінансового моніторингу в банках України та оцінювання комплаєнс-ризиків. *Problems of Economy*. 2023. № 3. С. 237-243. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001490332>.
4. Колодізев О. М. Система комплаєнсу в банках: нові властивості та виклики сучасності. Сучасні проблеми фінансового моніторингу : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф., 23 листоп. 2018 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 13-16. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20258>.
5. Мулик А. К. Загальні підходи до організації комплаєнсу в банках. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Право. 2023. Т. 1, вип. 79. С. 266-271. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/288618/282274>.





ГАСАНОВА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **РИБЧАК ЗОРЯНА**, к.т.н., доцент
доцент кафедри інформаційних систем та мереж
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ОБЧИСЛЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПЛАТНИКІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах реформування вітчизняної податкової системи та впровадження стандартів цифрового урядування особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності обчислення та адміністрування податкових зобов'язань платників. Зростання кількості суб'єктів оподаткування, ускладнення податкового законодавства та необхідність забезпечення прозорості й достовірності розрахунків зумовлюють потребу у кардинальному вдосконаленні відповідних процесів. У цьому контексті оптимізація обчислення податкових зобов'язань постає не лише як адміністративне завдання, а й як стратегічний пріоритет розвитку Державної податкової служби України.

Оптимізація процесів обчислення податкових зобов'язань передбачає впровадження інформаційних систем і цифрових платформ для автоматизованого розрахунку, верифікації та контролю правильності нарахованих сум. До ключових інструментів у цій сфері належать: Електронний кабінет платника податків, автоматизовані системи перехресної перевірки даних, системи електронного документообігу та аналітичні модулі на основі великих даних (*Big Data*). Їх застосування дозволяє ДПС оперативно виявляти розбіжності між задекларованими і фактичними показниками, мінімізувати помилки при розрахунку зобов'язань та суттєво скорочувати час опрацювання звітності платників [1].

Впровадження автоматизованих систем обчислення та контролю податкових зобов'язань позитивно впливає на ефективність роботи ДПС за кількома ключовими напрямками. По-перше, скорочується час опрацювання податкової звітності та формування податкових повідомлень-рішень, що підвищує оперативність реагування на порушення. По-друге, підвищується точність розрахунків завдяки алгоритмічній перевірці, яка унеможливорює людський фактор та арифметичні помилки. По-третє, автоматизація процесів сприяє зниженню адміністративного навантаження як на співробітників ДПС, так і на самих платників за рахунок скорочення кількості перевірок та спрощення процедури декларування [2].

Важливою перевагою оптимізації є також підвищення рівня прозорості та довіри до системи оподаткування. Цифрові інструменти автоматизованого обчислення забезпечують повну простежуваність (*Audit trail*) кожної операції розрахунку, що дозволяє платникам самостійно перевіряти правильність нарахованих сум через Електронний кабінет у режимі реального часу. У





результаті кількість спорів між платниками та податковими органами щодо правильності обчислення зобов'язань суттєво скорочується, а рівень добровільного дотримання податкового законодавства зростає [3].

Оптимізація обчислення податкових зобов'язань – це не просто технічна модернізація ДПС, а формування принципово нової моделі відносин між державою та платником, де роль людського втручання зведена до мінімуму, а кожен розрахунок підкріплений верифікованими цифровими даними.

Для забезпечення комплексної оптимізації процесів обчислення податкових зобов'язань доцільно виокремити три стратегічні вектори:

1. Автоматизоване обчислення та верифікація зобов'язань (впровадження алгоритмів автоматичного розрахунку сум податків на основі даних з реєстрів, банківських звітів та митних декларацій, що дозволяє виявляти заниження бази оподаткування без ініціювання перевірки).
2. Інтеграція інформаційних систем ДПС (забезпечення безшовного обміну даними між підсистемами обліку платників, реєстром декларацій, Державним казначейством та банківською системою для усунення дублювання функцій і формування єдиного інформаційного простору).
3. Аналітика та оцінка податкових ризиків на основі Big Data та штучного інтелекту (використання алгоритмів машинного навчання для автоматичного виявлення платників з ознаками заниження зобов'язань та ухилення від оподаткування ще на етапі обробки звітності).

Нижче в табл. 1 наведено порівняння традиційного та оптимізованого підходів до обчислення податкових зобов'язань.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика підходів до обчислення податкових зобов'язань

Параметр	Традиційний підхід	Оптимізований підхід
Метод розрахунку	Ручна перевірка декларацій інспектором	Автоматизований алгоритмічний розрахунок
Джерела даних	Лише подана звітність платника	Перехресна перевірка з реєстрами, банками, митницею
Час обробки	Від кількох днів до тижнів	Оперативно (у режимі реального часу)
Ризик помилки	Високий (людський фактор)	Мінімальний (алгоритмічна верифікація)

**сформовано автором*

Для практичного впровадження оптимізованої системи обчислення податкових зобов'язань у ДПС рекомендовано дотримуватися такого алгоритму:

1. Аудит існуючих процесів (картографування поточних процедур обчислення зобов'язань, виявлення «вузьких місць», дублювань і джерел систематичних помилок у роботі підрозділів ДПС).





2. Стандартизація та структуризація даних (*Data Standardization*) (формування єдиних форматів обміну даними між усіма інформаційними системами ДПС та зовнішніми реєстрами, забезпечення якості вхідних даних як основи для точного обчислення).

3. Впровадження автоматизованих підсистем розрахунку (поетапне введення в дію модулів автоматичного обчислення за окремими видами податків із пілотним тестуванням і поступовим масштабуванням на всю систему ДПС).

4. Навчання персоналу та управління змінами (підготовка співробітників ДПС до роботи в умовах автоматизованих систем, формування культури роботи з цифровими інструментами та аналітичними дашбордами замість паперових форм).

Ефективність оптимізації процесів обчислення податкових зобов'язань проявляється не лише у зростанні надходжень до бюджету, а й у підвищенні загального рівня дотримання податкового законодавства платниками. Зокрема, впровадження автоматизованих систем у ДПС України в рамках Плану цифрового розвитку передбачає скорочення часу на адміністрування бюджетного відшкодування ПДВ, автоматизацію стягнення податкового боргу та підвищення ефективності контролю за трансфертним ціноутворенням. Таким чином, оптимізація обчислення зобов'язань трансформує роль інспектора від виконавця розрахункових функцій до аналітика, зосередженого на вирішенні нестандартних ситуацій [2].

Особливо гострою в умовах воєнного часу залишається проблема технічної готовності інфраструктури в окремих регіонах та забезпечення безперервної роботи інформаційних систем ДПС. Подолання зазначених бар'єрів є необхідною умовою повноцінної цифрової трансформації системи адміністрування податкових зобов'язань в Україні [1].

Отже, оптимізація процесів обчислення податкових зобов'язань платників у системі ДПС України є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності фіскальної системи держави. Подальший розвиток цього напрямку значною мірою залежатиме від системності цифрової трансформації ДПС та здатності держави забезпечити належну законодавчу, технічну й кадрову підтримку відповідних реформ.

1. Latkovskiy P. P. Digitalization of Tax Administration in Ukraine: Main Acquisitions and Problems. *Economic Theory and Law*. 2024. № 4. С. 58-78. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/2024/12/19/digitalization-of-tax-administration-in-ukraine-main-acquisitions-and-problems/>

2. ДПС автоматизує стягнення податкового боргу. 7eminar. 2025. URL: <https://7eminar.ua/news/4198-dps-avtomatizuje-styagnennya-podatkovogo-borgu>

3. Цифровізація системи податкового адміністрування. *Legal Position*. 2023. № 3. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/3/28.pdf>

4. Plan tsyfrovoho rozvytku DPS Ukrainy. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Plan-tyfrovoho-rozvytku-DPS.pdf>





ДОБРУНІК ТЕТЯНА, к.е.н, доцент
доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Фермерство України завжди було й в умовах сьогодення залишається потужним драйвером національної аграрної економіки. Саме фермерські господарства показали свою здатність протистояти викликам зовнішнього середовища в умовах політико-економічної нестабільності. Стійкість такої форми господарювання підтверджується зростанням зареєстрованих фермерських господарств навіть під час повномасштабної війни на території нашої держави. За офіційними даними, станом на 1 січня 2025 року, в Україні було зареєстровано 50783 юридичних осіб з організаційно-правовою формою «фермерське господарство», на початок 2022 року – зареєстровано 48868 таких суб'єктів агробізнесу [1].

Варто відзначити, що діючі фермерські господарства відрізняються за розміром землекористування, та спеціалізацією аграрного виробництва. Як зазначають експерти проекту «Німецько-український агрополітичний діалог» (APD), у практиці національного агробізнесу склалася усталена практика неформальної класифікації підприємств за розміром землекористування, а саме експертами та аналітиками аграрного ринку використовуються такі градації: малі фермери – господарства з площею землекористування до 150-200 га, в окремих випадках до 500 га; середні господарства – від 200 (500) до 10000 га; великі підприємства – понад 10000 га [2, с. 9-10].

Фермерські господарства спеціалізуються, в основному, на виробництві продукції рослинництва, що складає 16% від загального виробництва усіма категоріями суб'єктів агробізнесу. Виробництво продукції тваринництва становить лише 3,9% загального обсягу. Незважаючи на значну чисельність фермерських господарств, їх доля у загальному виробництві продукції сільського господарства залишається порівняно незначною – 13,6% від загального обсягу [2, с. 20]. Фермерський сектор залишається переважно дрібно- та середньотоварним, малі фермери забезпечують 41,0%, середні за розміром землекористування – 45,7% виробленої усіма фермерськими господарствами продукції [2, с. 23].

Діяльність фермерських господарств має свої особливості, яка відзначається залученням у виробничий процес таких специфічних активів, як сільськогосподарські угіддя та біологічні активи, що дозволяє фермерським господарствам забезпечувати отримання економічних вигід у процесі біологічної трансформації біологічних активів, виробництві та реалізації аграрної продукції, а також продукції її переробки на власних потужностях або на давальницьких умовах.

У сучасних реаліях податкового регулювання діяльності фермерських





господарств, більшість з них знаходяться на галузевій спрощеній системі оподаткування (далі – ССО) зі сплатою єдиного податку 4 групи для аграрних товаровиробників, що передбачає справляння податкових зобов'язань за встановленими відсотками від нормативної грошової оцінки земельної ділянки окремого виду сільськогосподарських угідь. Для суб'єктів агробізнесу така система оподаткування є більш привабливою, оскільки база оподаткування не залежить від отриманих результатів виробничо-господарської діяльності.

Введення такого фіскального механізму, як мінімальне податкове зобов'язання (далі – МПЗ), негативно позначилося на податковому навантаженні саме фермерських господарств, більшість з яких є невеликими за розмірами землекористування. Механізм застосування МПЗ передбачає врахування сплачених податків за попередній податковий період у зменшення визначеної суми загального мінімального зобов'язання, яке обчислюється з кожної земельної ділянки окремого виду сільськогосподарських угідь. Специфіка ведення аграрного виробництва зумовлює альтернативність оподаткування суб'єктів агробізнесу, формування податкових платежів, які можуть бути враховані при справлянні податкових зобов'язань, визначенні різниці між МПЗ і сумою сплачених податків, що підлягає додатковій сплаті суб'єктами агробізнесу відповідно до вимог податкового законодавства. Враховуючи, що більшість фермерських господарств знаходиться на галузевій групі спрощеної системи оподаткування, а також діяльність фермерських господарств впроваджується, в основному, членами такого господарства та залученням найманих працівників тільки для виконання сезонних польових робіт, різниця між визначеним МПЗ та такими податками, що враховуються на зменшення цієї величин буде досить суттєвою саме для фермерських господарств. Основними податковими зобов'язаннями для фермерських господарств, які сплачують єдиний податок 4 групи ССО є зобов'язання з ПДФО та військового збору доходу найманих працівників та з виплаченої орендної плати власникам земельних часток (паїв) за користування такими ділянками. Базою для розрахунку як єдиного податку 4 групи, так і МПЗ є нормативна грошова оцінка земельної ділянки. Проте, ставки ЄП 4 групи є значно меншими, ніж встановлений коефіцієнт для розрахунку МПЗ. Так, у 2026 році МПЗ буде розраховано з коефіцієнтом 0,057 від НГО земельної ділянки, а ставка для обчислення єдиного податку 4 групи для ріллі становить 0,95% від НГО 1 га земельної ділянки. Податковим кодексом регламентовані преференції з визначення МПЗ для сімейних фермерських господарств, які зареєстровані як фізичні особи-підприємці та є платниками єдиного податку четвертої групи, коефіцієнт становить 50 % загальної ставки МПЗ [3]. Чинний механізм МПЗ є особливо обтяжливим для невеликих фермерських господарств, коли сума фактично сплачених податків є меншою за встановлений розрахунковий розмір МПЗ, що підтверджується власними дослідженнями справляння податкових зобов'язань фермерським господарством (табл. 1).





Таблиця 1 - Розрахунок податкових зобов'язань на основі МПЗ при застосуванні спрощеної системи оподаткування

Показники	2023 рік	2024 рік
Загальне МПЗ, грн	539618,20	781752,60
МПЗ у розрахунку на 1 га, грн	1417,00	2052,80
Загальна сума сплачених податків, зборів, платежів протягом податкового (звітного) року, грн	382192,50	452741,00
Різниця між сумою МЗП та загальною сумою сплачених податків, зборів, що підлягає додатковому перерахуванню до місцевих бюджетів, грн.	157425,66	329011,68
Сума, що підлягає додатковому перерахуванню до місцевих бюджетів у розрахунку на 1 га, грн.	413,4	864,0

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, незалежно від обраної системи оподаткування, фермерські господарства зобов'язані сплачувати податкові платежі у розмірі, що не може бути нижчим за величину загального МПЗ, розрахованого з урахуванням площі використовуваних сільськогосподарських угідь. Запровадження механізму МПЗ суттєво вплинуло на підвищення рівня податкового навантаження на фермерські господарства, що призводить до вилучення додаткових фінансових ресурсів у період здійснення найбільш витратних етапів аграрного виробництва. У зв'язку з цим, для забезпечення стабільного функціонування та ефективного розвитку фермерських господарств у перспективі доцільним є удосконалення механізму розрахунку МПЗ шляхом запровадження коригувального або зниженого коефіцієнта саме для фермерських господарств, як пріоритетної форми підприємництва в агробізнесі. При цьому доцільно враховувати розміри землекористування фермерських господарств, а також виробничу спеціалізацію їхньої сільськогосподарської діяльності.

571

1. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/edrpy/ukr/EDRPU_2024/ks_opfg/arh_ks_opfg_24.htm (дата звернення: 11.03.2026).
2. Сікачина О., Гагалюк Т. Аналітичний огляд структури аграрного сектора України в контексті європейської інтеграції. Агрополітичний звіт URL: <https://www.apd-ukraine.de/ua/projektentwicklungen/veroeffentlichungen> (дата звернення: 11.03.2026).
3. Податковий кодекс України від 23.12.2010 № 2856-VI. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 12.03.2026).





ДУБОВИК ОЛЬГА, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
ПАК АЛІНА, здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ТРАНСФЕРТНИМ ЦІНОУТВОРЕННЯМ В УКРАЇНІ

В умовах глобалізації світової економіки та активного розвитку транснаціональних корпорацій проблема трансфертного ціноутворення (ТЦУ) набуває стратегічного значення для фінансової безпеки держави. Суть явища полягає у встановленні всередині міжнародних груп компаній цін, що суттєво відрізняються від ринкових, які були б застосовані між незалежними сторонами. Така практика створює умови для штучного перерозподілу прибутків із юрисдикцій із високим податковим навантаженням до країн із пільговим оподаткуванням. Для України це становить зону підвищених ризиків, оскільки маніпулювання трансфертними цінами безпосередньо визначає рівень доходів та витрат афілійованих підприємств, призводячи до легального приховування прибутку та недоотримання податкових надходжень державним бюджетом [1].

Особливу складність для податкового контролю становлять цифрові гіганти та корпорації, що спеціалізуються на нематеріальних активах або послугах, як приклад можна навести Apple, Google та Facebook. На відміну від компаній із фізичним товаром, де фактичне переміщення продукції можна відстежити, сервісні корпорації часто використовують агресивні стратегії на кшталт «подвійного ірландсько-голландського сендвіча». Ця схема передбачає спрямування прибутку через мережу дочірніх компаній в Ірландії та Нідерландах для максимального розмивання бази оподаткування [2].

Центральним механізмом перевірок в Україні є принцип «витягнутої руки», згідно з яким умови фінансових відносин між пов'язаними особами мають бути зіставними з умовами між незалежними суб'єктами. Операції визнаються контрольованими, якщо річний дохід платника перевищує 150 млн. грн., а обсяг операцій з одним контрагентом 10 млн. грн. Контроль здійснюється у три етапи: попередній (аналіз ризиків та моніторинг), поточний (проведення перевірок фахівцями профільних управлінь) та заключний (оформлення акта перевірки). Для аналізу зіставності контролюючі органи використовують широкий спектр даних від фінансової звітності та статистичних баз до незалежних журналістських розслідувань та інформації від митних органів.

Щороку кількість платників, які подають звіти про контрольовані операції, залишається стабільною, але суми самих операцій зростають. Податкова служба використовує ризик-орієнтований підхід, тому кількість перевірок невелика, але їхня результативність є надзвичайно високою. Донарахування за результатами перевірок складають понад 1,5-2 млрд. грн. щороку, що призводить до зменшення збитків на 10-15 млрд. грн. З 2024 року Україна





почала отримувати дані в межах стандарту CRS (Common Reporting Standard) та звітів у розрізі країн. Це дозволило податковій бачити структуру світового прибутку транснаціональних груп, що працюють в Україні.

Однією з ключових проблем принципу «вितягнутої руки» є складність доведення відповідності умов контрольованих операцій, який передбачає, що ціни між пов'язаними особами мають відповідати рівню, що склався б між незалежними учасниками ринку. Проблема значною мірою обумовлена інформаційною асиметрією між платниками податків та контролюючими органами. Суб'єкти господарювання володіють більш детальною інформацією щодо економічної суті операцій, внутрішніх бізнес-процесів, ризиків і функцій сторін, тоді як податкові органи змушені робити висновки на основі обмеженого обсягу доступних даних.

Окрему проблему становить відсутність достатньої кількості релевантних порівняльних даних для застосування методів трансфертного ціноутворення. Особливо це стосується операцій з унікальними товарами, нематеріальними активами, внутрішньогруповими послугами або специфічними видами діяльності, для яких неможливо підібрати прямі ринкові аналоги. У таких випадках використання непрямих методів аналізу не завжди забезпечує належний рівень обґрунтованості результатів, що знижує ефективність податкового контролю [3].

Крім того, система трансфертного ціноутворення характеризується високим рівнем адміністративного навантаження на платників податків. Підготовка документації з ТЦУ потребує значних фінансових і трудових ресурсів, залучення спеціалізованих консультантів та проведення складного економічного аналізу. Для багатьох підприємств, особливо середнього бізнесу, такі вимоги є обтяжливими, що часто призводить до формального виконання законодавчих норм без глибокого економічного обґрунтування.

З метою підвищення ефективності податкового контролю за трансфертним ціноутворенням в Україні доцільним є удосконалення методичних підходів до аналізу зіставності операцій, розширення доступу до якісних порівняльних баз даних та перехід від формальної перевірки звітів до глибокого інтелектуального аналізу ланцюжків створення вартості.

1. Васюк Є. А. Трансфертна політика ТНК: сутність та структура. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15 (1). С. 49-53.
2. Степаненко О. П., Травінська С. І., Михальська О. Л. Трансфертне ціноутворення в транснаціональних корпораціях: ризики для податкової системи України та шляхи їх мінімізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59.
3. Радченко О. Д., Поліщук П. С. Рефлексія трансфертного ціноутворення та податкових ризиків України крізь призму концепції «безпечних гаваней» міжнародного податкового регулювання. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 10. С. 75-83.





КАРЯКА СОФІЯ, здобувач фахової передвищої освіти
Науковий керівник – **РУДИК ВІКТОРІЯ**, спеціаліст
вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист,
голова циклової комісії обліково-економічних дисциплін,
Відокремлений структурний підрозділ «Аграрно-економічний фаховий коледж
Полтавського державного аграрного університету», м. Полтава

ПОДАТКОВА ПРОЗОРИСТЬ ЯК СКЛADOVA СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємство функціонує в умовах підвищеної уваги з боку держави, інвесторів, споживачів та суспільства загалом. Податкова політика бізнесу перестає бути виключно інструментом мінімізації фіскального навантаження і дедалі більше розглядається як елемент соціального контракту між бізнесом і державою. У цьому контексті податкова прозорість набуває стратегічного значення, оскільки формує довіру, знижує регуляторні ризики та підтримує досягнення цілей стійкого розвитку.

Зростання вимог до розкриття нефінансової інформації, імплементація стандартів BEPS, ESG-підходів і підсилення ролі податкового комплаєнсу актуалізують потребу наукового осмислення податкової прозорості як складової ефективної системи управління підприємством. Метою статті є обґрунтування значення податкової прозорості для стійкого розвитку підприємства та визначення інструментів її інтеграції в управлінські процеси.

Податкова прозорість трактується як відкритість, повнота та достовірність інформації щодо податкових зобов'язань, підходів до їх формування та виконання підприємством. Вона охоплює своєчасне декларування, коректне застосування податкового законодавства, а також готовність до діалогу з контролюючими органами та заінтересованими сторонами.

У наукових дослідженнях податкова прозорість часто розглядається у взаємозв'язку з податковим комплаєнсом, який передбачає дотримання норм законодавства та внутрішніх процедур з метою запобігання податковим ризикам [1, с. 3–6]. На відміну від формального виконання податкових вимог, прозорість має більш широкий соціально-економічний вимір і спрямована на формування репутаційного капіталу підприємства.

В умовах соціально орієнтованої системи управління податки розглядаються як внесок бізнесу у фінансування суспільних благ. Тому податкова прозорість виступає елементом корпоративної соціальної відповідальності та підтримує реалізацію Цілей сталого розвитку ООН, зокрема у частині зміцнення інституцій та забезпечення справедливого оподаткування [2, п. 18–21].

Стійкий розвиток підприємства передбачає досягнення економічних результатів із одночасним дотриманням соціальних та екологічних зобов'язань. Податкова прозорість безпосередньо впливає на всі три складові стійкості.

З економічної точки зору прозора податкова політика знижує ймовірність





штрафних санкцій, судових спорів і донарахувань, що позитивно впливає на фінансову стабільність. Соціальний вимір проявляється через підвищення довіри з боку працівників, партнерів і громади. З екологічної позиції податкова дисципліна створює фінансові передумови для реалізації «зелених» інвестицій і екологічних програм.

Міжнародні дослідження свідчать, що компанії з високим рівнем податкової прозорості мають кращі показники інвестиційної привабливості та ESG-рейтинги [3, с. 12–15]. Для українських підприємств це особливо актуально в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Формування податкової прозорості потребує системного підходу та інтеграції відповідних інструментів у корпоративне управління. До ключових інструментів належать:

- розробка та впровадження податкової політики підприємства;
- внутрішній податковий контроль і аудит;
- управління податковими ризиками;
- використання цифрових рішень для обліку та звітності;
- підвищення податкової культури персоналу.

Особливу роль відіграє аналітичне забезпечення, яке дозволяє оцінювати податкове навантаження, прогнозувати наслідки управлінських рішень і своєчасно реагувати на зміни законодавства [4, с. 9–14].



Рис .1. – Інтеграції податкової прозорості в систему управління підприємством





Незважаючи на очевидні переваги, впровадження податкової прозорості супроводжується низкою проблем. Серед них – складність податкового законодавства, часті зміни нормативної бази, обмеженість ресурсів для впровадження сучасних комплаєнс-систем.

Перспективи розвитку податкової прозорості пов’язані з цифровізацією податкового адміністрування, гармонізацією національного законодавства з європейськими стандартами та зростанням ролі нефінансової звітності. Поступове формування культури добросовісного оподаткування сприятиме підвищенню стійкості підприємств і економіки загалом [5, с. 27–32].

Податкова прозорість є важливою складовою стійкого розвитку підприємства та ефективної соціально орієнтованої системи управління. Її впровадження забезпечує баланс між фіскальними інтересами держави та стратегічними цілями бізнесу, підвищує рівень довіри та знижує податкові ризики. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методик оцінювання рівня податкової прозорості підприємств.

1. Міністерство фінансів України. Податкова політика та прозорість публічних фінансів : офіційний вебсайт. 2024. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/tax_policy
2. Державна податкова служба України. Податковий комплаєнс та управління податковими ризиками : інформаційні матеріали. 2023. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/komplaens>
3. Національний банк України. ESG та прозорість корпоративного управління у фінансовому секторі : аналітичні матеріали. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/esg>
4. Соколовська А. М., Райнова Л. Б. Податкова прозорість та фіскальна довіра в Україні. Фінанси України. 2022. № 6. С. 7–23. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=723
5. Міністерство економіки України. Сталий розвиток та соціальна відповідальність бізнесу в Україні : аналітична доповідь. 2025. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA>





КВАСНИЦЬКА РАЇСА, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницький національний університет

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Агробізнес сьогодні є фаворитом забезпечення продовольчої безпеки не тільки на локальних рівнях, а й на глобальному – світовому рівні, а наявність коштів у суб'єктів агробізнесу є однією з найважливіших і найскладніших проблем агровиробників різних видів сільськогосподарської продукції в Україні [1]. При цьому, одним із вагомих важелів формування власних ресурсів суб'єктів агробізнесу є оподаткування їх діяльності. Так, в умовах тривалої дії воєнного стану, глобальної волатильності ринків продовольства та необхідності інтенсифікації євроінтеграційних процесів, питання фіскального регулювання агробізнесу виходять за межі суто наповнення бюджету. Податкова політика сьогодні стає інструментом виживання галузі, забезпечення її ліквідності та стимулювання інвестиційної привабливості.

Особлива гострота проблеми зумовлена специфікою сільськогосподарського виробництва, що характеризується вираженою сезонністю, залежністю від природно-кліматичних чинників та тривалим операційним циклом. Існуюча модель оподаткування, яка базується на спрощеній системі, хоч і продемонструвала свою життєздатність протягом десятиліть, наразі стикається з новими викликами. Зокрема, виникає об'єктивна потреба у перегляді критеріїв фіскального навантаження у зв'язку із впровадженням мінімального податкового зобов'язання та необхідністю детінізації земельних відносин. Крім того, процес адаптації вітчизняного законодавства до вимог Європейського Союзу диктує необхідність гармонізації податкових інструментів, що потребує глибинного переосмислення ролі пільгових режимів та спеціальних ставок ПДВ. Проблема ускладнюється адміністративними бар'єрами, зокрема функціонуванням системи моніторингу податкових накладних, яка часто не враховує галузеві особливості агровиробників, призводячи до вимивання обігових коштів підприємств.

Таким чином, обґрунтування напрямів удосконалення оподаткування суб'єктів агробізнесу є критично важливим для забезпечення паритетних умов конкуренції, стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю та сталого розвитку сільських територій. Необхідність пошуку балансу між фіскальною ефективністю держави та фінансовою стійкістю аграрних підприємств визначає вибір теми дослідження та її теоретичну і практичну значущість.

Так, відповідно до чинного податкового законодавства України, підприємства сільськогосподарського сектору при оподаткуванні своєї діяльності можуть обирати між загальною системою оподаткування зі сплатою податку на прибуток та спрощеною системою оподаткування зі сплатою





єдиного податку.

Відмітимо, що сільськогосподарським товаровиробником є юридична особа незалежно від організаційно-правової форми або фізична особа - підприємець, яка займається виробництвом сільськогосподарської продукції та/або розведенням, вирощуванням та виловом риби у внутрішніх водоймах (озерах, ставках та водосховищах) та її переробкою на власних чи орендованих потужностях, у тому числі власновиробленої сировини на давальницьких умовах, та здійснює операції з її постачання [2]. При цьому, загальна система оподаткування є зручною саме для сільськогосподарських товаровиробників, які несуть суттєві витрати. Адже, базою оподаткування агровиробників є чистий дохід, тому, чим більші витрати, тим меншим буде податок на прибуток. Отже, сільськогосподарський товаровиробник як юридична особа має (може) сплачувати: податок на прибуток у розмірі 18%; єдиний соціальний внесок (ЄСВ), який становить 22%; військовий збір у розмірі 5%, а також податок на землю, розмір якого залежить від її площі; податок на нерухомість; екологічний податок.

У 2026 році агровиробники мають сплатити – 5% від нормативно-грошової оцінки землі із врахуванням коефіцієнта 0,057 при мінімальній платі з одного гектара землі від 700 грн [3]. Мінімальне податкове зобов'язання – це мінімальна величина податкового зобов'язання із сплати податків, зборів, платежів, контроль за справлянням яких покладено на контролюючі органи, пов'язаних з виробництвом та реалізацією власної сільськогосподарської продукції та/або з власністю та/або користуванням (орендою, суборендою, емфітевзисом, постійним користуванням) земельними ділянками, віднесеними до сільськогосподарських угідь [2].

Єдиним способом зменшити податкове навантаження на підприємства агропромислового комплексу є їх перехід на спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, тобто на особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів, встановлених Податковим кодексом України, на сплату єдиного податку, з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності [2]. Так, юридичні особи незалежно від організаційно-правової форми, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75% можуть бути віднесені до четвертої групи платників єдиного податку. Розмір ставок з одного гектара сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду для платників єдиного податку четвертої групи представлено в табл. 1.

На наш погляд, для великих та середніх агропідприємств обґрунтованим є поступовий перехід від оподаткування площі земель до оподаткування реального фінансового результату, що дозволить усунути диспропорції, коли надприбуткові господарства в роки сприятливої кон'юнктури сплачують мінімальний податок, обсяг якого нівелюється інфляційними процесами. У межах реалізації стратегії «Green Deal Україна», що має на меті підтримку





перспективних рішень щодо енергетичної та кліматичної політики в Україні [4], майбутня податкова модель агробізнесу має містити екологічні фільтри. Доцільним є впровадження диференційованих ставок земельного податку або єдиного податку четвертої групи залежно від індексу збереження родючості ґрунтів. Так, сільськогосподарські підприємства, які дотримуються сівозмін та використовують органічні добрива, повинні отримувати знижувальні коефіцієнти, тоді як виснажливе землекористування має каратися підвищеним податковим тиском.

Таблиця 1 - Розмір ставок єдиного податку для підприємств - платників єдиного податку четвертої групи

Категорія (типу) земель	Ставка у відсотках
Рілля, сіножаті та пасовища (крім ріллі, сіножатей і пасовищ, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, а також сільськогосподарських угідь, що перебувають в умовах закритого ґрунту)	0,95
Рілля, сіножаті та пасовища, розташовані у гірських зонах та на поліських територіях	0,57
Багаторічні насадження (крім багаторічних насаджень, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях)	
Багаторічні насадження, розташовані у гірських зонах та на поліських територіях	0,19
Землі водного фонду	2,43
Сільськогосподарські угіддя, що перебувають в умовах закритого ґрунту	6,33

Сформовано за [2]

Таким чином, реформування оподаткування агробізнесу не повинно зводитися до механічного збільшення фіскального тиску. Стратегічний вектор має бути спрямований на створення ієрархічної системи, де складність адміністрування та обсяг зобов'язань зростають пропорційно масштабам бізнесу, а податкові преференції стають винагородою за інвестиції в переробку та екологічну сталість.

1. Kvasnytska R., Forkun I., Gordeeva T. Financial aspects of state support for agribusiness: global and national experience of Ukraine. Moderní aspekty vědy: XXXIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie/ Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2023. S.649-660. DOI. <https://doi.org/10.52058/34-2023>
2. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02 груд. 2010 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
3. Смакота Я. Оподаткування фермерських господарств в Україні у 2025. URL: <https://surli.cc/qtwzgn>
4. Green Deal Ukraine. URL: <https://greendealukraina.org/uk/>





КОРВАТ ОЛЕНА, к.е.н., доцент, провідний науковий співробітник
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України,
м. Харків

ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

Зобов'язання країн у межах Паризької кліматичної угоди передбачають скорочення викидів парникових газів і розвиток сфери відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). У зв'язку з капіталомісткістю, технологічною складністю та інноваційним характером відновлюваної енергетики державні стимулюючі політики направляються на створення сприятливих економічних умов, зокрема на податкове стимулювання з метою досягнення більш розширеного використання ВДЕ.

Під терміном «податковий стимул» слід розуміти чітко визначений нормами податкового законодавства інструмент, який спонукає платника податків до певної діяльності [1, с. 268]. Завдяки податковим стимулам держава спонукає економічних суб'єктів здійснювати такі дії, які відповідають інтересам держави, та не здійснювати дії, які державним інтересам не відповідають [1, с. 265-266]. Згідно з цим принципом стимули прийнято класифікувати на заохочувальні та стримувальні.

Інструменти податкового стимулювання можна розподілити на основні й додаткові [2, с. 130]. До групи основних податкових стимулів варто віднести податкові пільги (податкові знижки, податкові кредити, податкові канікули), диференціацію податкових ставок, прискорену амортизацію, зарахування певних статей видатків до витрат. Додатковими стимулами є правові норми щодо вільних податкових зон, спрощених систем оподаткування, відстрочення та розстрочення сплати податкових зобов'язань, положення міжнародних угод з питань оподаткування.

Специфіка податкового стимулювання розвитку сфери ВДЕ зумовлена особливостями самої галузі. Вона проявляється в інвестиційній спрямованості стимулів, які заохочують залучення коштів в інвестиційні проекти і скорочення термінів їх окупності. Податкове стимулювання може мати на меті компенсацію ринкових недоліків і вирівнювання конкурентних умов між відновлюваною й традиційною енергетикою. Через фіскальні норми держава здатна стимулювати виробництво енергії з ВДЕ, розвиток інноваційних енергетичних технологій, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), застосування виробниками і споживачами більш ефективного обладнання. Податкові інструменти можуть мати екологічну спрямованість, виконуючи стримувальну функцію стосовно використання платниками податків традиційних видів енергії, спонукаючи їх до розвитку технологій ВДЕ. Таким чином за функціональним призначенням фіскальні стимули доцільно розподілити на інвестиційні, інноваційні, ринково-орієнтовані й екологічні.





За об'єктом стимулювання податкові інструменти можна класифікувати на такі, що стимулюють: виробництво «зеленої» енергії; її споживання; інвестування в інфраструктуру, обладнання, розробку та впровадження інновацій. Згідно з даними Міжнародного інституту сталого розвитку (International Institute for Sustainable Development – IISD) фінансові стимули є ключовими для заохочення інвестицій у відновлювану енергетику (59% з всього переліку можливих стимулюючих заходів) [3, с. 15], але вони не однаково використовуються в різних країнах. Найчастіше держави застосовують стимули, що базуються на оподаткуванні прибутку, втім це не завжди сприяє інвестиціям у початкові стадії проєктів з високими ризиками. В цьому разі ефективніше спрацьовують податки на базі витрат [3, с. iii]. У державному стимулюванні інноваційної діяльності нерідко використовуються податкові кредити на НДДКР і прискорена амортизація [4, с. 38]. Популярними стимулами для купівлі обладнання є звільнення від ПДВ і зниження митних платежів. Заохочення виробництва енергії з ВДЕ може відбуватися наданням виробникам податкових пільг або кредитів [5], а стимулювання споживчого попиту на ВДЕ – наданням податкових пільг споживачам.

Відомо, що фінансові стимули працюють найкраще, коли уряди поєднують їх з іншими видами стимулювання [3, с. iii], зокрема з тарифною підтримкою, аукціонами, грантами, субсидіюванням, пільговим кредитуванням. Без них податкове стимулювання в сфері ВДЕ не завжди дає очікувані результати, тому що фінансові інструменти – це лише частина заходів державної політики.

1. Магопєць О. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «податкове стимулювання». *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 265–273. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/323>.
2. Демчишак Н., Щуревич О., Кобильник М. Податкове стимулювання інвестиційної діяльності: теоретичні аспекти та імплементація зарубіжного досвіду в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4 (65). С. 128–137. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.128.
3. Mataba K. The Use of Green Tax Incentives for Renewable Energy Deployment in Emerging and Developing Countries. IISD Report. International Institute for Sustainable Development. 2025. URL: <https://www.iisd.org/publications/report/green-tax-incentives-renewable-energy-emerging-developing-countries>.
4. Нікітішин А. О., Пасічний М. Д. Податкове стимулювання інноваційної діяльності. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. Iss. 21. Part 2. С. 36–39. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-014>.
5. What tax incentives encourage alternatives to fossil fuels? *Tax Policy Center. Urban Institute & Brookings Institution*. October 2025. URL: <https://taxpolicycenter.org/briefing-book/what-tax-incentives-encourage-alternatives-fossil-fuels-0>.





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

СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Малий бізнес відіграє значну роль у розвитку національної економіки, адже забезпечує створення робочих місць, формує конкурентне середовище та сприяє наповненню державного і місцевих бюджетів. В Україні одним із провідних механізмів підтримки малого підприємництва виступає спрощена система оподаткування, обліку та звітності [5]. Нормативно-правову основу її функціонування визначає Податковий кодекс України [2]. Сутність спрощеної системи полягає у заміні сплати низки податків і зборів єдиним податком, що істотно полегшує ведення підприємницької діяльності, знижує адміністративні витрати та сприяє детінізації доходів. Вона має особливе значення для фізичних осіб-підприємців (ФОП), які залежно від обсягу доходу, кількості працівників та виду діяльності можуть обрати одну з чотирьох груп платників єдиного податку [3;4].

Метою даного дослідження є всебічний аналіз спрощеної системи оподаткування малого бізнесу з детальною характеристикою кожної з чотирьох груп ФОП. Спрощена система оподаткування являє собою спеціальний податковий режим, який суб'єкти малого підприємництва застосовують на добровільній основі [4]. Її використання передбачає сплату єдиного податку замість кількох загальнодержавних податків, а також ведення спрощеного обліку доходів [3].

Головною метою запровадження цієї системи є створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва, скорочення витрат часу та ресурсів на бухгалтерський облік і податкову звітність, а також активізація підприємницької діяльності населення. Упровадження єдиного податку стало важливим етапом становлення сучасної податкової системи України та сприяло зменшенню масштабів тіньової економіки, легалізації діяльності суб'єктів господарювання і зміцненню фінансової дисципліни [5]. Порівняльну характеристику чотирьох груп фізичних осіб-підприємців, які застосовують спрощену систему оподаткування в Україні представлено у табл. 1.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика груп ФОП на спрощеній системі

Критерій	1 група	2 група	3 група	4 група
Хто може бути платником	ФОП без найманих працівників	ФОП з найманими працівниками	ФОП (без обмеження щодо кількості працівників)	Сільсько-господарські товаро-виробники
Дозволені види діяльності	Роздрібна торгівля на	Послуги населенню та	Будь-які види діяльності (крім	Сільськогосподарське





Критерій	1 група	2 група	3 група	4 група
	ринках, побутові послуги населенню	платникам ЄП, виробництво, торгівля, ресторанна діяльність	заборонених законом)	виробництво
Наймані працівники	Не дозволені	До 10 осіб	Без обмежень	Допускається
Граничний обсяг доходу (річний)	Встановлюється ПКУ	Встановлюється ПКУ	Встановлюється ПКУ	Не залежить від доходу
Ставка податку	Фіксована (до 10% прожиткового мінімуму)	Фіксована (до 20% мінімальної зарплати)	3% (з ПДВ) або 5% (без ПДВ) від доходу	Залежить від площі та нормативної грошової одиниці
Періодичність звітності	1 раз на рік	1 раз на рік	Щоквартально	1 раз на рік
Особливість оподаткування	Найпростіша форма діяльності	Найпоширеніша група серед малого бізнесу	Найбільш універсальна модель	Податок розраховується від площі землі

*Джерело: складено автором на основі: [3;4]

Після аналізу даних, наведених у табл. 1, можна зробити висновок, що спрощена система оподаткування передбачає поділ підприємців на чотири групи залежно від виду діяльності, обсягу доходу та кількості найманих працівників. Перша група призначена для підприємців, які працюють самостійно без використання найманої праці та здійснюють роздрібну торгівлю на ринках або надають побутові послуги населенню. Друга група дозволяє залучати найманих працівників і є однією з найпоширеніших серед малого бізнесу. Третя група є більш універсальною, оскільки передбачає можливість співпраці як із фізичними, так і з юридичними особами та сплату податку у відсотках від доходу. Четверта група має спеціалізований характер і призначена для сільськогосподарських товаровиробників, де податок визначається залежно від площі земельних ділянок [3;4].

Спрощена система оподаткування має низку переваг, серед яких простота ведення обліку, передбачуваність податкового навантаження та зручність адміністрування. Вона сприяє розвитку самозайнятості населення та підтримує малий бізнес [5]. Разом із тим існують і певні обмеження, зокрема ліміти доходу, обмеження щодо видів діяльності та ризик втрати права на застосування спрощеної системи у разі перевищення встановлених показників [4].

Останнім часом питання реформування системи оподаткування малого бізнесу активно обговорюється на державному рівні. Зокрема, за інформацією РБК-Україна, податок на додану вартість для фізичних осіб-підприємців не планується скасовувати, однак умови його застосування можуть бути змінені.





Як зазначила віцепрем'єр-міністр Юлія Свириденко, більшість підприємців ці зміни не торкнуться, оскільки планується перегляд порогу обов'язкової реєстрації платником ПДВ [6].

Крім того, питання реформування спрощеної системи оподаткування регулярно піднімається міжнародними партнерами України, зокрема Міжнародним валютним фондом. У межах співпраці з міжнародними фінансовими організаціями Україні рекомендується вдосконалити систему оподаткування малого бізнесу, зменшити можливості для ухилення від сплати податків та підвищити прозорість підприємницької діяльності.

Отже, подальше реформування спрощеної системи повинно бути спрямоване на усунення можливостей для зловживань, забезпечення рівних умов конкуренції між різними формами бізнесу, спрощення податкового адміністрування та адаптацію податкової системи до європейських стандартів. Реалізація цих змін сприятиме розвитку малого підприємництва, підвищенню прозорості економічних процесів та зміцненню фінансової стабільності держави.

1. Державна податкова служба України. Для ФОП – платників єдиного податку першої та другої груп: про розміри ставок єдиного податку з 01.01.2025. *tax.gov.ua*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/856489.html> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Державна податкова служба України – загальні новини щодо спрощеної системи. URL: <https://tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/981969.html>.
3. Головне управління ДПС у Тернопільській області – опис груп ФОП та умов перебування на єдиному податку. URL: https://tr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-944858.html?utm_source=chatgpt.com.
4. Спрощена система оподаткування: за яких умов ФОП (крім е-резидентів) можуть бути платниками ЄП першої – третьої груп. *Територіальні органи ДПС у Рівненській області*. URL: https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-682291.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.03.2026).
5. Синчак, В. П. (2012). Формування спрощеної системи оподаткування у контексті державної підтримки малого бізнесу та стимулювання зайнятості населення. *Облік і фінанси*, (4), 50-58.
6. Новини - Останні новини України сьогодні | РБК-Україна. *Новини - Останні новини України сьогодні* | РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/> (дата звернення: 10.03.2026).





КРАВЧЕНКО ОЛЕНА, к.е.н, доцент,
кафедри бухгалтерського обліку і оподаткування,
АВРАМЕНКО АНАСТАСІЯ, здобувачка вищої освіти
Сумський державний університет, м. Суми

ОСОБЛИВОСТІ СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОДАТКОВИХ ЗМІН

Малий бізнес відіграє важливу роль у формуванні економічної стабільності держави, забезпеченні зайнятості населення та розвитку конкурентного середовища. Суб'єкти малого підприємництва сприяють структурній перебудові економіки, насиченню внутрішнього ринку товарами та послугами, розвитку інноваційної діяльності. У зв'язку з цим державна податкова політика щодо малого бізнесу має стратегічне значення.

Одним із ключових інструментів підтримки малого підприємництва в Україні є спрощена система оподаткування, обліку та звітності. Її правове регулювання здійснюється відповідно до положень Податкового кодексу України [1], який передбачає можливість заміни сплати окремих податків і зборів сплатою єдиного податку за умови дотримання встановлених критеріїв.

Суб'єкти господарювання – фізичні особи-підприємці та юридичні особи – мають право добровільно обрати спрощену систему оподаткування за умови відповідності вимогам щодо обсягу доходу, кількості найманих працівників та видів діяльності. Реєстрація платником єдиного податку здійснюється у встановленому законодавством порядку.

Спрощена система передбачає поділ платників на чотири групи залежно від масштабів діяльності та організаційно-правової форми. Основними критеріями розмежування є граничний обсяг річного доходу, кількість найманих працівників та специфіка діяльності. Окрему четверту групу становлять сільськогосподарські товаровиробники. Для платників 1 та 2 груп встановлено граничні розміри ставок єдиного податку (до 10 % прожиткового мінімуму та до 20 % мінімальної заробітної плати відповідно). Для платників 3 групи застосовується ставка 3 % (за умови реєстрації платником ПДВ) або 5 % (без ПДВ). Для 4 групи ставки визначаються залежно від категорії земель та їх розташування.

Водночас законодавством передбачено обмеження щодо здійснення окремих видів діяльності. Зокрема, заборонено виробництво та реалізацію більшості підакцизних товарів, діяльність у сфері азартних ігор, лотерей та інші види діяльності, визначені Податковим кодексом України [1].

Суттєві зміни відбулися у 2025 році. Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» [2], платники єдиного податку стали платниками військового збору. Для 1, 2 та 4 груп його розмір становить 10 % мінімальної заробітної плати (800 грн щомісячно), для 3 групи – 1 % від доходу.

Крім того, з 2025 року відновлено обов'язкову сплату ЄСВ за себе для





підприємців, а максимальну базу нарахування ЄСВ збільшено до 20 мінімальних заробітних плат. Мінімальний розмір ЄСВ становить 1760 грн на місяць.

У результаті податкове навантаження у 2025 році зросло. Для 1 групи загальна щомісячна сума обов'язкових платежів становить 2862,80 грн, для 2 групи – 4160 грн. Платники 3 групи сплачують єдиний податок (3 % або 5 %), військовий збір 1 % та мінімальний ЄСВ 1760 грн. Для 4 групи розмір податку залежить від площі та категорії земель, додатково сплачуються військовий збір і ЄСВ.

Додатковими новаціями є обов'язкове подання щомісячної звітності за найманих працівників, зміни у формах податкової звітності, скасування мораторію на планові перевірки та обов'язкове забезпечення можливості безготівкових розрахунків (POS-термінал) для більшості підприємців.

Важливим є також аналіз економічних наслідків змін у спрощеній системі оподаткування. Підвищення обов'язкових платежів, зокрема запровадження військового збору та відновлення повної сплати ЄСВ, призводить до зростання фіксованих витрат підприємців незалежно від фактичного обсягу отриманого доходу. Це створює ризик зниження рентабельності діяльності, особливо в умовах воєнного стану та скорочення платоспроможного попиту населення.

Крім того, зростання податкового навантаження може стимулювати частину суб'єктів господарювання до переходу на загальну систему оподаткування або до припинення підприємницької діяльності. Особливо вразливими є підприємці 1 та 2 груп, для яких фіксований розмір податкових платежів становить значну частку потенційного доходу.

Разом з тим спрощена система оподаткування продовжує виконувати функцію детінізації економіки. Простота ведення обліку, мінімізація адміністративних процедур та прогнозованість податкових зобов'язань залишаються її ключовими перевагами. Саме баланс між фіскальними інтересами держави та стимулюванням підприємницької активності визначатиме подальшу ефективність цієї моделі.

Отже, спрощена система оподаткування є важливим інструментом державної підтримки малого бізнесу та стимулювання підприємницької активності. Водночас зміни 2025 року свідчать про посилення фіскальної складової податкової політики. Збільшення обов'язкових платежів, розширення звітності та контрольних процедур підвищують фінансове навантаження на підприємців. Подальший розвиток системи має ґрунтуватися на принципах стабільності, передбачуваності та економічної доцільності, що дозволить забезпечити баланс між інтересами держави та суб'єктів господарювання.

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

2. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19.11.2024 № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>





КРІЛЬ ТАРАС, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ТКАЧИК ЛЕСЯ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану адміністрування податку на прибуток зазнає системної модернізації. Фіскальна політика трансформується через ризик-орієнтовані підходи, цифровізацію та нові механізми контролю і звітності. Результативність таких змін визначається тим, наскільки успішно контролюючі органи комунікують з підприємцями та спроможністю системи запобігати розмиванню податкової бази.

Важливим етапом цієї еволюції є імплементація інституту податкового комплаєнсу. Відповідно до законодавства, комплаєнс являє собою систему заходів та процедур контролюючих органів, спрямовану на підвищення рівня добровільного виконання обов'язків платниками та зменшення ймовірності настання податкового ризику [1].

Практичним втіленням цього концепту стало прийняття Закону № 3813-ІХ, яким було запроваджено ініціативу “Клуб білого бізнесу” – реєстр суб'єктів господарювання, які сумлінно виконують свої фіскальні зобов'язання, що суттєво змінює механізми взаємодії Державної податкової служби (ДПС) з бізнесом [2]. Для таких підприємств оптимізація заходів податкового адміністрування здійснюється через коригування строків контрольних заходів. Зокрема, для них встановлено мораторій на проведення планових документальних перевірок, за винятком виробників підакцизної продукції, грального бізнесу та сфери фінансових послуг. Одночасно строки камеральних та документальних перевірок щодо відшкодування ПДВ, які безпосередньо впливають на фіксування витрат для податку на прибуток, законодавчо скорочено до 5 та 10 робочих днів відповідно [2]. Ключовою новацією тут став інститут комплаєнс-менеджера – посадової особи, яка здійснює моніторинг діяльності платника та надає консультаційний супровід ще до моменту подання звітності, щоб запобігти податковим ризикам. Такий підхід балансує інтереси обох сторін: держава концентрує увагу та ресурси на суб'єктах із високим ступенем ризику, а бізнес отримує захист від необґрунтованого контролю та прогнозованість фіскального навантаження.

Поряд із впровадженням інструментів комплаєнсу, окремим викликом для адміністрування податків залишаються бойові дії, які об'єктивно ускладнюють дотримання стандартних правил бухгалтерського обліку, особливо щодо збереження первинної документації, яка є доказовою базою для визначення об'єкта оподаткування. У зв'язку з цим у 2026 році продовжує діяти спеціальний режим підтвердження даних податкової звітності для постраждалих підприємств, передбачений статтею 69.28 підрозділу 10 розділу





ХХ ПКУ. Цей механізм дозволяє платнику подати формалізоване повідомлення про неможливість вивезення або втрату документів. Юридично це означає, що контролюючим органам заборонено ставити під сумнів задекларовані витрати або від'ємне значення об'єкта оподаткування виключно через фізичну відсутність документів, а на відповідні звітні періоди поширюється безстроковий мораторій на перевірки. На практиці, однак, виникають адміністративні колізії: податківці часто застосовують формальний підхід, прив'язуючи право на спецрежим виключно до наявності населеного пункту в Переліку № 376. Водночас судова практика наполягає на необхідності змістовного аналізу доказової бази під час камеральних перевірок, де головним є доведення фактичного причинно-наслідкового зв'язку між збройною агресією та знищенням активів [3].

Ще одним стратегічним вектором є підтримка оборонно-промислового комплексу через правовий режим “Defense City” (Закони № 4577-IX, 4578-IX), що запроваджує специфічну модель адміністрування [4,5]. Звільнення підприємств ОПК від оподаткування не є безумовним – воно вимагає цільового реінвестування та багаторівневого контролю. Детальні механізми цього контролю подано у таблиці 1.

Таблиця 1 - Механізми контролю “Defense City”

Елемент	Механізм контролю та реалізації
Критерії допуску	Дохід від реалізації товарів оборонного призначення має становити не менше 90% загального доходу. Формування реєстру делеговано Міністерству оборони України .
Цільове використання	Звільнений прибуток спрямовується на дослідження та розробки (R&D), модернізацію виробництва, відновлення основних засобів чи на купівлю нематеріальних активів (зокрема, патентів чи ліцензій) у строк до кінця року, що настає за звітним.
Звітність та аудит	Резиденти режиму щорічно подають до Міноборони звіт про відповідність, який супроводжується річною фінансовою звітністю та обов'язковим висновком незалежного аудитора.
Податкові запобіжники	Операції, що підлягають контролю за правилами трансфертного ціноутворення (ТЦУ), та скоригований прибуток контрольованих іноземних компаній (КІК) виключені з пільгового режиму і підлягають оподаткуванню на загальних підставах .

Джерело: створено автором на основі [4,5]

Особливістю цього режиму є розподіл повноважень: Міноборони контролює галузеву відповідність та цільове використання коштів, тоді як ДПС адмініструє податкові винятки та стягує зобов'язання у разі порушень. Така гібридна модель мінімізує ризики створення внутрішніх офшорів та ефективно стимулює профільне виробництво.

Отже, можна зробити висновок про системний перехід податкової політики України до режиму застосування інтенсивних методів контролю. Впровадження податкового комплаєнсу та цифровізація звітності свідчать про зміщення акценту на превентивне управління ризиками , а режим “Defense





City” доводить здатність держави підтримувати критичні галузі диференційованим підходом, не розмиваючи загальну податкову базу. Водночас для збереження балансу між інтересами держави та бізнесу необхідне подальше вдосконалення правозастосовної практики, зокрема щодо об'єктивної оцінки доказів у випадках втрати первинної документації через бойові дії.

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 21.03.2026).
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства : Закон України від 18.06.2024 р. № 3813-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3813-20#Text> (дата звернення: 21.03.2026).
3. Втрата первинних документів через війну: як працює спеціальний режим за ПКУ / ЛІГА:ЗАКОН. 2026. 16 лют. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/242245_vtrata-pervinnikh-dokumentiv-cherez-vynu-yak-pratsyu-spetsalnyi-rezhim-za-pku (дата звернення: 21.03.2026).
4. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо підтримки підприємств оборонно-промислового комплексу, уточнення порядку виконання окремих митних процедур та до статті 3-2 Закону України “Про деякі питання ввезення на митну територію України та проведення першої державної реєстрації транспортних засобів щодо поширення вимог відповідності екологічним нормам на окремі транспортні засоби : Закон України від 21.08.2025 р. № 4578-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4578-20#Text> (дата звернення: 21.03.2026).
5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки підприємств оборонно-промислового комплексу : Закон України від 21.08.2025 р. № 4577-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4577-20#Text> (дата звернення: 21.03.2026).





МАЛІВАНЧУК ВІКТОРІЯ здобувач освіти

НЕСТЕРУК ГАЛИНА, викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування

ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,
м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА КОМПЛАЄНСУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку економіки важливе значення має ефективна система оподаткування підприємств. Податки є основним джерелом формування державного бюджету та забезпечують фінансування соціальних, економічних і державних програм. Водночас для підприємств важливим завданням є раціональне управління податковими зобов'язаннями, що досягається через податкове планування та дотримання принципів податкового комплаєнсу [1, с. 58].

Податкове планування передбачає систему заходів, спрямованих на оптимізацію податкових платежів підприємства у межах чинного законодавства. Воно дозволяє підприємствам ефективніше розподіляти фінансові ресурси, зменшувати ризики фінансових втрат та підвищувати стабільність діяльності. Завдяки правильному плануванню підприємства можуть прогнозувати податкове навантаження та своєчасно виконувати свої зобов'язання перед державою [2, с. 73].

Важливою складовою сучасної системи оподаткування є податковий комплаєнс. Під цим поняттям розуміють дотримання підприємствами податкового законодавства, своєчасне подання звітності та сплату податків. Комплаєнс сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, зміцненню довіри між бізнесом і державою та зменшенню ризику застосування штрафних санкцій [3, с. 94].

Для кращого розуміння значення податкового планування та комплаєнсу розглянемо умовне порівняння діяльності двох підприємств.

1. Підприємство без податкового планування. Керівництво підприємства не приділяє достатньої уваги аналізу податкового навантаження та змінам у законодавстві. Податкова звітність подається із запізненням або з помилками. У результаті підприємство може отримувати штрафи, пеню та зазнавати фінансових втрат.

2. Підприємство з ефективним податковим плануванням та комплаєнсом. Підприємство систематично аналізує податкове законодавство, планує податкові платежі та своєчасно подає звітність. Використовуються законні механізми оптимізації оподаткування, що дозволяє зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільність діяльності підприємства.

Таке порівняння свідчить, що податкове планування та дотримання принципів комплаєнсу дозволяють підприємствам ефективно управляти своїми фінансами та уникати порушень податкового законодавства. Це сприяє





підвищенню фінансової стабільності підприємств і розвитку бізнес-середовища в державі.

Отже, ефективна система оподаткування підприємств, поєднана з грамотним податковим плануванням та дотриманням податкового комплаєнсу, є важливою умовою стабільного функціонування підприємств. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише виконувати свої податкові зобов'язання, а й забезпечувати фінансову стійкість та довгостроковий розвиток [4, с. 121].

1. Податковий кодекс України. Київ : Верховна Рада України, 2010.
2. Юрій С. І. Податкова система : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 416 с.
3. Мельник П. В. Податкова політика держави : навчальний посібник. Київ : Знання, 2018. 352 с.
4. Крисоватий А. І. Податковий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 420 с.
5. Державна податкова служба України. Офіційний сайт: <https://tax.gov.ua>





МАТВЄЄВА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ІСАНШИНА ГАЛИНА**, ст. викладач,

кафедри обліку, оподаткування та економічної безпеки,

Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у двадцять першому столітті призвела до суттєвого переосмислення ролі фіскальних зобов'язань у стратегічному управлінні підприємством. Якщо раніше оподаткування розглядалося виключно як законодавчо закріплений тягар, що підлягає мінімізації для максимізації добробуту акціонерів, то сучасна парадигма сталого розвитку визначає податковий комплаєнс як фундаментальний елемент етичної поведінки бізнесу [0].

У центрі цієї трансформації лежить усвідомлення того, що податки є основним механізмом, за допомогою якого приватний сектор робить внесок у розвиток публічної інфраструктури, систем охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення.

Теоретичне обґрунтування цього взаємозв'язку базується на кількох ключових теоретичних моделях, кожна з яких пояснює мотивацію компаній дотримуватися високих стандартів податкової дисципліни. Теорія стейкхолдерів стверджує, що корпорації несуть відповідальність перед широким колом зацікавлених сторін, включаючи уряди та громади, чий добробут безпосередньо залежить від податкових надходжень. Відповідно до цієї теорії, відповідальна податкова поведінка допомагає підтримувати довіру та довіру до компанії, що є критично важливим для її довгострокового виживання.

Теорія легітимності доповнює цей погляд, припускаючи, що компанії діють у межах соціального контракту; податкові правопорушення або агресивні стратегії мінімізації сприймаються суспільством як порушення цього контракту, що ставить під загрозу «соціальну ліцензію на діяльність».

Агентська теорія розглядає податкову поведінку крізь призму конфлікту інтересів між менеджерами та акціонерами. Поведінка керівництва, спрямована на приховування прибутків або використання складних офшорних схем, може не лише шкодити державі, а й створювати ризики для самих власників через потенційні штрафи та втрату репутації.

Нарешті, інституційна теорія підкреслює вплив галузевих норм та суспільних очікувань, які в середовищах з високим акцентом на КСВ змушують компанії адаптувати свої податкові стратегії до стандартів прозорості.

Незважаючи на міцний теоретичний зв'язок, емпіричні дані щодо кореляції між рівнем соціальної відповідальності та податковою агресивністю залишаються неоднозначними. Багато досліджень підтверджують, що фірми з потужними системами КСВ демонструють нижчий рівень податкової агресивності завдяки високій прозорості та етичній орієнтації. Проте існує й





зворотна тенденція, коли компанії використовують КСВ-ініціативи символічно - як «ширму» для відволікання уваги від неетичних фінансових практик, що в літературі отримало назву теорії морального ліцензування. Це підкреслює необхідність переходу від добровільної декларації цінностей до впровадження жорстких систем внутрішнього комплаєнсу та публічної звітності.

Для довгострокової стійкості бізнесу критично важливим є баланс між податковою оптимізацією та збереженням репутації. Надмірна консервативність може поставити компанію в несприятливе конкурентне становище, але агресивність створює ризики, які часто перевищують короткострокову фінансову вигоду. До таких ризиків належать правові санкції, збільшення кількості податкових аудитів та втрата доступу до капіталу від етичних інвесторів. Зокрема, інвестори дедалі частіше використовують показники податкової прозорості як індикатор якості корпоративного врядування (Governance).

Фірми з добре розвиненими системами управління, включаючи незалежні ради директорів та надійні механізми аудиту, здатні краще пом'якшувати ці ризики. Таким чином, податковий комплаєнс виступає не лише як юридичний обов'язок, а як стратегічний запобіжник, що забезпечує довгострокову життєздатність організації в умовах зростаючого попиту на етичне ведення бізнесу.

Інтеграція податкових аспектів у систему екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) змінила підхід інвесторів до оцінки фінансових ризиків. Податкові практики тепер розглядаються як лакмусовий папірець для вимірювання стійкості компанії. Рейтингові агентства, такі як MSCI та Sustainalytics, дедалі частіше включають показники податкової прозорості та ефективної податкової ставки (ETR) у свої методології оцінки.

Взаємодія податків з ESG-вимірами відбувається за двома основними напрямками: інструментальний та нормативний підходи.

Інструментальний підхід, пов'язаний з використанням податкових пільг для стимулювання соціально корисних дій. Держави впроваджують пільги для відновлюваної енергетики та відрахування на благодійність для заохочення бізнесу до досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР).

Нормативний підхід - це розгляд сплати податків як прямого соціального внеску. У цьому контексті податковий комплаєнс належить до соціального виміру (S), оскільки він забезпечує фінансування суспільних благ, та до управлінського (G), оскільки відображає якість внутрішнього контролю.

Податкові стимули для ESG-діяльності позитивно впливають на грошові потоки підприємств та знижують агентські витрати. Зокрема, для компаній з серйозними фінансовими обмеженнями податкові пільги стають критичним джерелом капіталу для інвестицій у сталий розвиток. З іншого боку, інвестори дедалі частіше уникають компаній з агресивними податковими стратегіями, вбачаючи в них ризики «майбутніх зобов'язань», які можуть виникнути внаслідок змін у міжнародному законодавстві. Таким чином, податковий





комплаєнс стає невід'ємною частиною «фінансової мови» сталого розвитку. Компанії, які не включають податки у свої ESG-стратегії, ризикують отримати нижчі рейтинги, що безпосередньо впливає на вартість запозичень та ринкову капіталізацію.

Урядова стратегія на період до 2030 року (НСД) [0] визначає довгостроковий вектор розвитку податкової системи України. Вона є частиною зобов'язань перед МВФ та спрямована на зміцнення фінансової самодостатності країни. Головною метою стратегії є створення прозорого, передбачуваного та цифровізованого середовища для платників податків.

Для бізнесу реалізація НСД [0] означає необхідність переходу на вищий рівень внутрішнього комплаєнсу. Впровадження е-аудиту та автоматизованого обміну інформацією вимагатиме від компаній не лише чесності, а й ідеальної якості первинної документації та прозорості всіх ланцюжків створення вартості. Це створює стимули для впровадження ERP-систем та посилення ролі фінансових директорів як гарантів комплаєнсу.

Цифрова трансформація податкової системи є ключовим фактором зменшення частки тіньової економіки та підвищення ефективності КСВ. Впровадження електронних інструментів дозволяє забезпечити принцип «справедливого розподілу податкового навантаження» та створює рівні умови для всіх гравців ринку.

Для бізнесу цифровізація взаємодії з податковими органами є не лише технологічною зміною, а й етичним вибором. Використання сучасних рішень для ведення прозорого обліку демонструє готовність компанії бути підзвітною перед суспільством. Крім того, цифрові інструменти дозволяють компаніям легше звітувати перед міжнародними партнерами та донорами за використані кошти, що є критичним для залучення інвестицій у відбудову.

Уникнення агресивного податкового планування захищає компанію від репутаційних втрат і забезпечує довіру стейкхолдерів, що знижує вартість залучення капіталу та відкриває доступ до етичних інвестиційних фондів.

Національна стратегія доходів 2024-2030 [0] створює умови для переходу до партнерської моделі адміністрування, яка базується на цифрових сервісах та ризик-орієнтованому контролі. Для бізнесу, що прагне бути лідером у сфері КСВ, податковий комплаєнс має стати частиною корпоративної стратегії. Це передбачає не лише механічне виконання закону, а й свідому відмову від непрозорих схем, публікацію податкових стратегій та активну участь у формуванні справедливої податкової культури. У після воєнному відновленні України саме такі підприємства стануть основою для побудови нової, прозорої та конкурентоспроможної економіки, заснованої на принципах взаємної довіри між бізнесом, державою та суспільством.

1. Осаволюк О. О. Податковий комплаєнс: теоретичні аспекти та законодавче закріплення. *Juris Europensis Scientia*. 2023. Вип. 3. С. 58-62. <https://doi.org/10.32782/chern.v3.2023.137>

2. Національна стратегія доходів до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1218-р. від 27.12.2023 року. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf





МУСТЕЦА НАЗАР, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **МУСТЕЦА ІРИНА**, к.е.н., доцент,
начальник навчального відділу

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м.Чернівці

ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах воєнного стану та загострення кризових явищ особливого значення набуває дотримання вимог законодавства у процесі податкового планування. Оскільки до Податкового кодексу України регулярно вносяться зміни, працівники, відповідальні за податковий облік, повинні уважно відслідковувати оновлення нормативно-правової бази та своєчасно враховувати нові законодавчі акти у діяльності підприємства. Усі такі зміни мають бути обов'язково імплементовані у практичну роботу.

Великі підприємства, як правило, мають можливість створювати окремі підрозділи або служби, що займаються податковим плануванням. Водночас на малих підприємствах ці функції покладені на головного бухгалтера, якому доцільно визначати напрями оптимізації податкового навантаження, аналізувати законодавчі зміни та розробляти відповідні заходи з удосконалення податкової політики.

Головний бухгалтер також несе відповідальність за узагальнення податкової інформації, складання податкової звітності та своєчасне подання декларацій до органів ДПС.

З метою підвищення ефективності ведення податкового обліку та вдосконалення процесу податкового планування доцільно запровадити додаткову штатну одиницю у бухгалтерській службі малого підприємства.

До основних методів податкового планування належать:

1. зменшення бази оподаткування;
2. перенесення податкової бази у часі;
3. відстрочення сплати податків;
4. диференціація господарських відносин [1].

Варто підкреслити, що податкове планування є правомірним інструментом зниження податкового навантаження. Для малих підприємств його доцільно здійснювати з урахуванням таких принципів:

- ✓ поетапність - передбачає чітку послідовність дій і застосування відповідних інструментів для побудови оптимізаційної схеми;
- ✓ законність - використання виключно тих методів і засобів, що передбачені чинним законодавством;
- ✓ обачність - недопущення дій, спрямованих на навмисне ухилення від сплати податків, що суперечить правовим нормам;
- ✓ ефективність - витрати на реалізацію заходів податкової оптимізації не повинні перевищувати очікувану економію від зменшення податкових платежів;





✓ виваженість рішень - орієнтація на досягнення оптимального співвідношення між скороченням витрат і зростанням вигід від податкового планування.

У процесі податкового планування можуть застосовуватися загальні методи, зокрема: мікробалансів, розрахунково-аналітичні, статистичні, а також метод моделювання. Окрім цього, використовуються спеціальні підходи, такі як формування облікової політики, трансформація господарських відносин, делегування податкових зобов'язань і застосування пільгового оподаткування.

Науковці Черешнюк О., Романів С. та Голяш І. підкреслюють, що податкове планування безпосередньо впливає на результативність та ефективність функціонування підприємства. Вони обґрунтовують доцільність створення спеціалізованих підрозділів з податкової оптимізації на великих підприємствах, тоді як на малих підприємствах ці функції можуть бути покладені на одного фахівця [2].

До методів оптимізації податкового навантаження на мале підприємство можна віднести такі:

- ✓ перехід із загальної системи оподаткування на спрощену;
- ✓ використання передбачених законодавством податкових пільг;
- ✓ застосування механізму податкових канікул;
- ✓ прийняття обґрунтованих рішень під час укладання господарських договорів;
- ✓ належний контроль за формуванням та реалізацією облікової політики підприємства.

Щодо податку на прибуток, малому підприємству доцільно забезпечити гнучке управління грошовими потоками, раціонально підходити до оптимізації доходів і збільшення витрат, орієнтуючись на економічно обґрунтовані цілі.

На думку Оришин Т., існує низка можливостей для досягнення податкової економії, зокрема шляхом зменшення податку на нерухоме майно, податку на прибуток та податку на додану вартість. Автор також зазначає, що до основних інструментів податкової економії належать поєднання загальної та спрощеної систем оподаткування, прогнозування податкових зобов'язань на майбутні періоди, використання лізингових операцій, впровадження оптимізаційних схем, а також вибір найбільш доцільних ставок і об'єктів оподаткування [3].

У межах даного дослідження вагомим значення для підприємства набуває стратегічне планування оподаткування, як складова фінансового менеджменту, що передбачає формування довгострокової політики з оптимізації податкового навантаження з урахуванням чинних законодавчих норм. Одним із визначальних напрямів такого планування є раціональний вибір системи оподаткування, який базується на аналізі масштабів діяльності, структури доходів і витрат, а також рівня податкового тиску. Водночас важливе місце посідає податкове планування інвестиційної діяльності, зокрема через застосування інструментів амортизаційної політики, що дає змогу регулювати величину оподаткованого прибутку.





Ефективним засобом зниження податкового навантаження є використання передбачених законодавством пільг і стимулів. Разом із цим, оптимізація витрат відповідно до вимог податкового обліку сприяє більш раціональному формуванню бази оподаткування. Важливим напрямом також є планування розподілу прибутку, зокрема визначення доцільних підходів до виплати дивідендів з урахуванням податкових наслідків. Особливої уваги потребує управління податком на додану вартість шляхом узгодження податкового кредиту та податкових зобов'язань, що дозволяє зменшити фінансові ризики [4].

Крім того, стратегічне планування оподаткування охоплює ефективне структурування господарських операцій і договірних відносин, а також врахування специфіки зовнішньоекономічної діяльності, зокрема застосування міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування.

Таким чином, незважаючи на складні умови ведення бізнесу, спричинені воєнними подіями, українські підприємства продовжують здійснювати господарську діяльність, отримувати прибутки, створювати робочі місця та забезпечувати надходження до державної фіскальної системи.

1. Мустаца І. В. Особливості оподаткування торговельних підприємств в умовах воєнного стану / І. В. Мустаца, А. І. Георгіян // Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions : Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference, September 9–11, 2024, Odesa, Ukraine. – Odesa : European Open Science Space, 2024. – Р. 21–22. – URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2663>
2. Голяш І.Д., Романів С.Р., Черешнюк О.М. Податкове планування підприємства як засіб запобігання правопорушенням. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 18. С. 309-313. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/52.pdf
3. Орищин Т. М. Напрями оптимізації податкового навантаження підприємств в контексті податкового планування. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/314>
4. Пішик Б., Стасишин А. Податкова політика суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в Україні. Фінансовий простір. 2024. Вип. 1-2(53) URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/955/1239>





НЕПРАН АНДРІЙ, к.е.н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ РОЗМІРУ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ПРИ СКЛАДАННІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В податковому плануванні значне місце належить податку на прибуток, показники якого є важливою складовою фінансового плану підприємства. Суб'єкти господарювання, що перебувають на загальній системі оподаткування, сплачують суму податку на прибуток відповідно до розд. III ПКУ. Визначення податкових платежів з податку на прибуток має певні особливості порівняно із іншими податками. Ці особливості визначаються базою та об'єктом оподаткування, строками сплати податку.

Порядок визначення бази оподаткування відповідно до податкового законодавства є досить складним. Відповідно до чинного законодавства базу оподаткування визначають шляхом корегування суми прибутку до оподаткування на різниці. Проте у податковому плануванні промислових підприємств значна частина корегувань або відсутня, або розрахунки за ними не проводяться. Тому на промислових підприємствах базу оподаткування визначають на підставі плану з прибутку. Висхідними даними для його обчислення є виробнича програма підприємства та план по собівартості продукції. Як правило, на підприємствах з невеликою номенклатурою продукції, що випускається, плановий розмір прибутку визначається прямим методом. На підприємствах з великою номенклатурою продукції використовується аналітичний метод визначення прибутку до оподаткування.

Для визначення планового розміру податкових платежів з податку на прибуток необхідно встановити: базу оподаткування, податковий період, строки подання звітності та податку. На основі цих даних визначають податкові платежі, які будуть сплачені в плановому періоді. Перелік основних характеристик з податку на прибуток наведено в табл. 1.

Таблиця 1 - Основні положення щодо визначення планового обсягу податку на прибуток, що підлягає сплаті до бюджету

Показник	Характеристика	Норма ПКУ
Об'єкт оподаткування	Прибуток із джерелом походження з України та за її межами	п. 134.1 ПКУ
Звітний податковий період	Квартал півріччя три квартали рік	п. 137.4 ПКУ
Подання податкової звітності	Впродовж 40 днів, наступних за звітним кварталом	ст. 137 ПКУ
Термін сплати	Впродовж 10 календарних днів, наступних за останнім днем подання декларації	п. 57.1 ПКУ
Ставка податку, %	18	ст. 136.1 ПКУ

Джерело: [1].





Оскільки для більшості підприємств податковим періодом є квартал, то при визначенні суми податку на прибуток необхідно врахувати також прибуток, який був отриманий в 4-му кварталі звітного року. Це означає, що при складанні фінансового плану необхідно до податкових зобов'язань включити суми з податку на прибуток, які будуть сплачені відповідно до податкового законодавства в плановому році. Пояснимо це на прикладі підприємства.

Маються дані плану з прибутку промислового підприємства, яке є звичайним платником податку (табл. 2).

Таблиця 2 - Вихідні дані для визначення планового обсягу податку на прибуток у 2026 р.

	Звітний рік	Квартали 2026 р.			
		I	II	III	IV
Сума прибутку до оподаткування	500	450	550	600	650

Джерело: складено автором.

На підставі висхідних даних визначимо планові платежі та строки плати податку на прибуток підприємства. Розрахунок представимо в табл. 3.

Таблиця 3 - Розрахунок планового обсягу податку на прибуток, який буде сплачено підприємством в 2026 р.

	Квартали			
	I	II	III	IV
Сума прибутку до оподаткування, тис. грн	500	450	550	600
Витрати (дохід) з податку на прибуток	81,0	99,0	108,0	117,0
Сплата податку на прибуток				
тис. грн	90	81,0	99,0	108,0
строк сплати	19.02.2026	20.05.2026	20.08.2026	20.11.2026

Джерело: складено автором.

Пояснимо розрахунок. У II кварталі сума податку на прибуток становить 99,0 тис. грн ($450 \cdot 18 : 100$). Проте сума податку на прибуток буде сплачена лише 20.08.2026 р., оскільки термін подання звітності – 40 днів, а термін сплати – 10 днів. Аналогічно визначався плановий прибуток за інші квартали. Прибуток за IV квартал в сумі 117,0 тис. грн буде сплачено в лютому наступного за плановим роком, тобто у 2027 р. Тому ця сума у фінансовий план за 2026 р. врахована не буде. Розрахунок планового розміру податку за I квартал має певні особливості. Тут базою оподаткування є прибуток за IV квартал року, що передує плановому. В нашому прикладі сума прибутку до оподаткування склала 500 тис., а податок на прибуток – 90,0 тис. грн ($500 \cdot 18 : 100$).

1. Непран А. В., Степаненко С. В., Батіг В. В. Методика розробки III розділу річного фінансового плану підприємства «Взаємовідносини із бюджетом». *Наукові праці НДФІ*. 2024. № 4. С. 116-130. DOI: [10.33763/npndfi2024.04.116](https://doi.org/10.33763/npndfi2024.04.116)





РИЛЄЄВ СЕРГІЙ, к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці

ПОДАТКОВИЙ КОНСАЛТИНГ В СИСТЕМІ МІНІМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Незважаючи на те, що діяльність підприємства здійснюється у відповідності до вимог чинного законодавства, вона об'єктивно супроводжується наявністю певних ризиків, зокрема у сфері оподаткування. Чи є можливим їх повне уникнення? Відповідь «ні».

Водночас податкові ризики (ПР) підлягають мінімізації за умови застосування належних управлінських і правових механізмів.

ПР – ймовірність настання певних подій, що призведе до невиконання платником податків вимог податкового законодавства, іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на податкові органи [1]. Більш детально «певні події» розкрито в визначенні ПР, яке міститься в ПКУ.

У правовій системі ЄС ПР інтерпретуються не лише як потенційні втрати бюджетних надходжень, а передусім як комплаєнс-ризики, тобто ризики невиконання платниками податків встановлених законодавчих вимог, а також як репутаційні ризики. Нормативно-правове регулювання ЄС зосереджене на превенції ухилення від оподаткування, протидії агресивним схемам податкового планування та підвищенні рівня прозорості у податковій сфері.

У чинному законодавстві виділяють наступні ПР:

- ризик реєстрації, ризик звітності, ризик сплати, ризик декларування [1];
- з високим, середнім та незначним ступенем [2] тощо.

З точки зору платників податків, ПР можна розглядати як:

1. «Прямі» ПР охоплюють імовірність застосування до підприємства у майбутньому фінансових чи інших санкцій у зв'язку з порушенням норм податкового законодавства та/або здійсненням донарахувань податкових зобов'язань і пені. Зазначена категорія ризиків є об'єктивно притаманною діяльності будь-якого платника податків. До неї, зокрема, належать ризики відмови у наданні чи зменшенні податкових знижок або бюджетного відшкодування, обмеження у застосуванні податкових пільг, накладення штрафних санкцій, а також притягнення до кримінальної відповідальності за податкові правопорушення.

2. «Зворотні» ПР пов'язані з неефективністю або відсутністю належної податкової оптимізації. Вони виникають у випадках, коли платник податків через недостатню обізнаність щодо своїх прав і можливостей або внаслідок їх неналежного захисту не використовує доступні інструменти зниження податкового навантаження, що призводить до надмірної сплати податків. Попри відсутність юридичної відповідальності за таку поведінку, її економічні наслідки можуть бути суттєвими: зменшення фінансових ресурсів фірми, обмеження інвестиційних можливостей, ускладнення забезпечення виплат





власникам і, у окремих випадках, загроза фінансовій стабільності бізнесу.

Застосування механізмів податкової оптимізації сприяє мінімізації або повному усуненню зазначених ризиків. У цьому контексті аналіз ПР та впровадження заходів щодо їх зниження виступають ефективними інструментами підвищення економічної результативності діяльності підприємства, виявлення внутрішніх резервів і забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів.

Отже, зниження податкового навантаження та пов'язаних із ним ризиків є актуальним і невідкладним завданням. Забезпечення належного рівня податкової безпеки та ефективності розрахунків із бюджетом доцільно здійснювати зокрема із залученням фахівців відповідної кваліфікації.

Такими фахівцями доцільно вважати податкових консультантів, які володіють необхідними професійними компетенціями у сфері актуальних питань оподаткування та здатні надавати кваліфіковану організаційно-методичну підтримку підприємствам–платникам податків. Тут мова ведеться не про державний, а про приватний рівень податкового консультування.

Попри актуальність і значущість зазначеного питання, його дослідження та практична реалізація ускладнюються відсутністю належного нормативно-правового регулювання консультативної діяльності в цій сфері.

Проект Закону України «Про податкове консультування в Україні» ще від 10.07.2008 р. за № 2745, внесений народним депутатом України Ващук К.Т., так і лишився законопроектом вже з багаторічною історією ...

Незважаючи на це, податкові консультації сьогодні доступні не лише великим корпораціям, а стають невід'ємним елементом системи управління для підприємств, які орієнтовані на довгострокову діяльність та прагнуть уникнути фінансових втрат унаслідок штрафних санкцій, що, у свою чергу, впливає на збереження ділової репутації. Інвестиції у професійний податковий консалтинг окупаються не лише шляхом оптимізації податкових зобов'язань, але й завдяки запобіганню донарахуванням, розмір яких може сягати десятків тисяч, а іноді й мільйонів гривень.

З метою зменшення ПР податкові консультанти здійснюють комплексну системну діяльність, спрямовану на мінімізацію або запобігання їх виникненню у конкретного підприємства. До основних напрямів такої діяльності належать:

1. Превентивне управління ризиками – реалізація заходів, спрямованих на запобігання або зменшення ймовірності виникнення ПР. Такий підхід передбачає оцінку потенційних ризиків, визначення ймовірності їх настання та розробку стратегій підготовки до можливих податкових наслідків, що підвищує передбачуваність податкової відповідальності підприємства.

2. Оптимізація податкового навантаження – використання законодавчо дозволених механізмів, таких як податкові пільги, спеціальні режими оподаткування та інші інструменти, що забезпечують ефективне регулювання обсягу податкових зобов'язань підприємства.

3. Забезпечення достовірності облікових даних – організація ведення





первинного обліку на принципах правильності, об'єктивності та повноти, що гарантує коректність формування податкових показників та виключає виникнення суперечностей при здійсненні податкових розрахунків і складанні податкової звітності.

4. Законне податкове планування – системне прогнозування податкових платежів із визначенням їх обсягу та строків сплати, що дозволяє підприємству забезпечити стабільність фінансових потоків та підвищити ефективність управління ресурсами в межах виконання податкових зобов'язань.

Реалізація зазначених напрямів сприяє не лише мінімізації ПР, але й підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства, оптимізації фінансових ресурсів та забезпеченню стабільності його розвитку.

Податкові консультанти здійснюють комплекс заходів, що включають:

1. Системний аналіз діяльності підприємства, спрямований на ідентифікацію потенційних системних ПР та визначення областей, які потребують підвищеної уваги з точки зору податкової відповідності.

2. Методичне та правове консультування, що передбачає формування рекомендацій щодо впровадження та функціонування систем управління ризиками з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта господарювання, його стратегічних цілей та ресурсного потенціалу.

3. Розробка типових договорів за основними напрямками діяльності підприємства із врахуванням рекомендацій щодо мінімізації ПР, що забезпечує правову захищеність господарських операцій та зменшує ймовірність виникнення спорів із податковими органами.

4. Побудова системи ефективного використання податкових пільг, що базується на аналізі актуальної практики застосування податкових преференцій та прогнозуванні змін у законодавстві, що дозволяє оптимізувати податкові зобов'язання в межах чинного правового поля.

5. Комплексний аналіз і адаптація податкової політики підприємства, спрямовані на системне зниження податкових ризиків, підвищення прозорості податкових процесів та забезпечення економічної ефективності управління фінансовими потоками.

Отже, ефективно організована система податкового консультування, зорієнтована на оптимізацію податкового навантаження та мінімізацію ПР, виступає ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства в сучасних економічних умовах. Вона сприяє зміцненню фінансових позицій суб'єкта господарювання за умови коректного розрахунку та своєчасного перерахування податкових зобов'язань до державного бюджету.

1. Порядок реалізації експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі. Постанова № 854 від 25 лип. 2024 р. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854-2024-п#Text>

2. Порядок формування плану-графіка проведення документальних планових перевірок платників податків. Наказ № 524 від 02 черв. 2015 р. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-15#Text>





СКРИПНИК НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
СКРИПНИК МИКОЛА, к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці

ПДВ-КОМПЛАСНС ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД: АКТУАЛЬНІ РИЗИКИ ТА МЕТОДИ МІНІМІЗАЦІЇ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є одним із ключових векторів інтеграції України до Єдиного ринку Євросоюзу, реалізація якої безпосередньо залежить від якості управління податковими зобов'язаннями. ПДВ-комплаєнс у сфері ЗЕД - це не лише технічне дотримання норм Податкового кодексу, а й стратегічний елемент управління фінансовими ризиками підприємства в умовах нестабільного нормативного середовища воєнного часу.

Нормативний ландшафт у сфері ПДВ зазнав суттєвих трансформацій протягом 2025-2026 років. Закон України № 4698-ІХ від 26.12.2025 вніс комплекс змін до Податкового кодексу, які безпосередньо торкнулися суб'єктів ЗЕД: продовжено до 01.01.2027 звільнення від ПДВ на імпорт окремих категорій оборонного обладнання та до 01.01.2029 – на імпорт енергетичного обладнання; водночас скасовано ПДВ-пільгу на імпорт електромобілів [1; 2]. Такий «мозаїчний» характер пільгового режиму формує підвищений ризик класифікаційних помилок при митному оформленні товарів.

Ключовим структурним ризиком для підприємств-суб'єктів ЗЕД залишається ризик некоректної класифікації товарів за кодами УКТ ЗЕД, що безпосередньо визначає режим оподаткування – стандартну ставку 20%, знижену 7%, нульову ставку або звільнення від ПДВ. Неправильна класифікація товарної позиції при митному оформленні спричиняє донарахування ПДВ, штрафні санкції та пеню, а в разі систематичного характеру порушень – включення платника до переліку ризикових за алгоритмами системи автоматизованого моніторингу ДПС.

Окремим вектором ризику є адміністрування нульової ставки ПДВ при експорті. Відповідно до чинного законодавства, застосування нульової ставки вимагає документального підтвердження фактичного вивезення товарів за межі митної території України; з грудня 2024 року також запроваджено механізм «режиму експортного забезпечення», що поширюється на окремі категорії сільськогосподарської продукції та передбачає обов'язкове підтвердження статусу платника ПДВ. Несвоєчасне або неповне підтвердження фактичного експорту тягне за собою перегляд податкового зобов'язання та нарахування 20% ПДВ замість нульової ставки [3].

Системним інструментом контролю залишається Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ), яка через механізм реєстрації податкових накладних в ЄРПН та автоматизованого моніторингу відповідності критеріям





ризиковості фактично формує «рейтинг надійності» платника в очах податкового органу. Для підприємств-імпортерів принципового значення набуває ліміт реєстрації в СЕА: несвоєчасне поповнення ПДВ-рахунку в умовах підвищеного митного навантаження може заблокувати реєстрацію вхідних накладних і перервати ланцюжок постачання [4].

З метою мінімізації ПДВ-ризиків у сфері ЗЕД пропонується комплекс практичних заходів. По-перше, запровадження внутрішнього ПДВ-аудиту зовнішньоекономічних контрактів на етапі їх підготовки - попередня перевірка класифікації товарів за УКТ ЗЕД та режиму оподаткування знижує ймовірність помилок при митному оформленні. По-друге, систематичний моніторинг змін пільгового режиму з боку юридично-податкових служб підприємства, оскільки нормативна база у 2025–2026 роках змінювалась кілька разів. По-третє, автоматизація взаємодії з ЄРПН та ДПС через спеціалізовані облікові програмні рішення, що мінімізують людський фактор при реєстрації накладних і поданні звітності. Нарешті, важливим елементом ПДВ-комплаєнсу є моніторинг контрагентів на предмет їхнього статусу платника ПДВ та відсутності в реєстрі ризикових платників, оскільки взаємодія з «проблемним» постачальником автоматично генерує ризик блокування вхідного податкового кредиту [4; 5].

Таким чином, ефективний ПДВ-комплаєнс у сфері ЗЕД передбачає поєднання проактивного нормативного моніторингу, системної автоматизації облікових процесів та превентивного управління ризиком контрагента. В умовах продовження воєнного стану та тривалої нормативної нестабільності саме превентивна, а не реактивна модель комплаєнсу стає запорукою фінансової стійкості підприємства.

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану : Закон України № 4698-IX від 26 груд. 2025 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4698-20> (дата звернення: 22.03.2026).
2. З 2026 року змінились правила оподаткування ПДВ. *QDPro* : веб-сайт. 2026. 18 січ. URL: <https://www.qdpro.com.ua/uk/news/z-2026-roku-zminilis-pravila-opodatkovannya-pdv> (дата звернення: 22.03.2026).
3. Як застосувати нульову ставку ПДВ при експорті товарів. *Kurkul.com* : веб-сайт. 2026. 23 лют. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1847-yak-zastosuvati-nulovu-stavku-pdv-pri-eksporti> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Юрчишена Л. В., Людковська Ю. Ю. Адміністрування ПДВ в Україні: сучасний стан, виклики та напрями вдосконалення. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4(60). С. 258–269. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.24>
5. Taxes and Compliance for Foreign Businesses in Ukraine. *J-L Consulting* : веб-сайт. 2025. URL: <https://www.j-l.consulting/articles/taxes-and-compliance/> (дата звернення: 22.03.2026).





ТОФАН ІВАН, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім.С.З.Гжицького, м. Дубляни

ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС – ДЕФІНІЦІЯ, ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ

Зростання фіскальної ефективності є однією з пріоритетних довгострокових завдань податкової політики сучасної держави. В умовах сьогодення ефективного забезпечення доходності бюджетів з боку фіскальних служб потребує максимально раціонального запровадження системи управління податковими ризиками (надалі СУПР). Уже два роки в нашій державі функціонує такий експериментальний проєкт, що має на меті мінімізацію втрат бюджету. На рівні податкової служби здійснюються спроби автоматизувати контроль та перейти від каральних заходів до профілактики щодо ухилення від сплати податків. В країнах ЄС податковий комплаєнс є звичною нормою яка повніцінно і ефективно доповнює державний податковий контроль та сприяє покращення взаємовідносин між державою та платниками податків.

Пошук різнопланових джерел фінансування доходів бюджетів усіх рівнів потребує як ефективної системи управління доходами і так моніторингу мінімізації втрат бюджету внаслідок обґрунтованої та дієвої системи управління податковими ризиками. Які саме податкові ризики можуть спричинити бюджетні втрати внаслідок недоотриманих джерел фінансування?

Наука про податки визначає достатньо багато можливих чинників, а саме – відсутність належної комунікації між податковою службою і податковими агентами, надмірний податковий тиск, слабка податкова культура платника податків, корупція у сфері податкової політики, тощо. Усі чинники є вагомими і ігнорування окремого з них є недопустимим при формуванні і вдосконаленні цілісної і ефективної податкової системи в державі. Та все ж ми зосередимо свою увагу саме на обґрунтуванні потреби в системі управління податковими ризиками – тобто податковому комплаєнсі.

Шлях до членства в ЄС вимагає від України реформувати податкову систему згідно європейських стандартів. Саме тому, в межах Національної стратегії доходів і запроваджений податковий комплаєнс. Європейський досвід управління податковими ризиками, вимагає від нашої держави переформатування організації податкових взаємовідносин. Тобто ера системних перевірок і обоюдна недовіра суб'єктів податкових взаємовідносин має відійти в небуття. Адже комунікація між податковою службою та платниками податків має базуватись на довірі та сумлінному виконанні власних обов'язків в межах дії податкового законодавства. На що ж держава має звернути увагу перш за все щоб мінімізувати податкові ризики? Європейський досвід уже має вирішення – це профілактика податкових порушень і





раціональне управління податковими ризиками.

Таким чином, започатковується європейські підходи до управління податковою системою в частині організації взаємовідносин з податковими агентами – перш за все. Порядок реалізації експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі затверджений Постановою КМУ від 25.07.2024 р. № 854. К. «Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі» [1] дає можливість зрозуміти суть майбутніх дій які започатковані.

Метою експериментального проекту є впровадження в організацію та діяльність ДПС міжнародних підходів до управління, що ґрунтуються на управлінні податковими ризиками, щодо підвищення рівня дотримання платниками податків своїх податкових обов'язків [1, с.2].

Комплаєнс у податковій сфері – це комплекс заходів, які здійснюються податковим органом в межах реалізації експериментального проекту з метою сприяння добровільному дотриманню платниками податків вимог податкового законодавства, іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на податкові органи, за наявності підстав, у межах та способ, що визначені таким законодавством, шляхом управління податковими ризика. Тобто це не одномоментна чи тимчасова акція, це діяльність яка є довгостроковий, а краще сказати постійний та системний характер і спрямована на забезпечення дотримання податкового законодавства платниками.

На думку податківців, дотримання податкового законодавства базується на трьох основних завданнях:

- реєстрація в податковій системі;
- своєчасна і повна сплата обов'язкових платежів;
- своєчасне та правдиве відображення інформації при поданні звітності.

Недотримання будь-якого з цих принципів створює комплаєнс-ризика для бюджетів усіх рівнів і фіскальної політики в цілому у державі. Такі ризики існували завжди. На думку, голови податкового комітету ВРУ – в країні де в «тіні» деє половина економіки, а в торгівлі 60-70 %. – це є надзвичайно важливо. [2, с.3]. Настав час, згуртувати суспільство, особливо бізнес та податкову службу задля виконання єдиної місії – належному забезпеченню доходів усіх рівнів. Тобто усі суб'єкти податкових взаємовідносин мають, мають бути максимально відповідальні за свої дії. Для податкової служби запровадження податкового комплаєнсу продовжить процес модернізації її діяльності запровадивши міжнародні підходи до менеджменту. Саме це мало би створити підґрунтя до чергової спроби підвищити рівень податкової культури та податкової дисципліни платників податків і стимулювати їх до добровільного дотримання податкових обов'язків уникаючи планових чи додаткових перевірок та інших пережитків пострадянського управління у сфері державних фінансів. Проект, який фактично розрахований на п'ять років має





забезпечити мінімізацію податкових ризиків – задля забезпечення максимальної фіскальної ефективності податкової служби поряд із виконанням національної стратегії доходів (надалі НСД) [3]. На переконання урядовців – саме НСД є тим ключовим елементом фіскальної політики який спрямує нас у напрямку цивілізованого та європейського податкового шляху.

З метою забезпечення виконання дієвого експерименту працівники податкових служб усіх рівнів аналізують податкові ризики, визначаючи найвагоміші з метою недопущення формування типових тенденцій правопорушень у сфері оподаткування. Ключовою метою проведення експерименту, на нашу думку, має стати започаткування та впровадження справедливого та неупередженого підходу до оцінки фіскальної діяльності платників податків.

Як наслідок, запровадження податкового комплаєнсу буде сприяти:

- збільшенню фіскальних бюджетних надходжень по усіх бюджетних рівнях;
- покращенню комунікації між суб'єктами податкового законодавства;
- підвищенню податкової дисципліни податкових агентів;
- спрощенню процедури подання сплати податків та звітності;
- удосконаленню податкового менеджменту на усіх рівнях податкової служби.

Отже, зміцнення економіки, фінансової стабільності країни в умовах воєнного стану дозволить зосередити трудові та фінансові ресурси на ключових напрямках – тим самим створивши прогнозовану, прозору і справедливу податкову політику яка буде привабливою як для вітчизняного так і зарубіжного бізнесу.

1. Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі. Постанова КМУ № 854 від 25.07.2024 р. Кабінет Міністрів України.

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854-2024-%D0%BF#Text>

2. Гетманцев про підвищення податків та тінізацію. Економічна правда.15.10.2024.

URL:<https://pravda.com.ua/interview/2024/10/15/720572/>

3. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України.

URL:https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf





ТУЧАК АНДРІЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Науковий керівник - **НАУМОВА ТЕТЯНА** к. е. н.,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання нерозривно пов'язане зі сплатою податків, які суттєво впливають на його фінансові результати. Через імперативний характер податкових платежів підприємство не має можливості повністю уникнути їх сплати, проте володіє інструментами для їх оптимізації. Одним із дієвих механізмів раціоналізації податкових витрат є розробка та впровадження ефективної податкової політики підприємства. Слід зазначити, що в науковому та практичному середовищі наразі відсутній єдиний підхід до визначення сутності податкової політики підприємства (табл.1). Така термінологічна неоднозначність зумовлена, зокрема тим, що концепція податкової політики спочатку сформувалася в практичній діяльності підприємств, і лише згодом стала об'єктом теоретичного обґрунтування з боку науковців.

*Таблиця 1 - Підходи до визначення категорії «податкова політика підприємства»**

Автор	Дефініція
Ю. Адаменко, О. Люта	«Складова частина загальної політики управління прибутком підприємства, що спрямована на максимізацію добробуту власників та підвищення кінцевих результатів діяльності підприємства» [1].
Т. Городецька	«Сукупність дій платниками податків щодо законних способів оптимізації своїх податкових зобов'язань з метою розширеного відтворення основних виробничих фондів» [2].
І. Майбуров, Ю. Іванов	«Це діяльність керівних органів суб'єкта господарювання щодо використання законодавчо встановлених варіативних способів (прийомів, методів, пілг, звільнень) податкового планування з метою оптимізації своїх податкових зобов'язань і досягнення інших корпоративних ефектів» [3].
О. Короткова	«Система проведених підприємством у галузі податкового обліку заходів, що визначає варіанти його поведінки у взаєминах з державою з питань нарахування та сплати податкових платежів» [4].
А. Колесніченко	«Сукупність принципів, методів й процедур, технічних прийомів, що використовуються підприємством для складання та подання податкової звітності, створенні умов для здійснення податкового менеджменту суб'єкта господарювання» [5].

**Джерело: узагальнено автором*

Оцінка наведених дефініцій свідчить, що автори переважно фокусуються на управлінських, стратегічних та оптимізаційних аспектах, пропонуючи власне бачення сутності податкової політики підприємства. Розділяючи думку, що податкова політика є невід'ємним елементом загальної стратегії управління





бізнесом, ми, водночас, вважаємо неправомірним її звуження суто до вибору найбільш вигідного для платника варіанту виконання податкових зобов'язань. Також термін «податкова політика» слід трактувати на основі загального визначення терміну «політика» під яким, зокрема, розуміють «спосіб дій когонебудь, спрямований на досягнення чого-небудь, який визначає ставлення до кого, до чого-небудь» [6]. Таким чином, можемо розкрити узагальнений підхід до визначення категорії «податкова політика підприємства»: *податкова політика підприємства* – свідомо стратегія поведінки підприємства у відносинах з державою щодо питань оподаткування, яка базується на чіткому дотриманні законодавства та має на меті найбільш ефективне керування податковими зобов'язаннями задля покращення фінансових результатів бізнесу. Погоджуємось із думкою авторів, які вважають податкову політику частиною фінансової стратегії підприємства. Подекуди розроблена підприємством податкова політика може бути критерієм коригування окремих напрямків операційної діяльності підприємства. Методологічно-організаційні аспекти формування податкової політики на підприємстві узагальнені у табл. 2.

Таблиця 2 - Структурні елементи податкової політики підприємства*

Елементи	Характеристика	
Мета	Діяльність підприємства щодо використання механізму оподаткування з метою зменшення податкових зобов'язань	
Ціль	Зниження податкового навантаження на підприємство, зменшення витрат, застосування адаптивної системи оподаткування.	
Суб'єкти	Власники підприємств, керівники організацій	
Об'єкти	Система оподаткування підприємства	
Принципи	- Дотримання податкового законодавства - Варіативність щодо пошуку ефективних господарських рішень з метою оптимізації оподаткування - Оперативність реагування щодо змін податкового законодавства - Коректне визначення сум податкових платежів - Своєчасність розрахунків з бюджетом	
Форми реалізації	- Розрахунок поточних податкових платежів - Бюджетування податків - Податкове планування	
Види	- Оптимізаційна - Класична	
Методи	- Горизонтальний аналіз - Вертикальний аналіз - Факторний аналіз - Коефіцієнтний аналіз	- Метод планування - Метод прогнозування - Метод сценаріїв - Нормативний

*Джерело: узагальнено автором

Таким чином, дані табл. 2 підтверджують, що розробка та практичне впровадження податкової політики є критично важливим аспектом господарської діяльності суб'єкта господарювання. Вона спрямована не лише на забезпечення дотримання вимог законодавства, а й на раціоналізацію та оптимізацію фінансових потоків підприємства. Податкова політика не є





універсальним, стандартизованим шаблоном – їй притаманний індивідуальний характер, що зумовлює складність її теоретичного дослідження та практичного застосування. Процес формування та реалізації податкової політики потребує чіткого визначення принципів, факторів та умов, які корелюють з унікальними цілями та завданнями конкретного суб'єкта господарювання. Значне різноманіття видів діяльності, форм власності та масштабів функціонування підприємств у ринковій економіці актуалізує необхідність формулювання та дотримання основоположних принципів податкової політики (наведених у табл. 2). Кожен із цих принципів відіграє суттєву роль, а їх комплексне застосування є необхідною передумовою створення ефективної системи податкового менеджменту на підприємстві.

1. Адаменко Ю., Люта О. Актуальні аспекти формування системи управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/76.pdf
2. Городецька Т. Е. Податкове планування як форма податкової політики транспортних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 99–106. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-11>
3. Податкова політика: теорія, методологія, інструментарій. Навчальний посібник. / Під редакцією д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Майбутова І. А. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 492 с. URL: <https://surl.li/hitgbw>
4. Короткова О. В. Особливості формування податкової політики підприємства в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1743>
5. Колесніченко А. Податкова політика й облікова політика суб'єкта господарювання: теоретико-аналітичний та регуляторний аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. №34. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/476>
7. Грицюк Н.О. Принципи і фактори, що впливають на формування податкової політики на підприємствах хімічної промисловості України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. №7. 2014. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/98.pdf





ФЕДУНЯК ОЛЬГА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ТКАЧИК ЛЕСЯ**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ ТА ЇХНЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Глобалізація та євроінтеграційні процеси посилюють вимоги до прозорості податкових систем і підвищення інвестиційної привабливості держав. В сучасних умовах міжнародні компанії можуть використовувати відмінності між національними податковими правилами для мінімізації податкових зобов'язань, що призводить до втрат бюджетних надходжень і викривлення конкурентного середовища. У зв'язку з цим важливого значення набувають міжнародні стандарти адміністрування податків, зокрема ініціативи BEPS та директиви ЄС, спрямовані на забезпечення прозорості, запобігання ухиленню від оподаткування та захист податкової бази.

Міжнародні стандарти адміністрування податків формують головно такі організації як Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та Організація Об'єднаних Націй [1]. Вони передбачають впровадження принципів прозорості, ефективності податкового контролю, справедливості оподаткування, запобігання ухиленню від сплати податків та забезпечення міжнародного обміну податковою інформацією. Значна частина сучасних міжнародних стандартів зосереджена на боротьбі з розмиванням податкової бази та переміщенням прибутків, що є однією з головних проблем міжнародного оподаткування.

Важливу роль у формуванні міжнародних стандартів адміністрування податків відіграє Організація економічного співробітництва та розвитку. OECD виступає глобальним розробником норм у сфері міжнародної податкової політики, зокрема у питаннях прозорості та міжнародного обміну податковою інформацією. Одними з ключових механізмів, запроваджених організацією, є обмін інформацією «за запитом» (EOIR) та автоматичний обмін фінансовими даними (AEOI). У межах автоматичного обміну запроваджено Загальний стандарт звітування (CRS) та систему звітування щодо криптоактивів, які передбачають щорічний обмін інформацією між податковими адміністраціями щодо банківських рахунків та фінансових доходів нерезидентів [1]. Масштаб реалізації цих стандартів є значним: лише у 2022 році глобальний обмін за CRS охопив понад 123 млн фінансових рахунків загальною вартістю близько 12 трлн євро.

Вагомим інструментом міжнародного податкового регулювання також є План дій BEPS, Цей комплекс включає 15 заходів, спрямованих на протидію розмиванню податкової бази та переміщенню прибутків транснаціональними компаніями до юрисдикцій з низьким рівнем оподаткування [2]. Серед основних інструментів BEPS можна виділити запровадження правил





контрольованих іноземних компаній, обмеження віднесення відсоткових витрат на витрати підприємства, а також систему звітності за країнами. Окремим елементом реалізації плану стала Багатостороння конвенція про виконання заходів, пов'язаних із податковими угодами, яка дозволяє одночасно змінювати положення чинних угод про уникнення подвійного оподаткування з метою запобігання їх зловживанню.

Європейський Союз імплементував ключові стандарти OECD у своє законодавство через директиви ATAD I (2016/1164) та ATAD II (2017/952), спрямовані на протидію агресивному податковому плануванню [3]. Вони передбачають обмеження відрахування відсоткових витрат, запровадження «податку на виїзд», застосування правила GAAR та усунення гібридних податкових невідповідностей. Також у ЄС діє система директив адміністративного співробітництва, яка забезпечує обмін податковою інформацією між країнами щодо фінансових рахунків, криптоактивів і цифрових платформ.

Україна є учасником програми BEPS з 2017 року, що передбачає поступове впровадження міжнародних стандартів боротьби з розмиванням податкової бази та переміщенням прибутків [2]. Ключову роль у цьому процесі відіграє Податковий кодекс України, який є основним нормативним актом у сфері оподаткування [4]. Саме через внесення змін до нього здійснюється адаптація національного законодавства до стандартів OECD та ЄС. Одним із ключових етапів цього процесу стало прийняття змін, спрямованих на імплементацию рекомендацій BEPS та вдосконалення податкового адміністрування. Подальший розвиток цього процесу було визначено Дорожньою картою BEPS на 2023–2025 роки, що передбачало посилення інституційної спроможності, розвиток міжнародного співробітництва та імплементацию багатосторонньої конвенції MLI [2].

Важливим етапом гармонізації податкового адміністрування України з міжнародними стандартами стало приєднання держави до Загального стандарту звітування, який передбачає автоматичний обмін фінансовою інформацією між країнами. У серпні 2022 року Україна підписала багатосторонню угоду МСАА, а у квітні 2023 року набрали чинності зміни до Податкового кодексу України, що встановили нові вимоги до звітування для фінансових установ. Це створило передумови для більш ефективного контролю за фінансовими операціями та підвищення прозорості у сфері оподаткування.

На сьогодні Україна продовжує поступово впроваджувати міжнародні стандарти адміністрування податків, що є важливою складовою реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року [5]. Зокрема, одним із пріоритетних напрямів є забезпечення прозорого міжнародного обміну податковою інформацією та удосконалення механізмів податкового контролю.

Впровадження міжнародних стандартів податкового адміністрування в Україні ускладнюється тривалими законодавчими процедурами. Частина необхідних змін, зокрема щодо імплементации директиви ATAD та окремих





положень плану BEPS, досі перебуває на етапі законопроектів. Воєнний стан і політичні зміни також уповільнюють розгляд податкових реформ [5].

Крім того, ефективна реалізація міжнародних стандартів потребує значних адміністративних ресурсів, сучасних ІТ-систем і підготовлених фахівців. Додатковими бар'єрами залишаються складна економічна ситуація та низький рівень податкової культури, що знижує ефективність механізмів податкового контролю.

Отже, імплементація міжнародних стандартів адміністрування податків є важливим етапом модернізації податкової системи України. Вона сприяє підвищенню прозорості податкових відносин, зміцненню фінансової стабільності держави, зменшенню масштабів ухилення від оподаткування та інтеграції України у світовий економічний простір. Подальше вдосконалення податкового адміністрування повинно бути спрямоване на розширення цифрових сервісів, розвиток міжнародного співробітництва та підвищення ефективності податкового контролю відповідно до кращих світових практик.

1. Податкова прозорість та міжнародна співпраця. *ОЕСР*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/tax-transparency-and-international-co-operation.html> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Рекомендації з реалізації Плану дій з BEPS. *Мінфін*. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2017_Roadmap_BEPS_UKRAINE_ua\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2017_Roadmap_BEPS_UKRAINE_ua(1).pdf) (дата звернення: 16.03.2026).
3. Мінфін запрошує до громадського обговорення законопроекту щодо імплементації правил протидії ухиленню від оподаткування (ATAD). *Мінфін*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/-5602> (дата звернення: 16.03.2026).
4. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 16.03.2026).
5. Україна послідовно впроваджує стандарти ЄС та ОЕСР: Сергій Марченко про податкову реформу на міжнародній конференції в Японії. *gov.ua*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-poslidovno-vprovadzhuie-standarty-ies-ta-oesr-serhii-marchenko-pro-podatkovu-reformu-na-mizhnarodnii-konferentsii-v-iaponii> (дата звернення: 16.03.2026).





ХОЛОДНА ЮЛІЯ, к. е. н., доцент

кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій

ЩЕРБАКОВА МАРИНА здобувач вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

МИТНІ ПІЛЬГИ В ІМПОРТІ: БЮДЖЕТНІ ТА СТРУКТУРНІ НАСЛІДКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Україна працює в режимі постійних ризиків, які супроводжують весь механізм зовнішньоекономічної діяльності: логістика нестабільна, частина виробництв і ланцюгів забезпечення зруйнована або перевантажена. У цих умовах держава вимушена швидко відкривати доступ до товарів, без яких не працюють оборона, медицина, енергетика та базові послуги. Протягом досліджуваного періоду -це 2022–2025 роки, митні пільги та звільнення стали одним із ключових інструментів швидкої підтримки критичного імпорту. Проблема в тому, що кожне таке рішення має прямий бюджетний ефект: зменшує надходження митних платежів, передусім ПДВ з імпорту і змінює структуру імпорту на користь «пільгових» товарів та режимів.

В умовах макроекономічних викликів дуже важливо оцінити обсяги та динаміку структури митних пільг в структурі імпорту в 2022–2025 роках, а також наслідки для бюджету держави.

Митні пільги на практиці проявляються як повне звільнення або зниження зобов'язань зі сплати ввізного мита, податку на додану вартість при імпорті та/або акцизного податку, а також як преференції в межах угод про вільну торгівлю. Це формує дві зони управління:

- бюджетну – скільки доходів держава не доотримує;
- структурну – які товарні групи та постачальники отримують стимул до зростання [1; 2].

Аналітика Держмитслужби фіксує, що вже у I кварталі 2023 року пільги при імпорті зросли на 67% порівняно з I кварталом 2022 року (з 22,7 млрд. грн до 37,9 млрд грн). При цьому основну масу пільг формували оборонні товари, преференції у вільній торгівлі, товари для відновлення енергетики, а також окремі рішення щодо енергоносіїв. Це означає, що пільги перестали бути винятком і стали суттєвим фактором виконання доходів бюджету [2].

Ключові групи митних пільг у 2022–2025 роках та наслідки для бюджету й структури імпорту показано у табл.1.

Таблиця 1 - Ключові групи митних пільг у 2022–2025 роках та наслідки для бюджету й структури імпорту [2;4;5]

Група пільги	Типовий зміст	Бюджетний ефект	Вплив на структуру імпорту	Ризик і контроль
Оборонне призначення	звільнення/пільги при ввезенні товарів для оборони	значні недонадходження за податком на додану вартість та митом	зростання частки «пільгового» імпорту	контроль цільового використання, післямитний аудит





Група пільги	Типовий зміст	Бюджетний ефект	Вплив на структуру імпорту	Ризик і контроль
Відновлення енергетики	пільги на енергетичне обладнання	скорочення надходжень за податком на додану вартість та митом	зростання імпорту енергообладнання	ризик завищення митної вартості, контроль ціни й класифікації
Вільна торгівля	преференції зі сплати ввізного мита	системні «планові» недонадходження мита	перерозподіл постачальників на користь країн-партнерів	контроль походження (правила визначення походження)
Електро-мобілі	звільнення від податку на додану вартість (і супутні пільги)	помітні втрати податку на додану вартість	стимулювання зростання імпорту електромобілів	ризик «надто широкої» пільги без обмежень

Найбільший бюджетний ризик створюють пільги, які одночасно дають великий обсяг недонадходжень і не мають достатніх обмежень за ціною/кількістю або слабо підкріплені контролем цільового використання. Можемо побачити, що у липні 2025 року частка оподаткованого імпорту в структурі ввезених товарів зменшилась з 94% (липень 2024) до 85% (липень 2025), тобто «пільгова» частина імпорту зросла, що свідчить про значно важливий структурний сигнал [3]. Щоб показати ефект на конкретному прикладі, розглянемо пільгу зі звільнення від податку на додану вартість при імпорті електромобілів (рис 1).

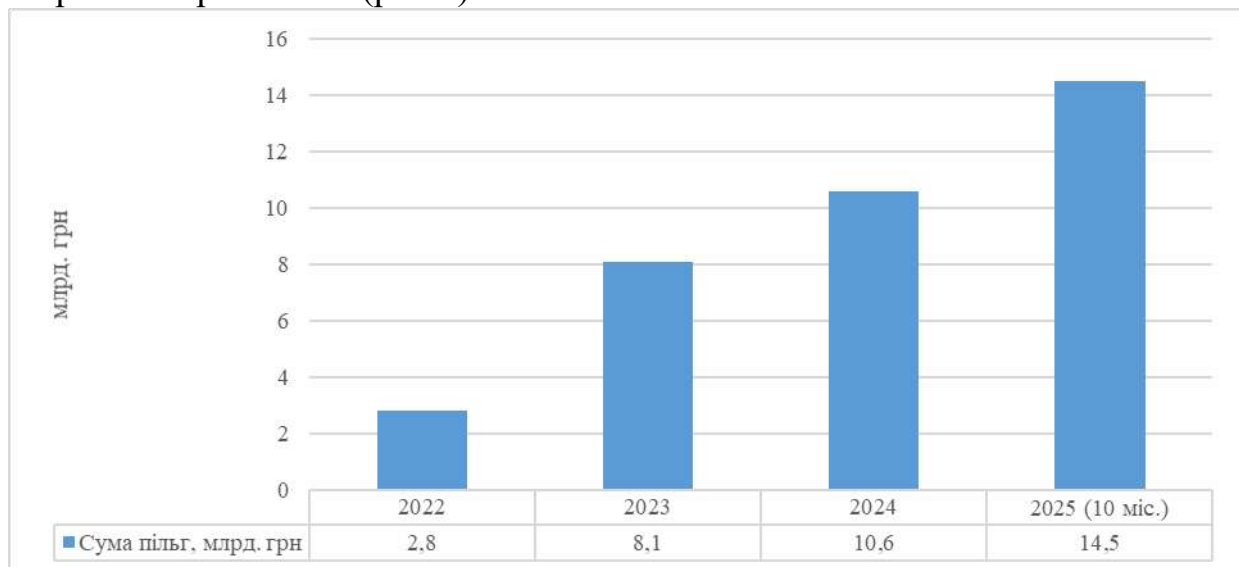


Рис 1. – Динаміка суми пільг зі сплати податку на додану вартість при імпорті електромобілів у 2022–2025 роках [5]

На рис. 1 видно різке прискорення: у 2022 році сума пільг становила 2,8 млрд. грн, у 2023 році – 8,1 млрд. грн, у 2024 році – 10,6 млрд. грн, а за 10





місяців 2025 року – 14,5 млрд. грн. Від 2022 до 2023 року приріст склав 5,3 млрд. грн (майже у 2,9 раза), від 2023 до 2024 року – ще 2,5 млрд. грн, а за 10 місяців 2025 року пільга вже перевищила повний 2024 рік на 3,9 млрд. грн. Сукупно з 2022 року загальна сума звільнених від податку на додану вартість операцій із ввезення електромобілів склала 36 млрд. грн [5]. Структурний ефект також прямий: основною країною-виробником ввезених електромобілів є Китай; за 10 місяців 2025 року вартість імпортованих електромобілів з Китаю склала 25 млрд грн (далі – США 14,8 млрд. грн, Німеччина 11,7 млрд. грн), а середня вартість одного ввезеного електромобіля – близько 21 тис. доларів. Тобто пільга не лише «коштує бюджету», а й системно змінює товарну країну в структурі структури імпорту [5]. У розрізі «всіх пільг» за один місяць масштаби показують, що головний драйвер «пільгового кошика» у воєнний період – оборона та енергетика, але електромобілі теж стали стабільною, великою статтею недонадходжень [4].

У висновку зазначимо, що митні пільги реально виконують функцію підтримки критичного імпорту, але одночасно створюють системний тиск на доходи бюджету й перекроюють структуру імпорту. Отже, пільги мають бути адресними, строковими, з чіткими порогами та з обов'язковим післямитним контролем. Без цього пільга перетворюється на постійний канал бюджетних втрат і стимул для зловживань.

1. Митний кодекс України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 26.02.2026).
2. Державна митна служба України. Щодо результатів роботи Держмитслужби у напрямку забезпечення надходжень митних платежів до державного бюджету (дані I кв. 2022–I кв. 2023). URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/shchodo-rezultativ-roboti-derzhmitsluzhbi-u-napriamku-zabezpechennia-nadkhodzen-mitnikh-platezhiv-do-derzhavnogo-biudzhetu-1125> (дата звернення: 26.02.2026).
3. Державна митна служба України. Стан надходжень митних платежів у липні 2025 року. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/stan-nadkhodzen-mitnikh-platezhiv-u-lipni-2025-roku-2355> (дата звернення: 26.02.2026).
4. Державна митна служба України. Стан надходжень митних платежів у вересні 2025 року. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/stan-nadkhodzen-mitnikh-platezhiv-u-veresni-2025-roku-2469> (дата звернення: 26.02.2026).
5. Державна митна служба України. Пільги при імпорті в Україну електромобілів склали 36 млрд грн: головний постачальник – Китай (06.11.2025). URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/pilgi-pri-importi-v-ukrayinu-elektromobiliv-sklali-36-mlrd-grn-golovnij-postachalnik-kitai-2511> (дата звернення: 26.02.2026).





ХОМУЛА АННА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **САКУН АЛІНА**, к. е. н., доцент,

доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький

ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ З ВІРТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ В УКРАЇНІ

У сучасному бізнес-середовищі інтеграція цифрових технологій стала ключовим чинником трансформації традиційних практик у різних галузях. Однією з найбільш помітних технологічних основ таких змін є блокчейн – децентралізована розподілена технологія реєстру, що забезпечує захищене та прозоре фіксування транзакцій у мережі учасників. Її використання пов'язують із підвищенням надійності даних, прозорості та ефективності процесів обліку й контролю, що є важливим у контексті цифрової трансформації [4].

З огляду на те, що віртуальні активи функціонують у блокчейн-середовищі, питання їх оподаткування тісно пов'язані з особливостями цифрових транзакцій: швидкістю обігу, можливістю обміну без посередників, фіксацією операцій у ланцюгах блоків та складністю документального підтвердження окремих елементів операції для цілей податкового обліку. Це актуалізує потребу у чіткому визначенні підходів до встановлення бази оподаткування, моменту виникнення доходу та підтвердження витрат під час здійснення операцій із віртуальними активами.

Операції з віртуальними активами в Україні останніми роками стали масовим явищем як серед фізичних осіб, так і серед бізнесу, однак податкове регулювання цієї сфери залишається складним через поєднання загальних норм податкового законодавства та спеціальних підходів, які лише формуються. Віртуальні активи (зокрема криптовалюти та токени) за економічною природою можуть виконувати функції засобу обміну, інвестиційного інструменту або цифрового представлення певних прав, але з погляду оподаткування ключовим є те, як саме кваліфікується дохід від операцій, як визначається база оподаткування, який момент вважається моментом отримання доходу, а також які документи підтверджують витрати і ціну придбання. Українська практика виходить із того, що сам по собі факт володіння віртуальним активом ще не створює податкового зобов'язання; оподаткуванню підлягають доходи, які виникають унаслідок реалізації (відчуження) активу або отримання економічної вигоди у грошовій чи негрошовій формі. Через високу волатильність ринку і специфіку обігу (біржі, р2р-угоди, децентралізовані протоколи, зберігання на гаманцях) у платника податків часто виникає проблема доведення витрат і джерел походження коштів, що прямо впливає на розмір податку, адже оподатковується не «оборот», а саме дохід (як різниця між надходженням і підтвердженими витратами) або інший визначений законом показник [3].

Момент виникнення доходу також має свої особливості. У класичних підходах до оподаткування доходом визнається фактичне отримання коштів або





іншої компенсації. У сфері віртуальних активів важливо відрізнити нереалізований приріст вартості (коли актив зріс у ціні, але не проданий) від реалізованого доходу (коли актив відчужено і отримано грошовий еквівалент чи іншу майнову вигоду). Наприклад, обмін одного криптоактиву на інший економічно є реалізацією одного активу та придбанням іншого, а отже потенційно створює податкові наслідки, навіть якщо гривня «не заходила» на рахунок. Аналогічно, розрахунок криптоактивом за товар чи послугу є формою відчуження активу в обмін на споживчу цінність, і такий обмін може бути прирівняний до отримання доходу в негрошовій формі. Проте на практиці платники нерідко орієнтуються на момент конвертації в фіат як на «зрозумілий» момент доходу, що спрощує облік, але не завжди ідеально відповідає економічній сутності операцій. Саме тому при значних обсягах транзакцій питання податкового комплаєнсу потребує системного підходу: обліку кожної операції, фіксації курсу/вартості на дату обміну, розрахунку фінансового результату та підготовки підтвердних матеріалів [2].

Для фізичних осіб базова логіка оподаткування операцій із віртуальними активами в Україні зазвичай реалізується через правила оподаткування доходів громадян: якщо особа купує криптоактив за власні кошти, а потім продає його за гривню чи іншу валюту або обмінює на товари/послуги, у неї може виникнути оподатковуваний дохід. На практиці центральним є питання: чи можна вважати різницю між продажною ціною та ціною придбання інвестиційним прибутком або іншим доходом, і які підтвердні документи необхідні. Податковий підхід зводиться до того, що платник має задекларувати дохід і сплатити податок на доходи фізичних осіб та військовий збір, якщо інше прямо не передбачено. Проблема полягає в тому, що операції часто здійснюються на іноземних біржах, де підтвердженням придбання виступають історія транзакцій, виписки, скріншоти кабінету користувача, банківські виписки про поповнення рахунків, а також дані блокчейну. З позиції податкового контролю найкращою стратегією для платника є формування «ланцюга доказів»: від джерела коштів у банку до поповнення біржі, здійснення угоди купівлі, зберігання активу й подальшого продажу з виведенням коштів. Якщо витрати на придбання не підтверджені належним чином, існує ризик, що податковий орган може трактувати весь обсяг надходжень як оподатковуваний дохід, а не лише прибуток, або поставити під сумнів заявлену собівартість. Тому документальний аспект в операціях із віртуальними активами має не менше значення, ніж сама економічна сутність угоди [1].

Окремий пласт – це оподаткування специфічних способів отримання віртуальних активів, таких як майнінг, стейкінг, участь у ліквідності (liquidity providing), винагороди за валідацію, аірдропа та інші форми токен-інсентивів. У таких випадках віртуальний актив може надходити без прямої купівлі за гроші, а отже питання первісної вартості стає складним.

Окремо слід зважати на те, що в Україні триває становлення спеціального регулювання ринку віртуальних активів, а отже податкові підходи можуть





змінюватися разом із розвитком профільного законодавства та підзаконних актів. Для платників це означає необхідність відстежувати актуальні роз'яснення контролюючих органів, судову практику, а також зміни у визначеннях і термінах. У перехідний період найкращою практикою є консервативна модель: чітко ідентифікувати тип операцій (купівля/продаж, обмін, отримання винагороди, оплата товарів/послуг), фіксувати дату і вартість на момент операції, документувати джерело походження коштів та витрати, а наприкінці податкового періоду – коректно відобразити дохід у декларації (для фізичних осіб) або у фінансовій звітності та податкових розрахунках (для бізнесу). Саме прозорість і доказовість є критичними, бо віртуальні активи технічно легко переміщати, але юридично й податково важко пояснювати без належного обліку.

Головним практичним аспектом оподаткування є фінансовий моніторинг і банківський комплаєнс, які опосередковано впливають на податкову площину. Виведення коштів з криптобірж на банківські рахунки може супроводжуватися запитами банку щодо походження коштів, підтвердження операцій та економічного змісту транзакцій. Якщо платник не може пояснити походження коштів і надати підтвердження, можуть виникати блокування операцій, відмова в обслуговуванні або повідомлення в межах процедур фінмоніторингу.

У підсумку, особливості оподаткування операцій з віртуальними активами в Україні полягають у поєднанні загальних правил оподаткування доходів з новими викликами цифрової економіки: складністю ідентифікації об'єкта оподаткування, визначення моменту отримання доходу, підтвердження витрат та оцінки активів, а також у взаємодії з фінансовим моніторингом і міжнародними платформами. Платникам податків важливо розуміти, що «крипто» не є зоною поза правовим полем: за наявності доходу виникає обов'язок декларування та сплати податків, а якість документального підтвердження впливає на здатність довести реальний фінансовий результат.

1. Верховна Рада України. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 28.02.2026).
2. Верховна Рада України. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20> (дата звернення: 28.02.2026).
3. Національний банк України. Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : постанова Правління Національного банку України від 19.05.2020 № 65 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20> (дата звернення: 28.02.2026).
4. Іванова Н.А., Мільман Л.М., Сакун А.Ж. (2024). Застосування блокчейн-технологій у бухгалтерському обліку та аудиті: аналіз інноваційних можливостей у контексті цифрової трансформації. Економіка. Фінанси. Право, (2). С. 14-17. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.2.3>





ЦАРУК НАТАЛІЯ, к.е.н, доцент,
завідувачка кафедри обліку і оподаткування,
Відокремлений підрозділ Національного університету
біоресурсів і природокористування України
«Ніжинський агротехнічний інститут», м. Ніжин

ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ОБ'ЄКТІВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, електронної комерції, цифрових платформ, хмарних сервісів і віртуальних активів змінює традиційні підходи до визначення об'єктів оподаткування, що формувалися в умовах матеріального виробництва та територіальної локалізації господарської діяльності. У цифровій економіці значна частина вартості створюється за рахунок нематеріальних активів, даних, інтелектуальної власності та цифрових послуг, що ускладнює ідентифікацію податкової бази, визначення джерела доходу та встановлення податкової юрисдикції. Виникають нові об'єкти оподаткування (табл. 1), пов'язані з електронними транзакціями, цифровими платформами, криптоактивами та транснаціональними цифровими операціями, що потребує адаптації податкового законодавства до нових економічних реалій.

Таблиця 1 - Класифікація об'єктів оподаткування у цифровій економіці

№	Об'єкт оподаткування та його сутність	Приклади
1	Доходи від цифрової діяльності – доходи, отримані від здійснення економічної діяльності через цифрові технології та онлайн-середовище	онлайн-реклама, електронна комерція, стримінгові сервіси, SaaS-послуги, комісії цифрових платформ
2	Нематеріальні цифрові активи – цифрові продукти та права інтелектуальної власності, що мають економічну цінність	програмне забезпечення, цифровий контент (музичні твори, відео, e-books), бази даних, ліцензії, патенти
3	Операції з даними – дані як економічний ресурс, що створює додану вартість та підлягає монетизації	збір та обробка персональних даних, продаж доступу до баз даних, аналітика Big Data
4	Цифрові фінансові активи – віртуальні активи та доходи від операцій із ними	криптовалюти, токени, NFT, майнінг, стейкінг, трейдинг цифрових активів
5	Цифрова економічна присутність – господарська діяльність у країні без фізичної присутності, але зі створенням економічної вартості	діяльність через вебсайти та мобільні застосунки, значна кількість користувачів, цифровий трафік
6	Віртуальні транзакції – операції у цифрових і віртуальних середовищах	продаж віртуальних товарів, внутрішньоігрові покупки, операції у метавсесвітах
7	Споживання цифрових послуг – постачання електронних послуг, що оподатковуються податками на споживання	електронні послуги, підписки на цифрові сервіси, онлайн-навчання, хмарні послуги зберігання даних

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, у цифровій економіці об'єктами оподаткування стають не





лише прибуток і майно, але й доходи, нематеріальні активи, дані, цифрові фінансові інструменти та цифрову економічну присутність, що відображає трансформацію джерел створення вартості в економіці XXI століття. Як наслідок, виникає потреба переходу податкових систем від територіального принципу до концепцій економічної присутності та оподаткування за місцем створення вартості.

Особливості об'єктів оподаткування у цифровій економіці насамперед зумовлені їх нематеріальним характером, глобальністю функціонування, високим рівнем мобільності капіталу та складністю визначення місця створення доданої вартості. Це породжує низку проблем, пов'язаних із податковим адмініструванням, запобіганням ухиленню від оподаткування та забезпеченням справедливого розподілу податкового навантаження між суб'єктами господарювання.

Труднощі з визначенням об'єктів оподаткування у цифровій економіці – це лише вершина айсберга, адже як стверджують Л. Воляк та С. Остапчук, облік і аналіз цифрових активів залишається вкрай складним через недосконалість міжнародних стандартів, підвищену волатильність вартості, юридичні прогалини й брак кваліфікованого персоналу. Поряд з цим, сьогодні формування і нарощення нематеріальних активів є ключовим фактором підвищення ринкової вартості підприємств та забезпечення їх сталого розвитку, а тому в контексті стрімкого розвитку цифрової економіки актуальним є питання пошуку ефективних методів оцінки, обліку та аналізу таких активів [1].

Отже, одним із напрямів вирішення проблем із визначенням об'єктів оподаткування у цифровій економіці є розробка та впровадження обліково-аналітичних підходів до їх визнання та оцінки в бухгалтерському обліку, дані якого забезпечують ідентифікацію, оцінку, визнання та контроль цифрових операцій, що часто мають нематеріальний і транскордонний характер. На рис. 1 нами представлено схематичну модель взаємозв'язку бухгалтерського обліку та оподаткування об'єктів цифрової економіки.

У цифровій економіці бухгалтерський облік виконує не лише традиційну функцію обліку доходів і витрат, але й стає інструментом ідентифікації цифрових об'єктів, оцінки нематеріальних ресурсів, визначення податкової бази та забезпечення податкової прозорості. Без належної облікової інформації ефективне оподаткування цифрової діяльності є практично неможливим.

Хоча міжнародні стандарти обліку та звітності регулярно оновлюються, на рівні країн існує потреба розробки адаптованих до національної специфіки облікових моделей та ефективних підходів до оподаткування. Як зазначає А. Закаблуківський, розвиток цифрової економіки та розширення використання криптовалют підсилюють потребу у впорядкуванні правил оподаткування операцій з віртуальними активами. В той же час, податкова база безпосередньо залежить від застосованої облікової моделі й моменту визнання доходу. Дослідник пропонує систему економічних моделей обліку цифрових активів, яка забезпечує узгодження бухгалтерського та фіскального трактування





операцій з цифровими активами. Адже чітке визначення моменту визнання доходу, способу оцінювання та передавання активу в межах кожної моделі дає змогу формувати податкову базу без дублювання чи викривлення фінансових результатів [2].

Таким чином, для ефективного оподаткування об'єктів цифрової економіки не достатньо лише змінити податкове законодавство, потрібно розробити і впровадити нові методологічні підходи до визнання та обліку таких об'єктів.



Рис. 1. - Роль облікової інформації в оподаткуванні об'єктів цифрової економіки

Джерело: побудовано автором.

1. Воляк Л. Р., Остапчук С. М. Нематеріальні активи в цифровій економіці: виклики для обліку та аналізу в аграрному секторі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2025. № 10(102). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11462>
2. Закаблуківський А. В. Економічні моделі обліку та оподаткування цифрових активів в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17439021>





ЧАБАНЮК ОДАРКА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку, контролю та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів,
с.н.с. лабораторії товарознавчих та економічних досліджень
Львівського науково-дослідного інституту судових експертиз
Міністерства юстиції України
ШОСТАК В. В., здобувач вищої освіти,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів,

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ТА ПОДАТКОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ПОДАТКОВИМ РИЗИКАМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Рівень прозорості та достовірності фінансової та податкової звітності набуває критичного значення для фіскальних органів в умовах значних економічних викликів, спричинених повномасштабною агресією. Звітність підприємств перетворилася на ключове джерело інформації для оцінки податкових ризиків, мобілізації доходів державного бюджету та забезпечення фінансової стійкості держави. В умовах скорочення кількості планових перевірок і переходу до камерального та документального контролю, якість та аналіз звітності стають основним інструментом фіскального адміністрування [1].

Фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати) надає інформацію про економічний стан підприємства, його доходи, витрати та фінансовий результат. Водночас податкова звітність (декларації з ПДВ, податку на прибуток, єдиного податку) відображає податкові зобов'язання платника. Аналіз цих двох видів звітності в комплексі дозволяє виявляти розриви та невідповідності між бухгалтерським прибутком і базою оподаткування (податкові різниці), а також оцінювати латентні схеми ухилення від оподаткування або ризики трансфертного ціноутворення [2].

В умовах воєнного стану особлива увага приділяється таким аспектам:

1. Аналіз податкових пільг та преференцій: Звітність використовується для контролю за правомірністю застосування тимчасових податкових пільг, запроваджених на період воєнного стану (наприклад, для платників, які були на єдиному податку зі ставкою 2%, або пільг з ПДВ та мита на імпорт критичних товарів). Фіскальні органи здійснюють ретельне зіставлення даних фінансової звітності (щодо обсягів реалізації та списання запасів) з податковими деклараціями для верифікації цільового використання пільг [3, 7].

2. Моніторинг збиткових операцій та фіктивних витрат: Виявлення компаній, які декларують значні та послідовні збитки у фінансовій звітності (для мінімізації податку на прибуток), але при цьому продовжують активно здійснювати господарську діяльність, отримувати кредити або укладати великі контракти. Це може свідчити про неправомірне формування витрат, використання схем «скруток» ПДВ або необґрунтоване списання активів через





форс-мажорні обставини [1].

3. Контроль за операціями з нерезидентами (ТЦО та валютний ризик): Посилений контроль за валютними операціями та коректністю відображення курсових різниць, списання дебіторської/кредиторської заборгованості з нерезидентами, які постраждали від війни. Неправильне відображення цих операцій у фінансовій звітності має прямий вплив на базу оподаткування податком на прибуток. Крім того, аналіз звітних даних необхідний для ідентифікації ризиків неринкового ціноутворення у контрольованих операціях [2].

4. Коригування звітності через знецінення активів: Аналіз показує, як підприємства відображають втрати активів (основних засобів, запасів), розташованих на окупованих територіях або в зоні бойових дій. Фіскальні органи перевіряють, чи відповідає відображення цих знецінень (impairment) та списань у фінансовій звітності вимогам П(С)БО 27 та чи правомірно вони враховані у податкових розрахунках, щоб запобігти необґрунтованому зменшенню податкового зобов'язання [6].

Сучасні фіскальні органи активно впроваджують цифрові системи аналізу звітності, що дозволяє швидко ідентифікувати високоризикових платників податків. Інструменти автоматизованого аналізу, машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють відстежувати аномалії у фінансових потоках, формувати ризик-профілі підприємств та прогнозувати ймовірність податкових правопорушень. Це значно підвищує ефективність роботи контролюючих органів і мінімізує втрати бюджету.

Аналітична функція фінансової та податкової звітності проявляється не лише у контролі, а й у стратегічному плануванні. На основі даних звітності ДПС та інші фіскальні органи можуть визначати найбільш ризикові галузі економіки, оцінювати ефективність адміністрування податків, а також формувати рекомендації для державної політики щодо стимулювання дотримання вимог законодавства платників податків.

Практичний приклад ризикоорієнтованого контролю: автоматизовані системи аналізують збиткові підприємства, що одночасно здійснюють великі операції з нерезидентами. Система формує «сигнали ризику», які фіскальні органи перевіряють детальніше, знижуючи при цьому навантаження на підприємства з низьким ризиком. Такі підходи дозволяють оптимізувати ресурси контролю та уникнути зайвих перевірок, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Таким чином, аналіз фінансової та податкової звітності є не лише контрольною функцією, а стратегічним інструментом фіскальної безпеки. Він забезпечує прозорість фінансових потоків, підвищує ефективність адміністрування податків та мінімізує ризики податкового шахрайства. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України особлива увага приділяється цифровізації звітності та впровадженню сучасних аналітичних систем, що формують підґрунтя для стійкої фінансової стабільності держави.





1. Лобода Н. О., Чабанюк О. М. Фіскальне навантаження у національній економіці: динамічний аспект / Н.О. Лобода, О.М. Чабанюк, Т.І. Сподарик // Науковий журнал "БІЗНЕС ІНФОРМ". - Харків, 2021. - № 2. - С. 292-299. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-292-299>.
2. Лобода Н. О., Чабанюк О. М. Податковий контроль у структурі фіскальної політики (функціональний аспект) / Н.О. Лобода, О.М. Чабанюк, Б.Б. Сенишин // Науковий журнал "БІЗНЕС ІНФОРМ". - Харків, 2021. - № 3. - С. 148-155. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-148-155>.
3. Лобода Н, Чабанюк О, Кольба Р. Діджиталізація як функція облікової діяльності: коронакриза як контекст. 2021. InURL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/01/337.pdf> 2021.
4. Лобода Н. О., Чабанюк О. М. Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Алерта, 2024. 217 с.
5. Мединська, Т. В., and О. М. Чабанюк. "Єдиний податок: оподаткування, облік і звітність." *К.: Алерта* (2012).
6. Чабанюк О.М., Фурман Е.В. Методика складання та основні вимоги до фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.4. С. 276-280.
7. Vladimir Panchenko, Svitlana Dombrovska Maksym Samchyk Nataliia Mykhailyk Odarka Chabaniuk 2022.Modern Management Technologies in the System of Ensuring the Security in the Context of Socio-Economic Development and the Digital Economy.IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.22 No.3, March 2022 URL: http://ijcsns.org/07_book/html/202203/202203027.html.





ШЕВЧУК НАТАЛІЯ, доктор філософії, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія, керівник навчального відділу, Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Взаємодія податкової політики держави та системи бухгалтерського обліку є важливим напрямом наукових досліджень, оскільки податкове регулювання істотно впливає на формування облікових методів, інформаційних потоків та структуру фінансової звітності підприємств. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах реформування податкового законодавства та гармонізації національної системи бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами фінансової звітності.

У міжнародних дослідженнях підкреслюється, що формування національних систем бухгалтерського обліку значною мірою зумовлюється інституційними факторами. Так, К. Нобес і Р. Паркер зазначають, що відмінності між системами фінансової звітності різних країн пояснюються впливом правового середовища, податкової системи, структури фінансових ринків та особливостей економічної моделі держави [4, с. 29]. Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що податкова система виступає одним із ключових інституційних чинників, які визначають напрями розвитку та трансформації національних систем бухгалтерського обліку.

Податкова політика держави є одним із ключових факторів, що визначає особливості організації бухгалтерського обліку на підприємствах. У наукових дослідженнях В. М. Жука підкреслюється, що бухгалтерський облік в Україні історично формувався під значним впливом податкової системи, що зумовило його фіскальну орієнтацію та підпорядкування потребам оподаткування [2]. Через систему податків, механізми їх адміністрування, правила визначення об'єкта оподаткування та вимоги до звітності держава формує інституційне середовище, у межах якого здійснюється облікова діяльність суб'єктів господарювання. У таких умовах облікова практика часто адаптується до потреб податкового обліку та податкового контролю.

Передусім податкова політика визначає підходи до організації облікових процедур. Р. Ф. Бруханський зазначає, що організація бухгалтерського обліку на підприємствах здійснюється відповідно до законодавчо встановлених методологічних засад, а державні органи формують нормативну базу та здійснюють контроль за дотриманням правил ведення обліку [1, с. 130]. Водночас у процесі гармонізації національної системи бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами фінансової звітності спостерігається поступове посилення автономії фінансового обліку від податкових правил.

Норми податкового законодавства визначають порядок визнання доходів і витрат, правила оцінки активів і зобов'язань, особливості формування





фінансового результату. У результаті підприємства змушені коригувати облікову політику таким чином, щоб забезпечити правильне визначення бази оподаткування та уникнути податкових ризиків.

Важливим аспектом є також взаємодія фінансового та податкового обліку. М. А. Проданчук зазначає, що сучасна система бухгалтерського обліку функціонує в умовах тісної взаємодії з податковим регулюванням, що зумовлює необхідність узгодження фінансового та податкового обліку при формуванні облікової політики підприємства [3]. У багатьох країнах, зокрема в Україні, історично спостерігалася значна залежність бухгалтерського обліку від податкових вимог. У результаті облікова інформація формувалася переважно для цілей оподаткування, а не для потреб управління чи інвесторів. У сучасних умовах реформування облікової системи поступово відбувається розмежування фінансового та податкового обліку, однак податкові правила й надалі суттєво впливають на практику ведення обліку.

Податкова політика також визначає обсяг і структуру облікової інформації, яку підприємства повинні документувати та розкривати. Податкові декларації, реєстри податкових накладних та електронні системи адміністрування податків зумовлюють необхідність ведення детального аналітичного обліку операцій. Це, своєю чергою, впливає на організацію документообігу, структуру облікових реєстрів та інформаційні системи підприємства. Цифровізація податкового адміністрування та впровадження електронних інформаційних систем значно підвищують вимоги до якості облікової інформації та її оперативності. Це зумовлює необхідність адаптації облікової системи до нових інституційних умов функціонування економіки та посилює роль бухгалтерського обліку як джерела достовірної фінансової інформації. Інституційний вплив податкової політики визначає не лише методологію бухгалтерського обліку, а й загальні напрями його еволюції, трансформуючи облік із фіскально орієнтованої системи у багатофункціональний інформаційний інструмент управління економічними процесами.

Крім того, податкове регулювання стимулює або стримує застосування певних облікових методів і підходів. Наприклад, податкові пільги, прискорена амортизація, особливості обліку резервів або витрат можуть впливати на вибір підприємством окремих елементів облікової політики. У цьому контексті бухгалтерський облік доцільно розглядати як інституційний елемент економічної системи, формування якого відбувається під впливом податкової політики держави, правового середовища та економічних інститутів. Саме через податкове регулювання держава опосередковано впливає на методологію обліку, структуру фінансової звітності та інформаційні потоки підприємств.

Важливим напрямом сучасних наукових досліджень є аналіз інституційних передумов трансформації системи бухгалтерського обліку під впливом податкової політики держави. Податкова система формує певні правила економічної поведінки суб'єктів господарювання, що безпосередньо відображається на організації облікового процесу, виборі облікових методів та





структурі фінансової звітності. У цьому контексті бухгалтерський облік виконує не лише інформаційну функцію, а й виступає інструментом реалізації економічної політики держави. Особливу роль у трансформації системи бухгалтерського обліку відіграє гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами фінансової звітності. У процесі інтеграції України до світового економічного простору посилюється необхідність забезпечення прозорості фінансової інформації та підвищення рівня довіри інвесторів до фінансової звітності підприємств. У таких умовах виникає потреба у збалансованому поєднанні вимог податкового законодавства та принципів фінансового обліку, що дозволяє уникнути надмірної фіскальної орієнтації облікової системи.

Крім того, розвиток цифрових технологій та електронного податкового адміністрування істотно змінює вимоги до організації бухгалтерського обліку. Використання електронних реєстрів, систем автоматичного обміну податковою інформацією та цифрових платформ адміністрування податків підвищує рівень прозорості фінансових операцій та вимагає від підприємств більш високої якості облікових даних. Це, у свою чергу, стимулює удосконалення облікових процедур, розвиток інформаційних систем обліку та посилення ролі внутрішнього контролю.

У таких умовах бухгалтерський облік набуває стратегічного значення для забезпечення ефективного функціонування підприємств та формування достовірної фінансової інформації для різних груп користувачів. Саме тому дослідження інституційного впливу податкової політики на розвиток бухгалтерського обліку є важливим напрямом сучасної економічної науки та має значне практичне значення для вдосконалення облікової системи.

Отже, податкова політика є важливим чинником формування облікової практики, оскільки визначає інституційні умови функціонування системи бухгалтерського обліку та впливає на організацію облікових процедур, структуру фінансової інформації та підходи до формування звітності підприємств. У сучасних умовах цифровізації економіки та гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами фінансової звітності особливого значення набуває забезпечення збалансованого поєднання вимог податкового регулювання та принципів фінансового обліку, що сприятиме підвищенню прозорості економічної діяльності та ефективності управлінських рішень.

1. Бруханський Р. Ф. Бухгалтерський облік : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 480 с. URL: <https://tinyurl.com/yeuwdz89>
2. Жук В. М. Інституціональна теорія бухгалтерського обліку: відповідь на виклики сучасності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 8–9. С. 14–23. URL: <https://tinyurl.com/sk8yzawn>
3. Проданчук М. А. Корпоративна звітність в умовах управління. *Проблеми матеріальної культури – економічні науки* [Електронний ресурс]. URL: <https://tinyurl.com/upm49x8u>
4. Nobes C., Parker R. *Comparative International Accounting*. 13th ed. London : Pearson Education, 2016. 643 p. URL: <https://tinyurl.com/yc3mt94f>





ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, ФІНАНСОВА ДОСТУПНІСТЬ ТА ІНКЛЮЗИВНІ ФІНАНСОВІ СИСТЕМИ





АБУБЕКЕРОВА АЛЬБІНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин, управління та адміністрування,
Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах збройної агресії з боку росії суттєво зростають видатки на забезпечення потреб оборони України та відновлення об'єктів критичної інфраструктури. Фінансування зазначених заходів безпосередньо залежить від стабільного функціонування системи державних фінансів. З метою запобігання надмірному зростанню податкового навантаження та мінімізації ризику дефолту держава залучає фінансові ресурси як на внутрішньому, так і на зовнішньому фінансових ринках.

У статті 2 Бюджетного кодексу України наведено таке визначення державного боргу - це загальна сума боргових зобов'язань держави з повернення отриманих та непогашених кредитів (позик) станом на звітну дату, що виникають внаслідок державного запозичення та/або внаслідок здійснення правочинів з умовними зобов'язаннями у разі настання обставин згідно з умовами таких правочинів, за яких кредитори можуть реалізувати обмежене право вимагати від держави повернення кредитів (позик), що були надані внаслідок здійснення таких правочинів [1].

Таблиця 1 - Аналіз стану державного та гарантованого державою борга України, млрд.грн

		31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.01.2026
1	Державний борг	2362,72	3715,13	5188,09	6692,47	8765,99	8933,75
	Питома вага, %	100	100	100	100	100	100
1.1.	Внутрішній борг	1062,56	1389,69	1587,7	1863,13	1967,21	1992,65
	Питома вага, %	44,97	37,41	30,60	27,84	22,44	22,30
1.2.	Зовнішній борг	1300,16	2325,44	3600,39	4829,34	6798,79	6941,1
	Питома вага, %	55,03	62,59	69,40	72,16	77,56	77,70
2	Гарантований державою борг	309,34	360,43	331,54	288,51	276,68	278,84
3	Всього	2672,06	4075,57	5519,64	6980,99	9042,68	9212,6
	Темп приросту, %	-	52,53	35,43	26,48	29,53	-
4	ВВП	5450,85	5239,11	6627,96	7662,38	8931,9	-
	Співвідношення боргу до ВВП	49,02	77,79	83,28	91,11	101,24	-
		2362,72	3715,13	5188,09	6692,47	8765,99	8933,75

Складено автором на підставі [2], [3].

Аналіз динаміки державного боргу свідчить про його стрімке зростання впродовж 2021–2025 років. Зокрема, співвідношення державного боргу до ВВП збільшилося з 49,02% у 2021 році до 101,24% у 2025 році, що свідчить про





суттєве зростання боргового навантаження на економіку країни. Водночас значна частка боргу, номінованого в іноземній валюті (77,7%), а також кореляція між основними світовими валютами посилюють валютні ризики обслуговування державного боргу.



*Спеціальні права запозичення – резервний та платіжний засіб, що емітується Міжнародним валютним фондом

Рис. 1. - Структура державного та гарантованого боргу [4]

З метою оптимізації структури державного боргу Міністерством фінансів України розроблено Середньострокову стратегію управління державним боргом на 2026–2028 роки, у якій визначено три ключові цілі державної боргової політики:

- 1.Залучення довгострокового пільгового фінансування та максимізація частки грантів у офіційній підтримці.
- 2.Підтримання ефективної комунікації з інвесторами та сприяння розвитку внутрішнього ринку капіталу.
- 3.Обмеження ризику рефінансування, зокрема шляхом збільшення строкowości внутрішніх запозичень[5].

Мінімізація валютного ризику шляхом збільшення частки державного боргу, номінованого в національній валюті, у довгостроковій перспективі є одним із стратегічних пріоритетів держави. Реалізація цього завдання потребує створення сприятливих умов для розвитку інфраструктури внутрішнього ринку державних цінних паперів, а також розширення переліку привабливих інструментів державних запозичень.

Подальша відбудова економіки України та забезпечення сталого економічного розвитку після завершення бойових дій потребують значного залучення інвестиційних ресурсів. Іноземні інвестиції у відновлення виробництва та стимулювання експорту сприятимуть зростанню валютних надходжень, що, у свою чергу, дозволить збільшити пропозицію іноземної валюти на внутрішньому валютному ринку. Водночас економічне відновлення





країни та зниження рівня фінансових ризиків поступово зменшуватимуть схильність населення до конвертації заощаджень в іноземну валюту та послаблюватимуть мотиви для виведення капіталу за кордон.

Отже, стабільність національної валюти є важливою передумовою для забезпечення притоку іноземного капіталу та підвищення ефективності управління і обслуговування зовнішнього державного боргу України.

1. Бюджетний кодекс України. № 2456-VI від 8 липня 2010 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Державний та гарантований державою борг України за станом на 31.01.2026. Мінфін України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>
3. Макроекономічні показники. Валовий внутрішній продукт. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#4>
4. Україна продовжує посилювати боргову стійкість: державний борг став дешевшим і довшим . Мінфін України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/ukraina-prodovzhuie-posiliuvati-borgovu-stiikist-derzhavnii-borg-sta-v-deshevshim-i-dovshim-5616>
5. Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2026–2028 роки. Постанова Кабінету Міністрів України. № 1716 від 24 грудня 2025 р. URL: <https://mof.gov.ua/uk/osnovna-informacija>





АЛЕКСЕЄНКО Л. М., д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету, м. Івано-Франківськ
ЮРКЕВИЧ О. М., к. е. н., доцент
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ФОРМУВАННЯ СТРАХОВОГО ЛАНДШАФТУ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ДИСБАЛАНСІВ

В умовах глобальних фінансових дисбалансів страховий ринок перестає бути інструментом відшкодування втрат, перетворюючись на активного суб'єкта управління інвестиційним капіталом та стабілізатора макроекономічних процесів [1]. Актуалізується проблематика управління невизначеності, оскільки страховики є потужними інституційними інвесторами, які впливають на ліквідність та ціноутворення на ринках капіталу [2]. Важливим елементом стратегії провідних страхових компаній є управління активами: зростання інвестицій у приватний кредит (*private credit*) дає змогу страховикам життя отримувати вищу прибутковість за рахунок премії за неліквідність, що є важливим для покриття довгострокових зобов'язань.

Розвиток міжнародного страхового ринку у 2024–2026 роках відбувається на з урахуванням тектонічних змін у глобальному економічному порядку. Аналітики Swiss Re Institute вказують на режим «зміна пісків» (*shifting sands*), де політична невизначеність, протекціонізм та торговельні війни стають новою нормою [3]. Зростання ВВП сповільнилося до 2,8% у 2024 році та становило 2,3% у 2025 році, що створює складні умови для нарощування страхових премій. Крім того, відбувається геоекономічна фрагментація – розпад економічної інтеграції на регіональні блоки, що має прямі наслідки для страховиків через підвищену волатильність валютних курсів, розриви ланцюгів постачання та інфляційний тиск на страхові виплати. Це впливає на наукові підходи до дослідження страхового ландшафту.

В теорії фінансів актуальною є концепція «ринків селекції» (*selection markets*), яка визнає, що страховий ринок відрізняється від традиційних товарних ринків тим, що не всі споживачі є бажаними для продавця: страховики прагнуть залучати клієнтів із низьким рівнем ризику, тоді як клієнти з високим ризиком виявляють найбільший попит на покриття [4]. Це актуалізує проблематику асиметрії інформації, яка призводить до явища несприятливого відбору (*adverse selection*), коли ціна поліса, розрахована на основі середніх збитків, стає занадто високою для обережних клієнтів, залишаючи в страховому пулі лише найбільш ризикові сегменти. У фінансовому менеджменті ця проблема вирішується через складні моделі скорингу та використання великих даних, що дозволяє страховикам більш





точно диференціювати ризики та встановлювати справедливі тарифи.

У концепціях фінансового менеджменту ринок страхування досліджують через призму платоспроможності та капіталізації. Страхові компанії оперують великими активами, які мають бути інвестовані таким чином, щоб забезпечити виконання майбутніх зобов'язань перед страхувальниками [5]. Це створює тісний зв'язок між страховим та фондовим ринками, оскільки зміни відсоткових ставок безпосередньо впливають на прибутковість страховиків життя, а волатильність ринків акцій визначає обсяг їхнього вільного капіталу. Страховий ринок України, згідно з позицією Національного банку України, визначається як важливий сегмент небанківського фінансового сектору, де пріоритетом є забезпечення прозорості та відповідності міжнародним стандартам платоспроможності, що особливо важливо в умовах воєнного часу [14].

Підсумовуючи зазначимо, що соціальний підхід ESG (Social) фокусується на подоланні «прогалини захисту» (*protection gap*), тому страховики розробляють фінансово інклюзивні продукти для домогосподарств з низьким рівнем доходу та для фермерів у вразливих регіонах. Подорожчання страхування через підходи кліматичної відповідальності вимагає від страховиків не просто декларувати наміри, а надавати достовірні дані про свій вплив на довкілля та суспільство, що підвищує ризики позовів за «грінвошинг» (*greenwashing*) у разі недостовірності звітів.

1. Tulai, O., Alekseyenko, L., Dmytryshyn, M., Yatsukh, R., Zapolskyi, O., Bilan, O. (2025). Adaptive Information of the Financial System to the Challenges of Global Uncertainty. In: Hamdan, R.K. (eds) Tech Fusion in Business and Society . Studies in Systems, Decision and Control, vol 234, pp. 165–178. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84636-6_14
2. Алексєнко Л. М. Трансформація ринків капіталу: фінансово-інноваційні механізми та стратегії ризик-менеджменту у банківській діяльності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2025. Вип. 2 (51). С. 19-30. DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.2>
3. Shifting sands: global economic and insurance market outlook. URL: <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2025-05-global-economic-insurance-outlook-shifting-sands.html>
4. The Financial Market Activities of Insurance and Reinsurance Companies. Chapter III. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781589061316/C3.xml>
5. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf





АНДРОС СВІТЛАНА, д.е.н, доцент, провідний науковий співробітник
відділу фінансово-кредитної та податкової політики,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНА РОЛЬ ПРОГРАМИ ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9%» В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ АПК УКРАЇНИ

Сучасний стан агропромислового комплексу (АПК) України визначається безпрецедентними викликами: руйнуванням логістичних ланцюгів, дефіцитом енергоресурсів, воєнними ризиками та волатильністю світових цін на продовольство. У цих умовах доступ до фінансового капіталу стає не просто фактором розвитку, а фундаментальною умовою виживання галузі. Оскільки ринкова вартість запозичень в Україні залишається критично високою для аграрного циклу, державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» трансформувалася у ключовий інструмент мезоекономічного регулювання, який фактично підмінив собою класичні ринкові механізми кредитування.

В умовах воєнного стану програма виконує функцію «кредитного демпфера», нівелюючи розрив між високою обліковою ставкою НБУ та реальною рентабельністю агровиробництва. АПК є галуззю-лідером програми. Реалізація програми через Фонд розвитку підприємництва (ФРП) дозволяє поєднувати державні кошти з ресурсами комерційних банків, створюючи ефект мультиплікатора. Статистичні дані, що відображають динаміку програми «5-7-9%» у контексті АПК станом на період 2024–2025 рр. представлено в табл. 1, 2.

Таблиця 1 - Ключові кількісні показники кредитної активності АПК у межах програми «5-7-9%»

Показник	Значення (2024–2025 рр.)	Характеристика
Загальний обсяг виданих агрокредитів (2024)	46,9 млрд грн	Свідчить про те, що програма є основним джерелом зовнішнього фінансування галузі, покриваючи значну частину дефіциту обігових коштів.
Частка АПК у загальному портфелі програми	30–35%	Підтверджує статус сільського господарства як стратегічного пріоритету держави та найбільш активного споживача пільгових ресурсів.
Кількість активних суб'єктів-позичальників	понад 11 300	Демонструє високий рівень охоплення середніх та великих господарств, що забезпечує стабільність продовольчого ланцюга.
Максимальний ліміт для переробної галузі	150 млн грн	Свідчить про зміщення державного акценту з експорту сировини на стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю.
Частка державних банків у видачі агрокредитів	~65%	Відображає роль ПриватБанку та Ощадбанку як основних провідників державної фінансової політики.
Обсяг фінансування через проєкт ARISE (Світовий банк)	~\$500 млн	Доводить критичну залежність кредитної активності від зовнішньої допомоги Світового банку для покриття дефіциту бюджету.

Примітка. Складено автором за даними [1-3].





Аналіз емпіричних даних функціонування програми дозволяє констатувати її трансформацію у базовий інструмент забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору України. Кількісні параметри кредитної активності, наведені у табл. 1, відображають не лише обсяги грошових потоків, а й стратегічні пріоритети державної аграрної політики в умовах воєнного стану.

По-перше, показник сукупного обсягу виданих кредитів (46,9 млрд грн за 2024 р.) свідчить про високу еластичність пропозиції пільгового капіталу стосовно потреб агровиробників. В умовах дефіциту власних обігових коштів, спричиненого логістичними обмеженнями та зростанням собівартості виробництва, програма виконала роль «кредитного демпфера». Саме цей ресурс забезпечив безперервність виробничого циклу для понад 11,3 тис господарств, що є критичним для національної продовольчої безпеки [1-3].

По-друге, домінування АПК у галузевій структурі програми (частка 30–35%) обґрунтовується специфікою біологічного та операційного циклу агровиробництва. Висока питома вага агрокредитів підтверджує, що програма «5-7-9%» де-факто стала альтернативою банківському кредитуванню, яке в умовах високих дисконтних ставок НБУ залишалося недоступним для більшості фермерських господарств. Держава через ФРП здійснила успішну інтервенцію на ринок капіталу, нівелюючи ринкові провали.

По-третє, диференціація кредитних лімітів (збільшення до 150 млн грн для переробки) відображає перехід від стратегії «підтримки виживання» до стратегії «стимулювання розвитку». Збільшення лімітів для переробної галузі та тваринництва стимулювало кредитну активність у сегментах із високою доданою вартістю. Це підтверджується динамікою 2025 р., де інвестиційні кредити у харчову промисловість продемонстрували випереджаючі темпи росту порівняно з кредитами на обігові кошти.

Четвертим аспектом є інституційна роль державних банків (~65% портфеля) та міжнародна фінансова підтримка. Висока частка ПриватБанку та Ощадбанку пояснюється їх участю у програмах державних портфельних гарантій, що дозволило залучити до кредитування суб'єктів, які втратили частину заставного майна. Стабільність цього механізму у 2024–2026 рр. забезпечується проєктом Світового банку ARISE, що мінімізує екзогенні ризики бюджетного дефіциту.

Встановлення варіативних відсоткових рівнів залежно від цільового призначення кредиту детермінує вектор кредитної активності суб'єктів господарювання (табл. 2). Найбільш глибокий вплив на трансформацію основних фондів АПК здійснює інвестиційний компонент програми. Встановлення пільгової ставки на рівні 1% річних для деокупованих та прифронтових територій (перші 5 років) виконує роль компенсатора воєнних ризиків, активізуючи кредитний попит у регіонах з високим ступенем невизначеності. Для інших територій інвестиційні ставки у 5–9% стимулюють суб'єктів до капіталізації прибутку в оновлення парку сільгосптехніки та впровадження інноваційних технологій точного землеробства.

Науковий інтерес викликає переорієнтація програми на стимулювання





переробної промисловості шляхом розширення лімітів до 150 млн грн.

Таблиця 2 - Детермінація кредитної активності суб'єктів АПК через механізм диференціації цільового призначення та відсоткових ставок»

Категорія кредиту	Ставка (фактична)	Вплив на кредитну активність
Інвестиційні проекти (декуповані території)	1% (перші 5 років)	Стимулює відновлення активів та повернення бізнесу в ризикові регіони (Харківщина, Херсонщина).
Переробна промисловість	5–9% (залежно від умов)	Активізує капітальні інвестиції в елеватори, млини та лінії переробки, що змінює структуру АПК.
Обігові кошти (посівна/жнивна)	до 13%	Забезпечує безперервність виробничого циклу, запобігаючи касовим розривам під час сезонних робіт.
Енергонезалежність	5–9% (ліміт 150 млн грн)	Створює попит на альтернативну генерацію (сонячні панелі, когенерація), підвищуючи живучість ферм.

Примітка. Складено автором за даними [1-3].

Диференціація на користь переробки створює економічні стимули для переходу аграріїв від сировинно-експортної моделі до створення вертикально-інтегрованих ланцюгів. Це підтверджується зростанням кредитної активності у сегментах харчової промисловості, де частка залучених коштів у 2025 р. перевищила 24,1 млрд грн, що стало можливим завдяки специфічним умовам ФРП. На відміну від інвестиційних цілей, кредитування обігового капіталу під ставку до 13% виконує стабілізуючу функцію [1-3]. Це дозволяє нівелювати сезонні коливання грошових потоків і запобігати деградації виробничих процесів через дефіцит ТМЦ (палива, добрив, ЗЗР). Такий рівень ставки, хоч і є вищим за інвестиційний, залишається значно нижчим за середньоринковий показник, що забезпечує «ефект доступності» фінансового ресурсу для малих та середніх господарств. Впровадження спеціальних умов для кредитування об'єктів енергетики (сонячні станції, біогазові установки) з лімітом до 150 млн грн сформувало новий сегмент кредитної активності. Це не лише знижує енергоємність агропродукції, а й підвищує автономність суб'єктів АПК, що в умовах нестабільності енергосистеми стає фактором їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

1. Програма «Доступні кредити 5-7-9%». Фонд розвитку підприємництва. URL: bdf.gov.ua
2. Стан кредитування аграрного сектору у 2024 році. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: minagro.gov.ua
3. Про внесення змін до Постанови КМУ №28 від 24 січня 2020 р. Постанова Кабінету Міністрів України. URL: zakon.rada.gov.ua





АНДРУХІВ АНДРІАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПЕТИК МАРТА**, к.е.н, доцент
кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

БОРГОВА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: ОЦІНКА РИЗИКІВ ТА НАПРЯМИ ЇХ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах повномасштабної війни та структурних трансформацій економіки питання боргової безпеки України набуває особливої актуальності. Державний борг стає не лише інструментом фінансування бюджетних потреб, але й важливим елементом макрофінансової стабільності, від якого залежить здатність держави виконувати свої соціальні, економічні та оборонні функції. За умов обмеженого доступу до ринкових джерел капіталу та зростаючих видатків, ефективне управління борговим навантаженням перетворюється на один із пріоритетних напрямів державної політики.

Станом на 2026 рік траєкторія державного боргу України обумовлюється передусім критичною потребою у фінансуванні сектору безпеки та оборони, що зумовлено тривалим військовим протистоянням та необхідністю підтримки стійкої обороноздатності країни. Відповідно до Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2026–2028 роки [3], прогнозується, що рівень державного боргу вже до кінця 2026 року може досягти близько 106% валового внутрішнього продукту. Такий показник свідчить про суттєве зростання боргового навантаження (див. рис. 1), що є наслідком значного дефіциту державного бюджету. За даними Міністерства фінансів України [2], дефіцит бюджету на 2026–2028 роки зберігається на рівні понад 18 % ВВП, що є безпрецедентним показником для мирного часу, але об'єктивно пояснюється умовами воєнної економіки.

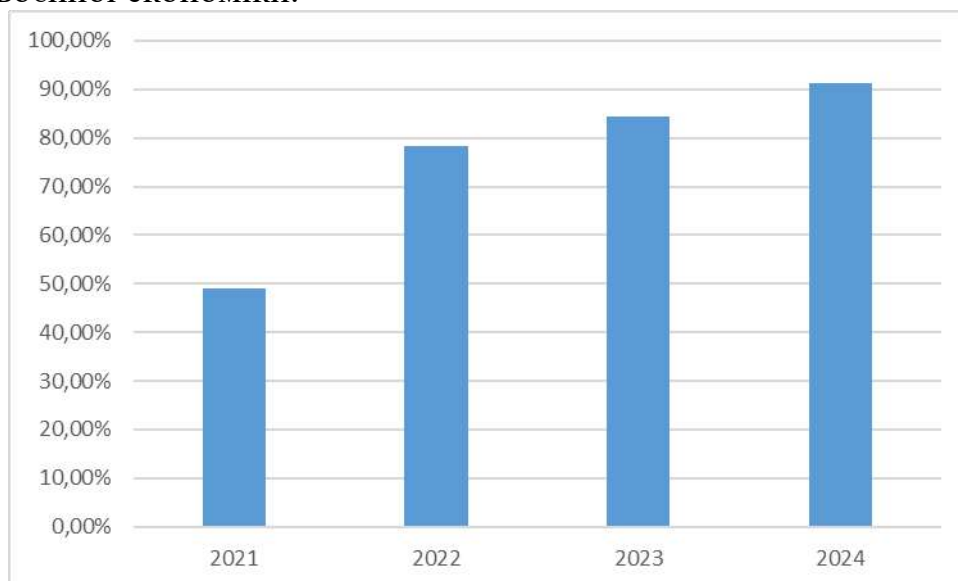


*Рис. 1 - Співвідношення державного боргу України до ВВП у 2021–2024 рр.
Джерело: складено на основі [3].*





Водночас, попри кількісне зростання боргу, його структура зазнає певних якісних покращень. Зокрема, спостерігається збільшення частки довгострокових зобов'язань, залучених від офіційних міжнародних партнерів на пільгових умовах. Середня відсоткова ставка за такими кредитами становить близько 4,5–5 %, що значно нижче за ринкові показники. Це сприяє зменшенню поточного тиску на державний бюджет у частині обслуговування боргу та створює передумови для більш рівномірного розподілу виплат у часі.

Разом із тим, аналіз ключових боргових ризиків свідчить про наявність низки суттєвих загроз для фінансової стабільності. Найбільш значущим дестабілізуючим фактором є валютний ризик. Оскільки переважна частка державного боргу номінована в іноземній валюті, будь-які коливання обмінного курсу гривні мають прямий вплив на обсяг боргових зобов'язань у національному вимірі. Девальвація гривні автоматично призводить до зростання витрат на обслуговування та погашення боргу, що ускладнює виконання зобов'язань державою.

Не менш важливим є ризик рефінансування, який посилюється обмеженням доступом України до міжнародних ринків капіталу. За оцінками Міжнародного валютного фонду [5], комерційні запозичення залишаються практично недоступними до моменту стабілізації безпекової ситуації. Це означає, що держава значною мірою залежить від офіційного фінансування з боку міжнародних партнерів. Водночас, завдяки домовленостям із Групою кредиторів України [4], ризик ліквідності частково знижено через продовження мораторію на обслуговування окремих категорій зовнішнього боргу, що дає змогу тимчасово вивільнити фінансові ресурси для першочергових потреб.

У відповідь на наявні виклики уряд реалізує комплекс стратегічних заходів, спрямованих на нейтралізацію боргових загроз та підвищення стійкості державних фінансів. Одним із ключових напрямів є диверсифікація джерел фінансування. Особливий акцент робиться на залученні грантової допомоги та використанні механізмів безповоротного фінансування, зокрема в межах міжнародних програм підтримки. Такий підхід дає змогу мінімізувати приріст державного боргу та зменшити майбутнє боргове навантаження [1].

Важливим елементом боргової політики є також розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів, зокрема облігацій внутрішньої державної позики. Активізація внутрішніх запозичень сприяє мобілізації ресурсів національної банківської системи та зменшенню залежності від зовнішніх кредиторів. Крім того, залучення коштів у національній валюті сприяє зниженню валютних ризиків і зменшує тиск на золотовалютні резерви країни.

Окрему роль у забезпеченні боргової стійкості відіграють міжнародні механізми фінансової підтримки. Реалізація програми розширеного фінансування (EFF) від Міжнародного валютного фонду [5] є важливим сигналом для інших міжнародних партнерів та інвесторів. Виконання Україною структурних ключових критеріїв виконання програми, зокрема у сфері податкової політики, управління державними інвестиціями та підвищення





прозорості фінансової системи, створює основу для поступового відновлення довіри до держави як позичальника.

У цьому контексті важливим є також процес реструктуризації зовнішнього боргу, особливо перед приватними кредиторами. За оцінками міжнародних фінансових інституцій [4], узгоджений перегляд умов обслуговування боргу дозволить знизити боргове навантаження у середньостроковій перспективі та створити необхідний фінансовий простір для економічного відновлення. У довгостроковому вимірі це відкриває можливості для повернення рівня державного боргу до безпечних меж, зокрема нижче 80 % ВВП.

Отже, боргова ситуація України у 2026 році характеризується поєднанням високого рівня навантаження та водночас доступністю інструментів для його стабілізації. Ключовими факторами успіху залишаються ефективна координація з міжнародними партнерами, розвиток внутрішніх фінансових ресурсів та проведення послідовної економічної політики. У разі збереження поточної підтримки та реалізації структурних реформ, Україна має потенціал не лише стабілізувати боргову динаміку, але й сформувати передумови для довгострокової фінансової стійкості та економічного зростання.

1. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / [Базиліук Я., Власенко Р., Власюк О. та ін.] ; за заг. ред. Я. Жаліла. – Київ : НІСД, 2025. – 104 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03>. (Дата звернення: 10.03.2026).
2. Пояснювальна записка до проекту Закону України “Про Державний бюджет України на 2026 рік”. Верховна Рада України. 05.11.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/pubFile/3165869>. (Дата звернення: 12.03.2026).
3. Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2026–2028 роки. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/osnovna-informacija>. (Дата звернення: 11.03.2026).
4. International Debt Report 2025. World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b097dece-76e1-4f68-a74b-79f0a9f0e8e9/content>
5. Ukraine request for an extended arrangement under the extended fund facility and cancellation of the current arrangement—press release, staff report, staff supplement, and statement by the alternate executive director for Ukraine. International Monetary Fund. February 2026. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2026/english/1ukrea2026001-source-pdf.pdf>. (Дата звернення: 10.03.2026).





АНТОНЮК ВІТАЛІНА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту

Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Фінансова система є ключовим елементом національної економіки, що забезпечує мобілізацію, розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів. В умовах повномасштабної війни та глобальної нестабільності питання фінансової стійкості набуває особливого значення. Проблема полягає у визначенні ефективних механізмів державного впливу, що дозволять зберегти макроекономічну стабільність, довіру до фінансової системи та контроль над інфляційними процесами.

Фінансова система охоплює державні фінанси, банківську систему, фінансові ринки та небанківські установи. Її стабільність визначається здатністю забезпечувати безперервність платежів, довіру до фінансових інститутів та ефективне функціонування фінансових механізмів. Кризові явища можуть виникати через дисбаланси державних фінансів, надмірну кредитну експансію, спекулятивні «бульбашки» на ринках активів, зовнішні шоки (воєнні, пандемічні, енергетичні).

Україна зіткнулась з кризами різних масштабів. Прикладом значного впливу є початок повномасштабної війни в 2022 році, а саме: різке скорочення виробництва та експорту, зростання бюджетного дефіциту, девальваційний тиск на гривню, підвищення інфляції, валютні обмеження, ризики втрати ліквідності банків та небанківських фінансових установ. Але не зважаючи на ці виклики, фінансова система України зберегла функціональність, змогла стримати інфляцію та підтримати стабільність, що свідчить про ефективність антикризових заходів держави [1].

В умовах воєнного стану Україна в особі регулятора фінансової системи НБУ застосувала комплекс стабілізаційних заходів, а саме: фіксацію валютного курсу, тимчасові валютні обмеження та заходи з підтримки банківської ліквідності. Завдяки появі військових облігацій, що набули популярності через повномасштабне вторгнення, фінансування ЗСУ стало більш легшим. Отримуючи міжнародну фінансову допомогу, держава змогла частково покрити дефіцит бюджету, здійснювати соціальні виплати, підтримувати фінансову систему та відновлювати інфраструктуру. Також було здійснено заходи для регулювання цін на соціально значущі товари через встановлення граничних націнок та посилення контролю податків. Швидкість та комплексність реагування стали ключовими чинниками стабілізації [2].

Основними інструментами стабілізації стали адміністративні обмеження на валютному ринку та фіксований валютний курс. Але згодом НБУ почав відмовляти від жорсткої фіксації до режиму керованої гнучкості обмінного





курсу [3, с.58]. На початку повномасштабного вторгнення НБУ зафіксував обмінний курс гривні для стабілізації валютного ринку [3, с.63]. Були застосовані обмеження на оплату імпортованих товарів, погашення зовнішніх боргів та здійснення валютних операцій для фізичних та юридичних осіб з метою стабілізації фінансової системи та зменшення відтоку капіталу [3, с.54].

За даними Міністерства фінансів України, ключові інструменти фінансування державних видатків стали військові облігації та отримання міжнародної фінансової допомоги. Також Уряд України активно залучає внутрішні державні запозичення та кредити з грантами від міжнародних партнерів на покриття дефіциту держбюджету [4]. Такі заходи надали змогу фінансувати пріоритетні видатки, зокрема соціальні виплати, сектор безпеки й оборони та підтримку економіки в умовах воєнного стану.

З початку повномасштабного вторгнення Уряд України посилив регуляторну та наглядову роль у фінансовій системі для забезпечення стабільності. Одну з найважливіших ролей відіграє НБУ, що контролює діяльність банків та небанківських фінансових установ, регулює фінансовий ринок та запроваджує тимчасові обмеження для запобігання фінансовій нестабільності. Також державні органи здійснюють контроль за бюджетними коштами та міжнародною фінансовою допомогою, що спрямовується на фінансування оборони країни та підтримку економіки. Працю бюджетної політики та контроль за державними фінансами забезпечує Міністерство фінансів України.

Роль держави у стабілізації фінансової системи в сучасних умовах є визначальною. Саме завдяки комплексному підходу державних органів, який поєднує координацію з фінансовою системою та використання міжнародної підтримки, вдалося забезпечити економічну стійкість країни навіть у періоди глибоких криз. Такий підхід дозволяє не лише нейтралізувати негативні наслідки фінансових потрясінь, а й підтримувати функціонування ключових секторів економіки, сприяючи поступовому відновленню фінансових потоків та довіри з боку внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Ефективна державна політика у цій сфері стає важливим інструментом мінімізації ризиків та забезпечення стабільності фінансової системи в умовах глобальної невизначеності.

1. Орел А., Дяченко В. Особливості фінансової системи в економічних процесах країни. 2023. Т. 6 : *Управління змінами та інновації*. С. 25–32.
2. Воробей Р. Є. Фінансова система України в умовах сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Т. 2. С. 548–552.
3. Лук'яненко І. Г., Гречаний П. О. Монетарна політика України під час війни. *Наукові записки НаУКМА*. 2024. Т. 9 : Економічні науки. С. 54–65.
4. Міністерство Фінансів України. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. *Mof.gov.ua. Пресцентр*. 04.03.2026. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435 (дата звернення: 08.03.2026).





АНТОНЮК ОКСАНА, кандидат економічних наук, доцент
кафедри обліку та фінансів,
Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ефективне ведення господарської діяльності неможливе без системної, обґрунтованої та своєчасної оцінки фінансового стану підприємства. Результати такої оцінки виступають інформаційною основою для ухвалення управлінських рішень як щодо розвитку окремих напрямів діяльності, так і щодо забезпечення стабільного функціонування підприємства в цілому. На сучасному етапі розвитку економічної науки застосовується широка та структурована система методів аналізу фінансового стану суб'єктів господарювання. Вона охоплює як формалізовані, так і неформалізовані підходи, а також графічні, математичні, коефіцієнтні методи й аналітичні моделі, які у сукупності дозволяють здійснювати всебічну оцінку фінансового стану підприємства.

Умови цифрової трансформації зумовлюють необхідність переходу від виключно традиційних методів фінансового аналізу до інтегрованих моделей, які поєднують класичний інструментарій з інноваційними цифровими технологіями. Це дозволяє забезпечити вищу точність аналітичних розрахунків, своєчасність отримання інформації та комплексність оцінки фінансової діяльності суб'єктів господарювання [3, с. 250].

Цифрові інструменти фінансового аналізу спрямовані на автоматизацію обробки інформації, розширення аналітичних можливостей, мінімізацію суб'єктивного впливу та формування інформаційної бази для прогнозування фінансових результатів. До ключових інноваційних технологій, які знаходять застосування в аналізі фінансового стану підприємства, належать автоматизовані інформаційні системи, технології великих даних (Big Data), інструменти штучного інтелекту, блокчейн-рішення, а також хмарні аналітичні платформи та системи бізнес-аналітики.

Сучасні цифрові інструменти фінансового аналізу із зазначенням їх потенційних можливостей наведені на рис. 1.

Автоматизовані системи збору та обробки фінансової інформації становлять основу цифрового середовища аналізу фінансового стану підприємства. Вони забезпечують інтеграцію даних з різних внутрішніх і зовнішніх джерел, включаючи бухгалтерський облік, управлінську звітність, банківські операції та договірні зобов'язання. Завдяки використанню таких систем процес формування аналітичної інформації відбувається безперервно та практично без участі людини. Таким чином, автоматизовані системи створюють передумови для переходу від періодичного аналізу фінансового стану до його постійного моніторингу, що є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища [1, с. 256].





Рис. 1. Можливості застосування цифрових інструментів у сфері фінансового аналізу

Джерело: побудовано автором

Значного розвитку у сфері фінансового аналізу набули технології великих даних, які забезпечують обробку надзвичайно великих обсягів інформації, що відрізняється різноманітністю та високою швидкістю надходження. У фінансовому аналізі Big Data дозволяє використовувати не лише традиційні фінансові показники, а й залучати широкий спектр нефінансових факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства. У результаті використання великих даних фінансовий аналіз набуває стратегічного характеру, оскільки дозволяє формувати обґрунтовані прогнози та сценарії розвитку підприємства з урахуванням комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання займають особливе місце серед цифрових технологій фінансового аналізу, оскільки вони здатні самостійно навчатися на основі накопичених даних і адаптувати аналітичні моделі до змін умов господарювання. На відміну від традиційних алгоритмів, такі системи не потребують жорстко заданих правил і можуть





удосконалювати точність прогнозів у процесі експлуатації. Завдяки застосуванню інструментів машинного навчання фінансовий аналіз переходить від ретроспективної оцінки до прогнозно-орієнтованої моделі, що значно підвищує ефективність управлінських рішень.

Блокчейн-технології відкривають нові можливості для забезпечення прозорості та надійності фінансової інформації. Їх ключовою особливістю є децентралізований характер зберігання даних, що унеможливорює несанкціоноване коригування або видалення інформації. Для фінансового аналізу це означає отримання доступу до перевірених і незмінних даних про фінансові операції підприємства. Таким чином, блокчейн-технології формують новий рівень інформаційної безпеки та надійності, що є важливою передумовою якісної оцінки фінансового стану підприємства.

Важливою складовою цифрової трансформації фінансового аналізу є використання хмарних сервісів і платформ бізнес-аналітики. Вони забезпечують централізоване зберігання даних, доступ до аналітичних інструментів у режимі реального часу та зручну візуалізацію результатів аналізу. Завдяки поєднанню хмарних технологій і ВІ-систем фінансова аналітика стає більш доступною, гнучкою та орієнтованою на потреби управлінського персоналу [2, с. 274].

Таким чином, використання новітніх цифрових інструментів суттєво змінює підходи до аналізу фінансового стану підприємства, забезпечуючи перехід до більш динамічної, прогнозової та інтегрованої моделі аналітики. Поєднання автоматизованих систем, технологій великих даних, штучного інтелекту, блокчейну та хмарних аналітичних платформ дозволяє підвищити якість фінансової інформації, оперативність її обробки та обґрунтованість управлінських рішень поруч з традиційними методами оцінки фінансового стану підприємства. У результаті цифрова трансформація фінансового аналізу сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємств, зниженню рівня ризиків та формуванню конкурентних переваг у сучасному економічному середовищі в умовах нестабільності.

1. Мехед А. М., Варналій З. С. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник університету банківської справи*. 2021. № 3. С. 55-59.
2. Сулима М.О., Данилюк А.І. Сучасні методи оцінки фінансового стану підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України. *Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи*, 12.12.2023, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, С. 273-275
3. Танклевська Н. С., Мірошніченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнесінформ*. 2024. № 3. С. 249-255.





БАГАН НАДІЯ, PhD з економіки,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
ІВАНЮК СТАНІСЛАВ, здобувач вищої освіти
МОСКАЛЕНКО ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

РОЛЬ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах політичної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища сучасні підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають підвищеної гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Ключовою проблемою стає формування такої системи управління, яка забезпечуватиме не лише оперативне реагування на короткострокові коливання, а й створить передумови для довготривалої стабільності та розвитку. Варто зазначити, що нестабільність у політичній та економічній сферах підсилює рівень ризиків, що значним чином впливають на стратегічні рішення підприємств, ускладнюють процес планування та знижують прогнозованість ринкового середовища. За таких обставин особливої ваги набуває здатність підприємств чітко визначати стратегічні орієнтири та формулювати конкретні завдання, які відповідають динамічним змінам і вимогам як внутрішнього, так й зовнішнього середовища.

Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей [1].

Підприємства, які впроваджують стратегічний підхід до управління, орієнтують свої рішення на майбутні наслідки, що дозволяє ширше оцінювати ситуацію та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. У результаті вони своєчасно відмовляються від неефективних напрямів діяльності, не чекаючи негативних результатів, не прагнуть перевершити конкурентів за будь-яку ціну, а зосереджуються на освоєнні нових перспективних ринкових ніш та здатні розпізнавати в поточних труднощах потенційні можливості для розвитку.

Важливою складовою системи стратегічного управління сучасного підприємства, яка допомагає підтримувати конкурентоспроможність на ринку та забезпечує ефективність діяльності, виступає формування та підтримка його стабільної фінансової політики.

Фінансова політика, орієнтована на забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки, базується на виборі альтернативних стратегій із чітким розмежуванням повноважень та відповідальності. Її мета узгоджується зі стратегією розвитку підприємства та передбачає максимізацію прибутку, оптимізацію витрат, формування конкурентних переваг й досягнення інших цілей,





що сприяють сталому розвитку та зміцненню фінансового стану підприємства [2].
На рис. 1 розглянемо складові елементи стратегії підприємства.

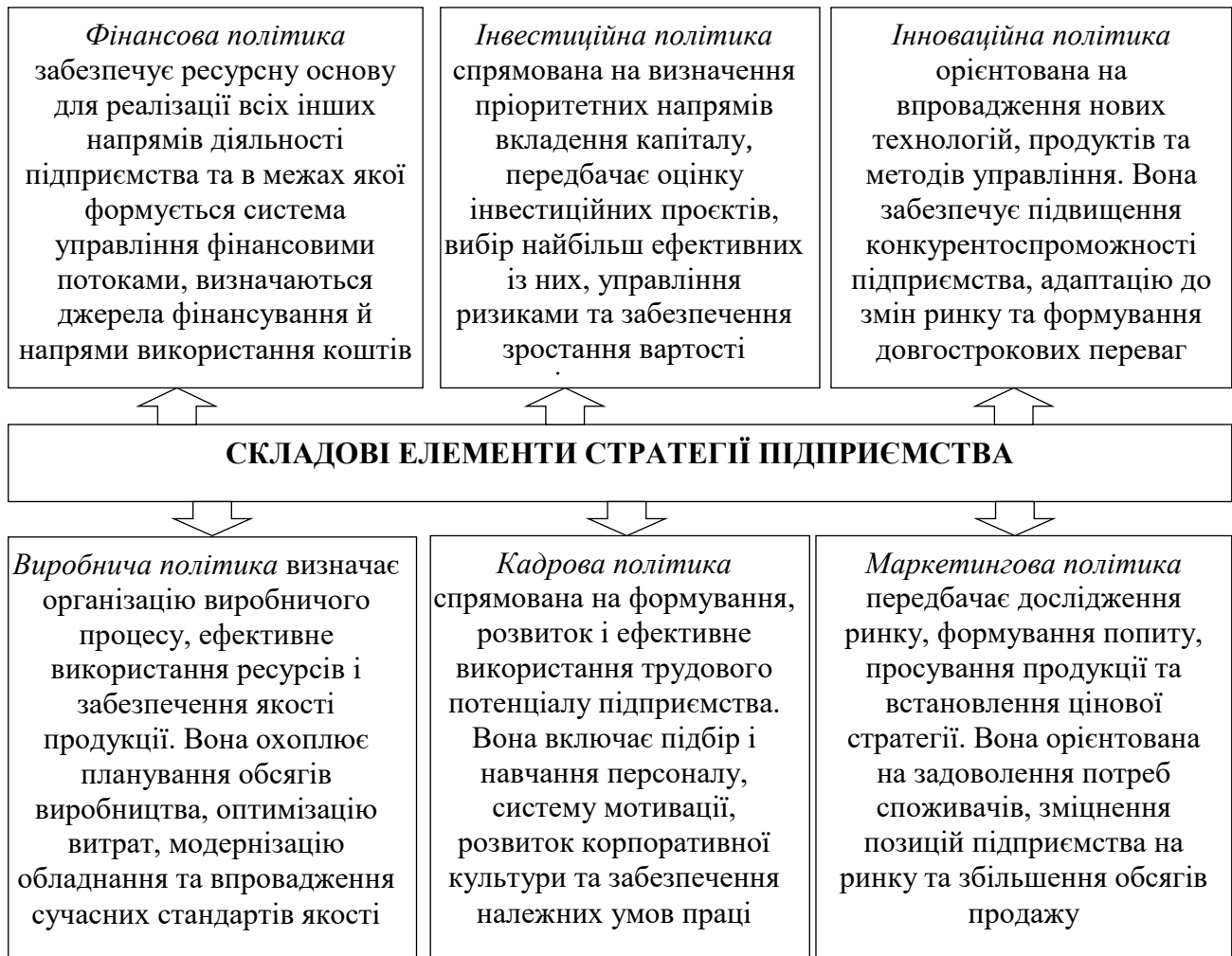


Рис. 1 - Елементи стратегії підприємства [розроблено за допомогою 2]

Як бачимо з рис. 1, прийнято виділяти шість основних елементів стратегії підприємства. Проте, даний перелік не є сталим, нині підприємства можуть включати екологічну, соціальну, інформаційну та політику ризик-менеджменту, які забезпечують та координують відповідність діяльності підприємства сучасним вимогам сталого розвитку, підвищують його репутацію та стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз. Отже, всі елементи є взаємопов'язаними та саме фінансова політика виступає їхньою основою, забезпечуючи ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей.

1. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 68. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
2. Чумак О., Мельничук І., Левіна М. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 62. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>





БАРАБАШ ЛЕСЯ, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Уманський національний університет, м. Умань

ФІНАНСОВА ТРИВОЖНІСТЬ ЯК БАР'ЄР ДО ВИКОРИСТАННЯ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

Малий бізнес є одним з активних елементів формування передумов сталого розвитку національної економіки. Однак це за умови їх активного використання фінансових можливостей різного плану, зокрема банківських продуктів. Проте доволі часто, через інституційні та регуляторні чинники, а особливо – через психологічні бар'єри фінансової поведінки, даний сегмент працює доволі обмежено. І одним із головних бар'єрів психологічного плану є фінансова тривожність – психоемоційний стан, що виникає у власників малого бізнесу під час прийняття фінансових рішень і може призводити до їх відкладання чи уникання використання певних фінансових інструментів.

У науковій літературі фінансова тривожність визначається як психосоціальний синдром, що проявляється у відчутті невпевненості, страху та униканні фінансових дій, пов'язаних із управлінням ресурсами або прийняттям економічних рішень [1]. Варто наголосити, що у площині поведінкових фінансів фінансові рішення розглядаються не лише як результат раціонального аналізу, а й як продукт когнітивних та емоційних реакцій суб'єкта. І в цьому випадку тривожність має властивість істотно впливати на прийняття фінансових рішень та використання фінансових інструментів у нестабільних фінансово-економічних умовах [2]. Тобто фінансова тривожність є тим фактором, що знижує фінансову активність і формує поведінкові стратегії уникнення фінансових інститутів. При цьому дослідження доводять, що вона пов'язана з низькою впевненістю у власних фінансових знаннях і обмеженою фінансовою компетентністю через недостатній рівень фінансової грамотності [3].

Про це згадується і в працях українських дослідників, які підкреслюють, що фінансова поведінка економічних агентів, фінансові рішення домогосподарств і підприємців значною мірою залежать від поведінкових факторів: рівня фінансової грамотності, схильності до ризику, емоційних реакцій і когнітивних установок [4]. І саме вони можуть зумовлювати відхилення від раціональної фінансової поведінки та впливати на використання суб'єктами малого бізнесу фінансових інструментів, зокрема банківських продуктів.

При цьому слід наголосити, що, на відміну від великих компаній, фінансові рішення у малому бізнесі часто приймає власник одноосібно, який несе особисту фінансову відповідальність за результати діяльності. Через це фінансові ризики сприймаються не лише як бізнес-ризик, а й як загроза особистому добробуту. І дослідження підприємницького сектору показують, що значна частка власників малого бізнесу відчуває психологічний тиск через





фінансові зобов'язання, що негативно впливає на їхні рішення щодо використання зовнішнього фінансування [5].

Повномасштабне військове вторгнення лише посилює дану проблему в економічному середовищі України, суттєво трансформуючи фінансові моделі поведінки українського малого бізнесу та посилюючи схильність підприємців до обережності, накопичення ліквідних ресурсів та уникання довгострокових фінансових зобов'язань. Адже малий бізнес нині змушений працювати в умовах макроекономічної нестабільності, ризиків втрати ринків і непередбачуваності грошових потоків, що підвищує рівень психологічного стресу та знижує готовність користуватися банківськими кредитними чи інвестиційними продуктами. Крім того, фінансова тривожність у таких складних умовах може формувати так звану поведінку фінансового уникання (financial avoidance), коли суб'єкти господарювання відкладають або повністю відмовляються від використання банківських інструментів (кредитів, інвестиційних продуктів або фінансового консультування).

Відтак для зменшення деструктивних проявів фінансової тривожності представниками малого бізнесу у користуванні банківськими продуктами слід розширити доступ підприємців до професійного фінансового консалтингу, запровадити використання спеціальних механізмів («nudges»), здатних стимулюють підприємців до активнішого використання фінансових інструментів (автоматизовані рекомендації щодо фінансових рішень, прості фінансові «дорожні карти» розвитку бізнесу тощо) та на постійній роботі проводити системну роботу з підвищення рівня фінансової грамотності власників малого бізнесу.

1. What is financial anxiety and why it is a phenomenon yet to be studied? *Intesa Sanpaolo Innovation Center*. 2024. URL: <https://www.intesasanpaoloinnovationcenter.com/en/news-and-events/news/2024/05/what-is-financial-anxiety-and-why-it-is-a-phenomenon-yet-to-be-studied/> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Xiao J.J., Meng K. Financial capability and financial anxiety: comparison before and during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Bank Marketing*. 2023. № 42. DOI: 10.1108/IJBM-03-2023-0140
3. Gignac G.E., Gerrans P., Andersen C. B. Financial literacy mediates the effect between verbal intelligence and financial anxiety. *Personality and Individual Differences*. 2023. Volume 203. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112025>.
4. Кальченко О., Зеленська О., Лесун, С. Фінансова поведінка домогосподарств у контексті розвитку поведінкових фінансів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 280–290. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-280-290](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-280-290)
5. Turner L. The impact of finance concerns on mental health of small business owners. *Chamber of business/* 2023. 06 February. URL: <https://www.chamberofbusiness.co.uk/articles/impact-of-finance-concerns-on-mental-health-of-small-business-owners/> (дата звернення 11.03.2026)





БЕРДНИКОВ ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к. е.н,

доцент кафедри фінансів і кредиту

Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв

ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG

ESG-принципи є основною концепцією сучасного сталого розвитку. В своєму дослідженні [1, с.8-9] Козлова І., Василик С., та Єремія Г., зображують структуру ESG-принципів відповідно до підходу OECD. Згідно з цим підходом виокремлюються три блоки:

- Соціальна відповідальність: людський капітал, взаємодія з громадою, трудові права, рівність та інклюзія, інтереси споживачів, права людини, охорона праці, безпека

- Управління: ризик-менеджмент, права акціонерів, оподаткування, кібербезпека, корпоративне управління, бізнес-етика

- Охорона довкілля: управління енерго-ресурсами, викиди, забруднення, відходи, кліматична стійкість, управління водними ресурсами, екологічний менеджмент, біорізноманіття.

Зазначається, що вплив запровадження ESG-принципів на фінансові показники досі чітко не визначено, але наслідування цієї концепції призводить до збільшення прибутку попри збільшення витрат на виробництво.

Оглядаючи наукові дослідження про вплив соціальної відповідальності на діяльність малих та середніх підприємств Дикань О. та Бела О. підбивають підсумки: впровадження в управління підприємством ESG-принципів підіймає репутацію бізнесу, покращує відношення працівників до свого робочого місця та операційну ефективність [2, с.138].

Встановлюється непряма залежність між прибутком підприємств та дією ESG-принципів. Бізнес отримує більший прибуток від зростання споживання вироблених ним товарів і послуг через лояльність споживачів, ціни на товари зростають, як результат на зміни їх собівартості. Однак споживач готовий платити вищу ціну і при виборі між дорожчим товаром підприємства-виробника, що дотримується ESG-принципів у своїй діяльності, та дешевшим товаром від виробника, що таких принципів не враховує, частіше віддає перевагу продукту першого виробника. Це свідчить, що відповідальна політика підприємства у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління впливає на споживчий вибір, підвищуючи цінність бренду та готовність клієнтів підтримувати компанію навіть за вищої вартості її продукції. Це відбувається через зміну уподобань споживача, якого з усіх сторін оточують новини про глобальні екологічні та соціальні проблеми. Людина купить товар у супермаркеті з біопакетами, а не в супермаркеті з поліетиленовими, навіть якщо ціна різна.

Постає питання: «Як саме споживач дізнається яке підприємство є соціально відповідальним, а яке ні?» Рекламою бізнесу стає прозорість його





діяльності, що збільшує значущість бренду, бізнес починає конкурувати за репутацію, до кожного бізнесу не можна ставитися однаково лояльно. Саме у бренді накопичується зароблена репутація. І хоча прозорість підприємництва є позитивною концепцією вона несе в собі загрозу посилення ролі бренду, а разом з цим виникнення монополій і фактично посилює конкуренцію за новий ресурс – репутацію, остаточно сформовує новий ринок – репутаційний. Ставлення людей до товарів або брендів стає економічним ресурсом.

Цей економічний ресурс, як і інші є обмеженим та вичерпним, ESG-принципи спрямовані на вирішення глобальних проблем роблять ці проблеми джерелом ресурсів. Бізнес не буде дійсно зацікавлений в їх вирішенні, а оскільки вплив монополій посилиться ще більше через завойовництво ними довіри споживачів, монополісти отримують контроль над глобальними процесами, бідністю та іншими.

Соціальна відповідальність у бізнесі стає чинником виробництва з якого отримують прибуток, що в свою чергу, через наявність конфлікту інтересів бізнесу та суспільства, прагнення максимізувати цей прибуток стає ризиковим шляхом для вирішення соціальних та екологічних проблем. Ці проблеми на глобальному рівні не можуть бути доручені вільному ринку в особі підприємств, оскільки це дає їм можливість маніпулювати суспільними інтересами заради власних.

1. Козлова, І. М., Василик, С. К., & Єремія, Г. І. (2025). Економічні вигоди та виклики впровадження ESG-принципів у стратегічному менеджменті підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782641>
2. Дикань О. В., Бела О. О. Вплив соціальної відповідальності на діяльність малих та середніх підприємств (огляд міжнародних досліджень). *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 326 (2). С. 138–142.





БОНДАРЕНКО ПАВЛО, к.е.н., ст.викладач
кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ІНКЛЮЗИВНИХ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ

Сучасна соціально орієнтована система управління підприємством вимагає від фінансового сектору не лише ефективності та прибутковості, а й забезпечення рівного доступу до фінансових послуг для всіх верств населення [1]. Інклюзивні фінансові системи стають ключовим інструментом зменшення соціальної нерівності, стимулювання економічного зростання та підтримки сталого розвитку в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні. Принципи їх побудови формуються на перетині міжнародного досвіду та національних стратегій, де фінансова інклюзія визначається як надання корисних, доступних за ціною фінансових продуктів і послуг, що відповідають потребам індивідів та бізнесу, надаються у відповідальний і сталий спосіб [1]. Такий підхід дозволяє інтегрувати фінансові механізми в соціально орієнтовану модель управління, де пріоритетом є не лише прибуток, а й соціальна справедливість та регіональна збалансованість.

Одним із фундаментальних принципів побудови інклюзивних фінансових систем є *забезпечення зобов'язань з боку державних і приватних організацій щодо просування фінансової інклюзії*. Публічний сектор формує стратегічну політику та регуляторне поле, тоді як приватний бізнес впроваджує інноваційні рішення та розширює мережу послуг. У контексті України Національний банк активно реалізує цей принцип через розробку та впровадження Національної стратегії фінансової інклюзії [2].

652

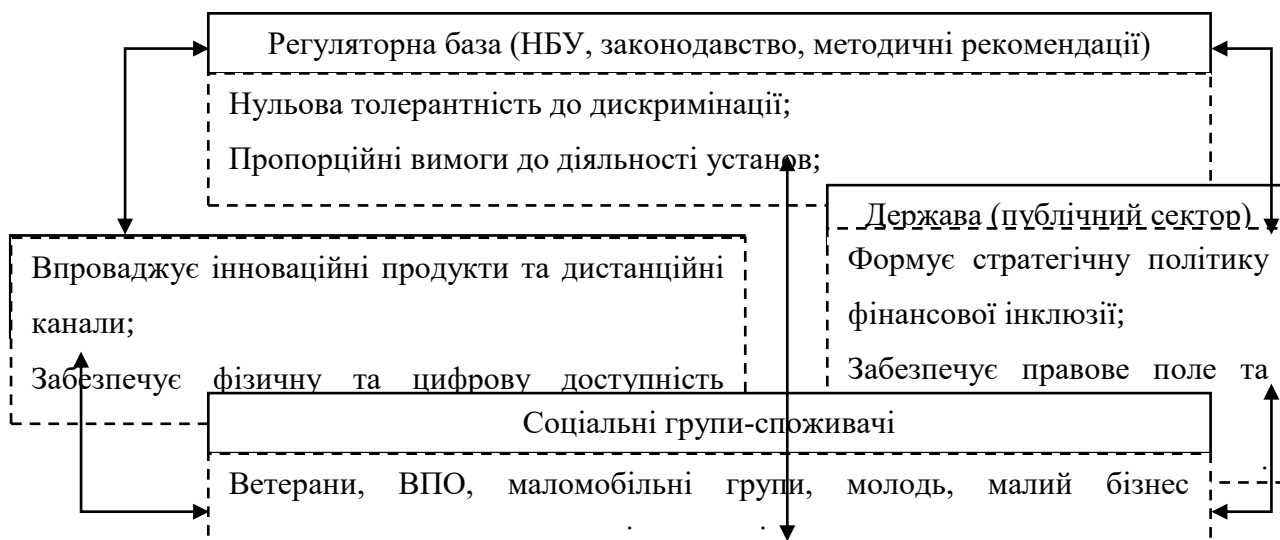


Рис. 1 - Інституційно регуляторна модель інклюзивної фінансової системи

*Джерело: Авторська розробка

Особливо це актуально в умовах воєнних викликів, коли доступ до банківських операцій у прифронтових, та деокупованих регіонах стає





інструментом економічного відновлення. Залучення приватних установ до спільних ініціатив дозволяє створювати гібридні моделі, де державні гарантії поєднуються з ринковими механізмами.

Іншим ключовим принципом є *створення надійної правової та регуляторної бази, яка підтримує фінансову інклюзію*. Законодавство має забезпечувати захист прав споживачів, запобігати дискримінації та встановлювати пропорційні вимоги до діяльності фінансових установ. У цьому напрямі значний внесок зроблено Методичними рекомендаціями Національного банку України з правил інклюзивного надання фінансових послуг, схваленими у 2024 році [2]. Вони передбачають нульову толерантність до будь-яких форм дискримінації споживачів за соціальними, фізичними, функціональними чи іншими ознаками. Рекомендації зобов'язують банки та небанківські установи забезпечувати фізичну доступність приміщень і обладнання для осіб з інвалідністю та маломобільних груп, а також організовувати систему віддаленого обслуговування з функціональністю, еквівалентною фізичним візитам. Такий регуляторний підхід не лише відповідає міжнародним стандартам [4], а й адаптується до українських реалій, де війна посилила потребу в безбар'єрному доступі до фінансових послуг для ветеранів, людей похилого віку та внутрішньо переміщених осіб.

Розвиток безпечної, ефективної та широко доступної фінансової та інформаційно-комунікаційної інфраструктури становить наступний принцип побудови інклюзивних систем [3]. Цифровізація дозволяє суттєво знизити операційні витрати та розширити географію послуг, особливо у сільських і віддалених районах.



Рис. 2 - Технологічно-освітня модель інклюзивної фінансової системи

*Джерело: Авторська розробка





У сучасних умовах цифрові платформи та мобільні додатки стають основним каналом взаємодії з клієнтами, що прискорює перехід до електронних розрахунків [3]. Пріоритетом залишається кібербезпека та захист персональних даних, оскільки ризики витоку інформації можуть підірвати довіру населення. Інтеграція інформаційних технологій у фінансову інфраструктуру підвищує ефективність управління підприємствами.

Рахунки для транзакцій та платіжні продукти є центральним елементом інклюзивної моделі, виконуючи роль шлюзу до кредитування, заощаджень та страхування. В Україні запровадження банків, орієнтованих на фінансову інклюзію, дозволяє фокусуватися на обслуговуванні мікропідприємств та фізичних осіб з низьким рівнем доходів, створюючи умови для цільової підтримки малого бізнесу в регіонах.

Створення широкої мережі точок доступу та взаємосумісних каналів обслуговування є ключовою умовою інклюзії [4]. Мережа, що включає традиційні відділення, банкомати, агентські пункти та цифрові платформи, забезпечує швидкий доступ до фінансових послуг для підприємців і туристів, підвищуючи ефективність системи та підтримуючи логістику бізнес-процесів.

Ефективні заходи з підвищення обізнаності населення та розвитку фінансової грамотності становлять невід'ємний принцип побудови інклюзивних систем [1]. Програми Національного банку України та міжнародних партнерів спрямовані на системне підвищення обізнаності населення, що особливо важливо для молоді та осіб з інвалідністю, забезпечуючи їхню самостійність у економічному житті.

Використання великих обсягів регулярних платежів, включаючи державні виплати, завершує систему принципів інклюзії [3]. Інтеграція соціальних трансфертів у цифрові платформи прискорює залучення нових користувачів до фінансової екосистеми, формуючи постійні транзакційні відносини. У поствоєнній Україні цей механізм може стати потужним інструментом відновлення, оскільки державні програми підтримки безпосередньо впливають на рівень фінансової активності.

1. Винник Р. Ю. Розвиток фінансової інклюзії в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-45>
2. Офіційний сайт Національного банку України. Про схвалення Методичних рекомендацій з правил інклюзивного надання фінансових послуг в установах України: рішення Правління від 05 липня 2024 р. № 240-рш. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_05072024_240-rsh (дата звертання 19.03.2026).
3. Committee on Payments and Market Infrastructures, World Bank Group. Payment aspects of financial inclusion. 2016. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2016/04/05/seven-essential-guiding-principles-to-boost-financial-inclusion-laid-out-in-new-report> (дата звертання 20.03.2026).
4. G20 High-Level Principles for Digital Financial Inclusion. URL: <https://www.gpfi.org/publications/g20-high-level-principles-digital-financial-inclusion> (дата звертання 18.03.2026).





БОРОВИК ПЕТРО, к. е. н, доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,
УДОВЕНКО ІРИНА, к. е. н, доцентка,
доцентка кафедри геодезії, картографії і кадастру,
ШЕМЯКІН МИХАЙЛО, к. с-г. н, доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,
Уманський національний університет, м. Умань

РИНОК ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Багаторічний мораторій на ринкові транзакції з агроземлями, який мав захищати селян-землевласників від обезземелення та запобігати спекуляціям із зазначеним ресурсами, лише сприяв розширенню тіньового ринкового обігу сільськогосподарських земельних ресурсів, стрімкому розвитку неформальних орендних відносин і викривленню ціноутворення на землі та їх право оренди. Мораторій суттєво обмежував права власників паїв, зокрема, унеможлилював використання земельної іпотеки, стримував інвестиції та інновації в агросектор. По-суті, «нерухомість» земельних активів перешкоджала їх інтеграції до ринкового середовища.

Натомість, легалізація ринкових операцій з агроземлями спричинила прискорення процесів формування ефективного власника на них та сплеск інноваційно-інвестиційної активності в агросфері. Поряд з цим, така трансформація агроземельних відносин продемонструвала неповноту та неточність відомостей, про земельні угіддя, консолідованих у обліково-реєстраційних матеріалах державного земельного кадастру. Зокрема, в перші ж місяці офіційно дозволених ринкових транзакцій з сільськогосподарськими земельними ресурсами виявились непоодинокі факти порушення прав власності і користування землями, а також дублювання меж суміжних земельних ділянок, що викликало низку судових спорів щодо встановлення меж, щодо прав власності на окремі земельні ділянки, тощо [1]. Безперечно, такі випадки є факторами ризику для учасників ринку, що автоматично підвищують їх неплановані трансакційні витрати.

На нашу думку, перешкодою для розвитку земельного ринку залишається низька купівельна спроможність окремих суб'єктів ринку. Мова про те, що малі та середні фермерські господарства, переважно, мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, в той час, як агрохолдинги володіють більшими капіталами та мають змогу отримати більші кредити. Така ситуація може спричинити надмірну концентрацію агроземель у власності і користуванні всіх-тих-же агрохолдингів [1], що суперечить принципу збалансованого розвитку аграрних територій та фактично знищує конкурентне середовище в агробізнесі.

Заважає розвитку аграрного сегменту земельного ринку також низький рівень фінансової і правової обізнаності власників земельних паїв і вихована роками соціалізму недовіра до державних установ та обслуговуючої





інфраструктури, які функціонують на ринку, а також побоювання селян-землевласників щодо можливої втрати контролю над їх земельними активами.

Крім того, зауважимо, що неконтрольований ринок земель сільськогосподарського призначення та їх надмірна концентрація, завдяки ринковим транзакціям у окремих власників чи користувачів, формують ризики, через орієнтацію агровиробництва у таких суб'єктів на швидкий і високий прибуток, очікувано зумовить на значних територіях деградації ґрунтів, виснаження біорізноманіття та порушення екологічно-ландшафтної рівноваги.

Водночас, легалізація обігу агроземель формує передумови для реальної оцінки зазначених активів, для притоку інвестицій в агробізнес, підвищення продуктивності сільськогосподарської праці та технологічного оновлення виробництва. Розвиток іпотечного кредитування під заставу земель, страхування як земельних активів, так і аграрних ризиків, цифровізація земельного кадастру та процедур обліку і реєстрації земель [2-3], активізація використання геоінформаційних технологій та вільний доступ пересічних громадян і бізнесів до геоінформаційних систем [4] знизять рівень недовіри до земельного ринку та його інституцій, а також суттєво підвищать рівень прозорості ринкових агроземельних транзакцій. Все перелічене сприятиме післявоєнному зміцненню позицій України на світових ринках продовольства.

З метою ж недопущення випадків монополізації агрохолдингами надмірної концентрації агроземель, на наше глибоке переконання, варто задіяти інструментарій податкового регулювання. Зокрема, запобіжники у вигляді спеціального податку за монополізацію одним суб'єктом понад 10 тис. га сільськогосподарських угідь, а також заборона на перехід такого платника податків на спеціальний режим прямого оподаткування аграріїв автоматично вирішує проблеми як спекуляцій на ринку, так і його монополізації, а норма закону щодо періодичної перевірки стану ґрунтів на орендованих землях відповідними службами і застосування до землекористувачів, що допустили такі ситуації, штрафних санкцій, запобігатиме хижацькому відношенню до земельних ресурсів [1].

Підсумовуючи, зауважимо, що український ринок земель сільськогосподарського призначення перебуває на етапі становлення. Ключем до його розвитку є формування прозорого правового поля, достовірного земельного кадастру, доступного фінансування, чітких податкових правил та державного контролю за раціональним використанням угідь. Лише за таких умов вітчизняний аграрний земельний ринок та земельні ресурси сільськогосподарського призначення стануть основою як економічного зростання, так і підвищення рівня добробуту сільського населення.

1. Боровик П.М., Удовенко І.О., Поліщук В.В., Рудий Р.М., Іванчук О.М. Муніципальне управління ринковими транзакціями з сільськогосподарськими угіддями: проблеми та перспективи. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 3 (79). 2025, С. 158-164. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-19>.





2. Боровик П.М., Крочак О.І., Коротєєв М.А., Рудий Р.М., Іванчук О.М. Ефективні кадастровий та бухгалтерський облік – важливі передумови земельного ринку, оподаткування та управління земельними ресурсами. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 17. 2025, <https://doi.org/10.5281/zenodo.15332438>.
3. Боровик П.М., Удовенко І.О., Коротєєв М.А., Крочак О.І., Шемякін М.В. Сучасні проблеми кадастрової реєстрації українських земель, об'єктів нерухомості та природних ресурсів. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 21. 2025, <https://doi.org/10.5281/zenodo.17007846>.
4. Боровик П.М., Удовенко І.О., Рудий Р.М., Іванчук О.М., Піщана С.В. Геоінформаційні технології в земельнокадастрових роботах та управлінні земельними ресурсами і ринком земель. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 18. 2025, <https://doi.org/10.5281/zenodo.15503163>.





БУЛАВИНЕЦЬ ОЛЕКСАНДР, к.е.н,
докторант кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

СОЦІАЛЬНІ ТРАНСФЕРТИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ У ПЕРІОД СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Трансформаційні процеси, що визначають розвиток сучасних суспільств, супроводжуються не лише структурними змінами в економіці, а й суттєвими зрушеннями у соціальній сфері. Переорієнтація економічних моделей, цифровізація, глобалізаційні виклики та нестабільність ринкового середовища посилюють нерівність у розподілі доходів і доступі до базових соціальних благ. У цих умовах проблема забезпечення соціальної справедливості виходить за межі декларативних принципів і набуває практичного значення як необхідна умова суспільної стабільності та сталого розвитку.

Особливе місце у системі інструментів державної соціальної політики займають соціальні трансферти, які виконують функцію перерозподілу ресурсів і компенсації соціально-економічних дисбалансів. Їх значення істотно зростає саме в періоди суспільних трансформацій, коли традиційні механізми саморегуляції ринку виявляються недостатніми для забезпечення соціальної рівноваги. Соціальні трансферти дозволяють не лише підтримувати доходи найбільш уразливих верств населення, а й створювати передумови для відновлення соціальної мобільності, збереження людського потенціалу та зниження ризиків соціальної маргіналізації.

Спираючись на теоретичний базис [1, 2, 3] сформуємо таблицю, де наглядно відобразимо особливості ролі соціальних трансфертів у забезпеченні добробуту та соціальної справедливості.

Таблиця 1 - Роль соціальних трансфертів у забезпеченні соціальної справедливості

Складова	Характеристика	Прояв у трансформаційний період	Вплив на соціальну справедливість
Економічна	Перерозподіл фінансових ресурсів між різними групами населення	Зростання обсягів державної підтримки вразливих категорій	Зменшення нерівності доходів
Соціальна	Забезпечення базових стандартів життя	Підтримка рівня споживання у кризових умовах	Гарантування мінімального рівня добробуту
Стабілізаційна	Пом'якшення соціально-економічних коливань	Компенсація наслідків економічних криз і реформ	Зниження соціальної напруги
Адресність допомоги	Орієнтація на конкретні соціальні групи	Посилення таргетованих	Підвищення ефективності





Складова	Характеристика	Прояв у трансформаційний період	Вплив на соціальну справедливість
		програм підтримки	соціальної політики
Інституційна	Нормативно-правове регулювання трансфертів	Реформування систем соціального захисту	Забезпечення прозорості та справедливості розподілу
Інноваційна	Використання цифрових технологій у наданні допомоги	Впровадження електронних платформ і реєстрів	Підвищення доступності та контрольованості
Соціальна мобільність	Створення умов для виходу з бідності	Інвестиції у освіту, зайнятість та перекваліфікацію	Розширення можливостей для самореалізації
Довгостроковий ефект	Вплив на розвиток людського капіталу	Підтримка освіти, охорони здоров'я та зайнятості	Формування інклюзивного суспільства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1-3]

Узагальнення ролі соціальних трансфертів у період суспільних трансформацій дозволяє сформулювати висновок про те, що вони виступають не лише інструментом короткострокової підтримки населення, а й важливим елементом формування збалансованої соціально-економічної системи. Їх функціонування забезпечує перерозподіл ресурсів, сприяє зниженню соціальної нерівності та підтримує базові стандарти життя в умовах економічної нестабільності.

Особливого значення соціальні трансферти набувають у контексті структурних змін, коли традиційні механізми ринку не здатні повною мірою забезпечити соціальну рівновагу. У таких умовах вони виконують стабілізаційну функцію, знижуючи рівень соціальної напруги та запобігаючи поглибленню кризових явищ. При цьому ефективність їх застосування значною мірою залежить від рівня адресності, прозорості та інституційної узгодженості із загальною соціально-економічною політикою держави.

Аналіз також свідчить, що сучасні тенденції розвитку соціальних трансфертів пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій, що підвищує доступність допомоги, точність її розподілу та контроль за використанням ресурсів. Представлене, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри до соціальної політики та зміцненню інституційної спроможності держави.

Таким чином, соціальні трансферти слід розглядати як стратегічний інструмент забезпечення соціальної справедливості, який поєднує функції підтримки, регулювання та розвитку. Їх ефективна реалізація створює передумови для формування інклюзивного суспільства, підвищення якості життя населення та забезпечення довгострокової стабільності в умовах глибоких суспільних трансформацій.





1. Булавинець О.В. Аналіз соціальних трансфертів: оцінка ефективності та стійкості публічних фінансів. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 5(22), 2024. - С.91-99, <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2025/03/5-2024-7.pdf>, DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.
2. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні. Світ фінансів. № 3(76) (2023). – С. 21-34 URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1629>, DOI: 10.35774/sf2023.03.021
3. Дяченко С. Діджиталізація у сфері місцевих фінансів України як механізм демократизації публічного управління. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : монографія / за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алексеєнко. Київ : ВПЦ “Київський університет”, 2022. С. 213–256. URL : <https://ir.library.knu.ua/entities/publication/58e800a6-5e2e-431a-a337-eb810cf54b00>.





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

ГРОШОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненим воєнним станом, структурними трансформаціями та значними макроекономічними викликами. В умовах війни особливого значення набуває ефективна грошова політика, оскільки саме вона виступає одним із ключових інструментів забезпечення макрофінансової стабільності, стримування інфляційних процесів, підтримки банківської системи та збереження довіри населення до національної валюти. Стабільне функціонування грошово-кредитної системи є важливою передумовою економічної стійкості держави та її здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Грошова політика – це комплекс заходів, які здійснює центральний банк для регулювання грошової маси, кредитування та валютного курсу. Її головна мета – забезпечення стабільності цін, підтримка економічного зростання та стабільність національної валюти. НБУ є центральним банком України, який реалізує грошову політику та здійснює регулювання комерційних банків. До основних функцій НБУ належить нагляд і регулювання усіх банків України та їхніх підрозділів за кордоном, іноземних банків в Україні та інших організацій і громадян у частині дотримання Закону України "Про банки і банківську діяльність"[1]. Відповідно до Конституції України основною функцією НБУ є забезпечення стабільності гривні.

НБУ використовує інноваційні інструменти, такі як сучасні платіжні системи, електронні гроші та цифрові сервіси для громадян і банків. У сучасних умовах важливим є баланс між стабільністю валюти, доступністю кредитів та підтримкою економічного зростання. Грошова політика та діяльність Національного банку України визначають стан економіки, впливають на рівень інфляції, вартість кредитів, стабільність гривні та довіру населення до фінансової системи. Вона сприяє розвитку економіки та захисту заощаджень громадян.

В умовах воєнного стану грошова політика Національного банку України функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлено масштабними економічними втратами, порушенням виробничих і логістичних ланцюгів, зниженням ділової активності та нестабільністю фінансових ринків. Повномасштабна війна суттєво вплинула на макроекономічні показники України, зокрема рівень інфляції, валютний курс, обсяги кредитування та інвестицій, що значно ускладнює реалізацію ефективної та збалансованої грошової політики.

Однією з ключових проблем є забезпечення стабільності національної





валюти в умовах підвищеного девальваційного тиску. Воєнні ризики, скорочення експорту, нерівномірність валютних надходжень та періодичні коливання попиту на іноземну валюту створюють додатковий тиск на валютний ринок. У цих умовах центральний банк змушений активно застосовувати валютні інтервенції, а також тимчасові валютні обмеження для запобігання різким коливанням курсу та збереження макроекономічної стабільності.

Важливою проблемою також є балансування між стримуванням інфляції та підтримкою економічної активності. З одного боку, підвищення облікової ставки є ефективним інструментом боротьби з інфляційними процесами та збереження привабливості національної валюти. З іншого боку, висока вартість кредитних ресурсів обмежує можливості фінансування бізнесу та стримує економічне відновлення. У воєнний період це створює складну дилему між необхідністю забезпечення цінової стабільності та стимулювання економічного розвитку.

Додатковим викликом є підтримання стабільності банківської системи та довіри населення до фінансових установ. В умовах воєнної нестабільності зростають ризики відтоку депозитів, погіршення якості кредитного портфеля банків та зниження їхньої ліквідності. У зв'язку з цим Національний банк застосовує інструменти рефінансування банків, регуляторні послаблення та заходи щодо забезпечення безперебійного функціонування платіжної системи.

Крім того, сучасним викликом є необхідність розвитку цифрових фінансових технологій та забезпечення кібербезпеки фінансової системи, оскільки в умовах війни зростає роль безготівкових розрахунків і дистанційного банківського обслуговування. Це потребує впровадження нових технологічних рішень та посилення захисту фінансової інфраструктури [2].

Таким чином, грошова політика в умовах воєнного стану спрямована не лише на досягнення традиційних цілей – стабільності цін і національної валюти, але й на забезпечення фінансової стійкості, підтримку банківської системи та створення передумов для поступового економічного відновлення держави.

В умовах воєнного стану роль центрального банку суттєво посилюється, оскільки виникає необхідність оперативного реагування на валютні коливання, забезпечення ліквідності банківської системи, підтримки платіжної інфраструктури та фінансової безпеки держави. Саме тому діяльність Національного банку України набуває стратегічного значення для збереження фінансової стабільності та створення умов для поступового відновлення економіки України.

1. Про банки та банківську діяльність : Закон України від 7.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 19.02.2026).
2. World Bank Reports on Public Financial Management. Звіти Світового банку щодо управління державними фінансами/ URL: www.worldbank.org (дата звернення: 19.02.2026).





ВИШИВАНА БОГДАНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
МАТВІЙ МАРТИНА-АНТОНІЯ, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Одним із ключових напрямів модернізації фінансової системи та інтеграції держави до сучасного європейського платіжного простору є розвиток безготівкових розрахунків в Україні. Перехід до cashless-моделі – не просто технологічне оновлення, а системне перетворення фінансових відносин, яке охоплює нормативно-правову базу, платіжну інфраструктуру, поведінку споживачів та стратегічні напрями державної політики. Національний банк України (НБУ) визначає розвиток безготівкових платежів як пріоритетний елемент реформування фінансового сектору, адже він забезпечує підвищення прозорості грошових потоків, зменшення обсягів тінізації, зростання рівня довіри до фінансових установ і підтримку цифрової трансформації економіки.

Очевидні переваги безготівкових розрахунків полягають у швидкості, зручності, мінімізації витрат на обіг готівки, можливості автоматизації операцій та підвищеній прозорості фінансових процесів. Розвиток електронних каналів – інтернет-банкінгу, мобільних застосунків, безконтактних технологій – зробив безготівкові платежі доступними для широкого загалу, у тім числі малого бізнесу і населення у найвіддаленіших регіонах.

У системі законодавчого забезпечення безготівкових розрахунків в Україні особлива роль належить Закону “Про платіжні послуги”, у якому закладено правові засади функціонування сучасного платіжного ринку, введено нову класифікацію платіжних послуг, визначено перелік надавачів платіжних послуг, передбачено механізми допуску небанківських інститутів до ринку та врегульовано правила надання платіжних послуг відповідно до європейських вимог PSD2 [4]. Ухвалення нового закону стало основою для формування конкурентного середовища, відкритості ринку та розвитку інновацій. Важливим нормативним документом є також Інструкція про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг, де визначено порядок ініціювання платіжних операцій, обов’язкові реквізити платіжної інструкції та правила виконання кредитових і дебетових переказів коштів [1]. Таким чином, нормативно-правове поле створює умови для безпечного, регульованого та технологічно уніфікованого функціонування платіжного ринку.

Статистичні дані свідчать про стійке та значне зростання безготівкових операцій упродовж останніх років. Варто зазначити, що за 2025 рік частка безготівкових операцій з використанням платіжних карток досягла 95,5 % за кількістю та 65,4 % за сумою, що свідчить про суттєву зміну платіжної поведінки українців [2]. Найдинамічніше зростали оплати в торговельній та сервісній мережах, а також онлайн-платежі. Це демонструє розширення





цифрової фінансової культури та зростання довіри до банківських технологій.

Важливим індикатором розвитку ринку є інфраструктура приймання безготівкових платежів. Кількість POS-терміналів, за даними НБУ, зростає щороку, зокрема у 2025 році порівняно з 2024 роком зросла на 12,5 % (до 558,6 тис.), а кількість пунктів продажу та надання послуг, які приймають платіжні картки, – на 18,5 % (до 614,1 тис.) [2]. Також простежується тенденція сталого поширення безконтактних платежів, зокрема токенізованих платіжних карток, кількість яких у грудні 2025 року порівняно з груднем 2024 року зросла на 25,9 % і досягла 20,7 млн [2]. Крім того, в Україні спостерігається активне поширення інтернет-торговців і мобільних платіжних сервісів, а впровадження технології softPOS забезпечує можливість використання смартфона як платіжного термінала, що сприяє зниженню витрат суб'єктів господарювання. Інфраструктура безготівкових розрахунків розширюється також через впровадження QR- та deeplink-платежів, які забезпечують швидкі розрахунки без фізичного контакту між платіжним інструментом і терміналом. НБУ підкреслює, що QR-технології є одним із ключових інструментів здешевлення еквайрингу та підвищення доступності безготівкових платежів для малих і середніх підприємств.

Варто зазначити, що сучасний розвиток ринку неможливий без упровадження інноваційних моделей, серед яких ключову роль відіграє відкритий банкінг (Open Banking). Відповідно до підходу, закріпленого в нормативних актах НБУ [3], відкритий банкінг є моделлю організації платіжного ринку, за якої надавачі платіжних послуг забезпечують авторизований доступ третіх осіб до платіжних рахунків і пов'язаної інфраструктури через стандартизовані програмні інтерфейси (API), з метою розвитку інноваційних платіжних сервісів, розширення цифрових фінансових послуг та посилення конкуренції. Упровадження відкритого банкінгу в Україні відповідає європейським регуляторним вимогам PSD2 та сприятиме інтеграції до цифрового фінансового простору ЄС. Очікується, що Open Banking забезпечить появу персоналізованих сервісів, автоматизацію фінансового менеджменту, розширення альтернативних платіжних каналів і активний розвиток фінтеху.

Перспективним напрямом у розвитку безготівкової економіки в Україні, на нашу думку, є впровадження миттєвих платежів. Нова версія Системи електронних платежів (СЕП) НБУ підтримує режим роботи 24/7/365 та забезпечує миттєве зарахування коштів, що відповідає світовим стандартам. Миттєві платежі дають змогу фізичним і юридичним особам проводити розрахунки без затримок, підвищують ліквідність бізнесу, сприяють розвитку електронної комерції та зменшують частку ризиків, пов'язаних із міжбанківськими переказами.

Попри значні успіхи, існують і проблеми, серед яких варто виділити нерівномірність розвитку інфраструктури, особливо у малому бізнесі та в окремих регіонах, що обмежує доступ до безготівкових технологій. Вартість





еквайрингу залишається відчутною для мікропідприємців, що гальмує повний перехід від готівкових до електронних форм платежів. Потребують розвитку й механізми кіберзахисту, оскільки зростання онлайн-платежів супроводжується збільшенням ризиків шахрайства. Додатковим викликом є гармонізація стандартів із вимогами SEPA та повний перехід на формат ISO 20022, що забезпечить сумісність українських платіжних систем з європейськими та відкриє доступ до міжнародної інфраструктури.

Загалом простежується трансформація безготівкових розрахунків в Україні з допоміжного платіжного інструменту на домінуючу форму фінансових операцій. Зростання частки безготівкових розрахунків, розширення інфраструктури, поширення мобільних технологій, розвиток відкритого банкінгу та впровадження миттєвих платежів створюють якісно нову модель фінансової системи. Це забезпечує підвищення ефективності грошового обігу, зміцнення довіри до банків та інноваційних технологій, а також формує передумови для інтеграції України до європейського цифрового фінансового простору. Подальший розвиток ринку залежатиме від здешевлення еквайрингу, уніфікації стандартів, посилення кіберзахисту та активної ролі держави у формуванні сприятливого середовища для розвитку інновацій платіжного ринку.

1. Інструкція про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг : затв. постановою Правління НБУ від 29.07.2022 р. № 163. Дата оновлення: 03.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0163500-22> (дата звернення: 13.03.2026).
2. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. 16 лют. 2026 р. Офіційне Інтернет-представництво НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi> (дата звернення 13.03.2026).
3. Положення про відкритий банкінг в Україні: затв. постановою Правління НБУ 25.07.2025 р. № 80. Дата оновлення: 25.07.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#Text> (дата звернення: 13.03.2026).
4. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. Дата оновлення: 26.12.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 13.03.2026).





ВОЛОСОВИЧ СВІТЛАНА, д.е.н., професор
професор кафедри фінансів
Державний торговельно-економічний університет, Київ

НЕВЗАЄМОЗАМІННІ ТОКЕНИ В ЕКОСИСТЕМІ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ

Розширення використання інформаційних технологій, функціонування онлайн-спільнот та віртуального світу впливають на зміну очікувань та вподобань споживачів товарів та послуг. Ця тенденція посилилася завдяки карантинним обмеженням, уведенням урядами країн по всьому світі завдяки впливу пандемії Covid-19, яка виявила проблеми у функціонуванні різних сегментів ринку фінансових послуг, з іншого, – створила підґрунтя для їх подальшого розвитку (Мазаракі&Волосович, 2021).

Це певною мірою обумовило виникнення та популяризацію віртуальних активів, до яких належать невзаємозамінні токени (NFT). Концепція створення NFT зародилася у 2012 році. Нині зростає зацікавленість до цього виду токенів з боку різноманітних учасників криптосистеми. Виникнувши вперше у 2014 році у сфері цифрового мистецтва, NFT вийшли за його межі та почали використовуватися у музиці, спорті, відеоіграх, колекціонуванні, нерухомості, зборі коштів, логістиці, охороні здоров'я, сфері управління квитками при проведенні різноманітних заходів.

Wang et al. (2021) визначають NFT як технологію на основі блокчейну, що має трансформуючий вплив на ринок віртуальних активів. Невзаємозамінні токени можуть зацікавлювати як з точки зору інвестування, так і з точки зору отримання права власності на фізичний або цифровий об'єкт.

Передумовами виникнення та функціонування NFT є:

- потреба забезпечити на цифровий або фізичний об'єкт право власності та безперервність його передачі;
- розширення можливостей для інвестування;
- можливості спрощення операцій з реальними активами через їх токенизацію;
- використання інструментів краудфандингу для залучення коштів для благодійності;
- гарантії, що токени не будуть скопійовані, що забезпечує захист права власності;
- престижність володіння певними різновидами NFT;
- посилення взаємодії між учасниками певних спільнот.

Виникнення NFT створило підґрунтя для трансформації таких сфер як мистецтво, предмети колекціонування, музика, відеоігри, благодійність, метавсесвіт, ідентифікація, медична документація.

Невзаємозамінні токени мають двояку економічну природу. В одних випадках NFT виконують роль цифрових активів, в інших – сертифікатів у цифровій формі, які фіксують право власності на актив.





У структурі невзаємозамінних tokenів за ринковою капіталізацією лідируючі позиції займають PFP-токени, що є особистими цифровими зображеннями профілю власника в соціальних мережах, аватарами та предметами колекціонування. PFP-токени також можуть надавати доступ до певної спільноти. За даними NTFGO (2025, February, 25) обсяг капіталізації PFP-tokenів склав 3429,76 млн \$. Друге місце за обсягами капіталізації займають Art-токени (811,24 млн \$), третє місце – Collectible-токени (449,11 млн \$). Водночас значний потенціал до зростання обсягів капіталізації мають ігрові токени, земельні токени та токени метавсесвіту. Структура невзаємозамінних tokenів залежно від їх ліквідності є дещо іншою. За даними NTFGO (2025, February, 25) найвищу ліквідність мають утилітарні токени. Другу позицію займають ігрові токени, третю – PFP-токени.

Перспективами розвитку невзаємозамінних tokenів мають стати:

- зростання чисельності користувачів, капіталізації ринку NFT та обсягів торгів;

- популяризація нетрадиційних сегментів застосування NFT таких як ідентифікація, записи про власність та медична документація; кредитування під заставу; логістика, нерухомість; організація концертної діяльності;

- активізація благодійного краудфандингу, за допомогою якого здійснюється фінансування соціально важливих для донорів проєктів. В умовах воєнного стану в Україні у благодійному краудфандингу посилюються його соціальна та комунікативна функції (Мазаракі&Волосович, 2023).

- зростання використання невзаємозамінних tokenів у сфері взаємодії фанатів та спортивних клубів. При цьому фанати отримують право власності на окремі частини спортивного життя, а спортивні клуби отримують додаткове джерело фінансування;

- можливості впровадження у правову систему, враховуючи властивості NFT щодо забезпечення прав власності.

Таким чином, NFT за роки свого існування стали невід’ємною складовою екосистеми віртуальних активів, яка динамічно розвивається, проникаючи у різні сфери життєдіяльності людини.

1. Мазаракі, А., & Волосович, С. (2021). Домінанти ринку FinTech під час пандемії COVID-19. *Scientia fructuosa*, 136(2), 4–19. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(136\)01](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(136)01)
2. Мазаракі, А., & Волосович, С. (2023). Краудфандинг благодійності в умовах протидії збройній агресії. *Scientia fructuosa*, 147(1), 4–16. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)01](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)01)
3. Wang, Q., Li, R., Wang, Q., Chen, C. (2021, May, 16). Non-Fungible Token (NFT): Overview, Evaluation, Opportunities and Challenges. Annual Global Survey. Cornell University. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2105.07447>
4. NTFGO. (2025, February, 25). Market Overview. <https://nftgo.io/macro/market-overview>





ГАРНАГА ОЛЕКСАНДР, д.е.н., професор, професор кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу,
Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне

РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАВДАНЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні вирізняються значними викликами, які зумовлюють перегляд підходів до управління фінансами. Більшість підприємств змушені радикально змінювати методи вирішення ключових фінансових питань. Під впливом низки несприятливих факторів спостерігається зниження прибутковості господарської діяльності, що посилює фінансові труднощі. У традиційному форматі фінансовий менеджмент покликаний управляти активами, капіталом, грошовими потоками, прибутком, інвестиціями та іншими ресурсами [1]. Проте сучасні обставини диктують необхідність перегляду підходів до прийняття рішень у фінансовій сфері. Фінансовий менеджмент у кризових умовах вимагає більшої гнучкості, впровадження інноваційних підходів та зосередженості на ефективних стратегіях. Таке переорієнтування дозволяє запобігти поглибленню кризових явищ, зміцнити фінансову стійкість підприємства і зберегти його конкурентоспроможність на ринку.

З початком широкомасштабної війни кількість нових зареєстрованих підприємств зменшилася більш ніж на половину, досягнувши найнижчого рівня за останнє десятиліття [2]. Проте у наступні місяці спостерігалася поступове відновлення позитивної динаміки. Цьому сприяли адаптація бізнесу до умов воєнного часу, фінансова допомога від міжнародних партнерів, впровадження державних програм підтримки, а також оптимізація логістичних маршрутів та інші заходи.

Деякі підприємства зуміли пристосуватися до нових умов, визначити ключові пріоритети, які потребують оперативного вирішення, і успішно впоратися з ними, досягнувши позитивного фінансового результату, а подекуди й збільшивши його обсяги. Водночас більшість компаній зіткнулася з погіршенням фінансового становища, зокрема зі зниженням ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Особливо гострим стало питання отримання фінансових ресурсів, адже власних коштів для подальшої діяльності зазвичай не вистачає. У зв'язку з цим постає нагальна потреба в адаптації фінансового менеджменту підприємств до умов підвищеного ризику та забезпеченні оперативної реакції на зміни під час ухвалення управлінських рішень.

Управління фінансовим станом охоплює процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення запланованих результатів та реалізацію визначених фінансово-економічних показників. Цей процес базується на системному аналізі основних фінансово-економічних складових, які впливають





на функціонування підприємства, зокрема таких елементів, як активи, ліквідність, прибутковість тощо. Аналіз передбачає прийняття рішень щодо управління окремими компонентами фінансового стану, враховуючи їх взаємозв'язок у загальній структурі підприємства. У ході оцінювання фінансового стану ключовим аспектом є вивчення відповідності показників нормативним значенням, встановленим для забезпечення стабільності та ефективності діяльності. Однак, беручи до уваги динамічний та постійно змінний характер соціально-економічного середовища бізнесу, нормативні показники фінансового стану, обґрунтовані в наукових дослідженнях, мають підлягати регулярній адаптації. Ця адаптація дозволяє враховувати поточні умови функціонування економічного суб'єкта та специфіку ринкового середовища для підвищення рівня управлінських рішень та забезпечення стійкості бізнес-процесів.

До основних завдань фінансового менеджменту в умовах воєнного стану можна віднести:

1. Фінансування реорганізації бізнес-процесів для адаптації підприємства до нових умов, спричинених змінами в попиті населення, демографічними зсувами та особливими обставинами функціонування в умовах воєнного стану.

2. Проведення детального аналізу із застосуванням методів, які забезпечують об'єктивну оцінку ситуації, формування висновків щодо доцільності їх реалізації та розробку обґрунтованих механізмів управління ризиками.

3. Аналіз і розробка нової фінансової стратегії підприємства у контексті сучасних економічних реалій, позначених високим рівнем невизначеності.

4. Створення умов для адаптації оперативних планів відповідно до динамічно змінюваних обставин, забезпечення їхньої гнучкості та розробка кількох альтернативних варіантів.

5. Розробка і реалізація інноваційних підходів для залучення фінансових ресурсів через програми державного сприяння, міжнародну фінансову допомогу та інші доступні механізми.

6. Зосередження уваги на оптимізації грошових потоків підприємства з метою забезпечення стабільної платоспроможності.

У сучасних умовах воєнного стану державні органи докладають зусиль для підтримки функціонування економіки, створюючи додаткові фінансові можливості для бізнесу. Такий підхід спрямований на забезпечення роботи переміщених підприємств, відновлення втрачених активів, збереження робочих місць, стимулювання експортної діяльності, підтримку ліквідності компаній, поживлення економічної активності та впровадження інновацій. Особливу увагу приділяють розвитку ключових галузей і зміцненню регіонального потенціалу.

Основним завданням державної політики є підтримка українського





підприємництва шляхом удосконалення кредитно-фінансових механізмів і впровадження масштабної валютної лібералізації [3]. Це досягається через такі заходи, як зняття валютних обмежень на імпорту робіт і послуг, надання можливості репатріації нових дивідендів, залучення необхідного обладнання через лізинг або оренду, спрощення умов купівлі валюти резидентами для обслуговування зовнішніх кредитів, а також полегшення безготівкових розрахунків.

Держава також активно працює над створенням сприятливого інвестиційного клімату, застосовуючи механізми страхування прямих інвестицій та інвестиційних кредитів. У контексті військових дій і супутніх обмежень зростає важливість цифрової трансформації бізнес-процесів. Діджиталізація фінансового менеджменту підприємств передбачає впровадження сучасних цифрових технологій та інструментів для оптимізації фінансових операцій і підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень у фінансовій сфері.

Сучасний фінансовий менеджмент, адаптуючись до викликів сьогодення, набуває переважно антикризового спрямування. Ключовою відправною точкою стає визначення основних фінансових викликів і ризиків, які постають перед підприємством, разом із його адаптацією до нових умов ринку. У сфері фінансового менеджменту особливу роль відіграє розробка підходів до оцінки фінансового стану компанії. Це включає як швидкий аналіз за основними показниками, так і ґрунтовне дослідження окремих фінансових аспектів: стану активів, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, рентабельності та ділової активності. Водночас основне завдання фінансового менеджменту в умовах воєнного стану полягає у розробці та реалізації стратегій залучення фінансових ресурсів. Це включає використання можливостей програм державної підтримки, співпрацю з міжнародними партнерами та забезпечення максимально ефективного використання залучених коштів. У таких складних умовах фінансовий менеджмент повинен бути гнучким, здатним оперативно реагувати на постійні зміни ситуації та опиратися на заздалегідь розроблені сценарії для альтернативних варіантів розвитку подій.

1. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
2. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. Економічні горизонти, 2023. №4 (26). С. 38-47.
3. Олійник О.В., Морозова Г.С. Фінансовий менеджмент: навч. посібник/ ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Х., 2020. 248 с.





ДРОБОТЯ Я. А., к.е.н., доцент

ДОРОШЕНКО О. О., к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму

КРАВЧЕНКО С. А., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РИЗИК ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Інвестиційний ризик виникає у суб'єкту господарювання якщо він планує здійснення інвестиційної діяльності.

Інвестиційний ризик в своєму складі має систематичну та несистематичну складову.

Систематична складова включає [1-2]:

- науково-технічний прогрес;
- кон'юнктуру фінансового ринку;
- нормативно-правове поле в межах інвестиційної діяльності;
- податкове навантаження на інвестиційну діяльність.

Несистематична складова [1-2]:

- реальна вартість активів;
- галузь інвестування коштів;
- ефективність менеджменту здійснених інвестицій;
- терміни окупності інвестованих коштів;
- перерозподіл прав власності стосовно підприємства в яке здійснюється інвестування коштів.

Слід акцентувати, що управління інвестиційними ризиками потребує дослідження здійснення впливу на стан фінансів конкретного суб'єкта особливостей фінансування основних фондів, проведення портфельного, прямого фінансового інвестування, окрім того формування нематеріальних активів.

В межах інвестиційного ризику варто також зосередитися на ризику реального інвестування, тобто інвестиційному ризику, пов'язаного із реальними інвестиційними проектами.

Проектний ризик виникає повсякчас, навіть для стандартних інвестиційних проектів. Варто сказати також, що проектний ризик може варіювати під впливом систематичної та несистематичної складової.

Проектний ризик має дві основні гілки [1-2]:

- ризик конкретного проекту, тобто ризик котрий не залежить від позичальника;
- корпоративний ризик, що є ризиком конкретного суб'єкту, зокрема залежить від діяльності суб'єкту та впливу конкретного інвестиційного проекту;
- ринковий ризик, тобто співставність проекту банківському кредитному портфелю.





Акцентуючи увагу на проектних ризиках варто сказати, що дані ризики мають власні методи і принципи оцінки.

До принципів оцінки проектних ризиків слід віднести [1-2]:

- прийняття рішення на основі дослідження співставності грошового потоку, що є результатом реалізації проекту, і вкладень необхідних для старту проекту;
- здійснення розрахунків в межах одного і того ж фінансового року, мається на увазі початкової та майбутньої вартості;
- здійснення дисконтування стосовно грошових потоків згідно із ставками дисконту, які формують альтернативну вартість в межах капіталу.

До базових методів оцінки інвестиційних ризиків слід віднести:

- дослідження чутливості проекту;
- дослідження сценаріїв розвитку проекту;
- метод імітаційного моделювання;
- метод дерева рішень.

Вибір конкретного методу проведення оцінки ризику інвестиційних проектів формується під впливом видів в межах інвестиційних ризиків, інформаційного середовища цих ризиків (повноти та достовірності), рівня кваліфікації конкретних ризик-менеджерів тощо.

Окреслюючи інвестиційний ризик варто визначити також базові напрями відносно нейтралізації проектних ризиків [1-2]:

- здійснення процесу розподілу ризиків поміж учасниками проекту;
- формування резерву коштів з метою здійснення покриття витрат, котрі першочергово не передбачалися;
- зниження ризиків під час планування фінансування;
- передача ризиків страховій компанії.

Отже, інвестиційний ризик – складова економічних ризиків котра виникає у випадку здійснення підприємством інвестиційної діяльності. Цей ризик має систематичну та несистематичну складову, хоча і є внутрішнім відносно діяльності підприємства.

1. Пожар Є. П. Аналіз фінансових ризиків та методи їх нейтралізації на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 387–391.

2. Томілін О. О., Тютюнник Ю. М., Бражник Л.В., Дроботя Я. А. Фінансово-економічний словник – довідник / за наук. ред. проф. О. О. Томіліна / Полтава: ПДАУ. 2023. 108 с.





ЖАВОРОНОК АРТУР, к.е.н., доцент,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ТЕНДЕНЦІЇ ТА РИЗИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ FINTECH-СЕКТОРУ

Цифрова трансформація фінансових послуг стає ключовим чинником розвитку сучасного фінансового сектору, що радикально змінює бізнес-моделі, операційні процеси та взаємодію з клієнтами. У наукових дослідженнях зазначається, що глобальні тренди цифровізації включають широке впровадження FinTech-рішень, автоматизацію процесів через штучний інтелект, використання великих даних і блокчейну, а також посилення ролі цифрових платформ у наданні фінансових послуг. На сучасному етапі розвитку фінансових технологій виділяється низка ключових напрямів FinTech, кожен із яких формує власну екосистему рішень і відіграє важливу роль у трансформації глобального фінансового ринку (рис. 1).



Рис. 1. Основні напрями FinTech

WealthTech охоплює цифрові інструменти для управління капіталом, інвестицій та заощаджень, включно з роботизованими радниками та онлайн-платформами інвестування; цей напрям є одним із найрозвиненіших завдяки високому попиту на доступні інвестиційні продукти. FinCrimeTech зосереджується на боротьбі з фінансовими злочинами, включно з відмиванням коштів, шахрайством і кіберзагрозами, та активно розвивається в умовах посилення регуляцій і зростання кіберризиків. AIFinTech поєднує штучний інтелект із фінансовими послугами – від кредитного скорингу до автоматизації операцій, і сьогодні є найдинамічнішим напрямом через широке впровадження AI-рішень у банках та фінкомпаніях. ESGFinTech спрямований на підтримку сталих фінансових практик, аналіз ESG-показників і прозорість інвестиційних процесів; його розвиток прискорюється завдяки глобальному тренду на відповідальне інвестування. RegTech забезпечує цифрові рішення для управління регуляторною відповідністю, автоматизації звітності та моніторингу ризиків, що робить його критично важливим для фінансових установ у середовищі складних нормативних вимог. TheInsurTech трансформує страхову галузь за допомогою цифрових платформ, телематики й алгоритмів оцінки ризиків, забезпечуючи швидші й персоналізовані страхові послуги. DataTech охоплює технології обробки, зберігання та аналізу великих даних, які слугують основою для всіх інших напрямів FinTech.

На сьогодні найбільш розвиненими та динамічними є AIFinTech, RegTech,





FinCrimeTech та WealthTech, оскільки саме вони забезпечують критично важливі інновації, пов'язані з автоматизацією, безпекою, управлінням даними та доступністю фінансових послуг.

Динаміка інвестицій у FinTech на європейському ринку у 2021 – 2025 роках демонструє стійку тенденцію до зниження як кількості угод, так і їхнього загального обсягу, що свідчить про структурні зміни у фінансово-технологічному секторі (рис. 2)

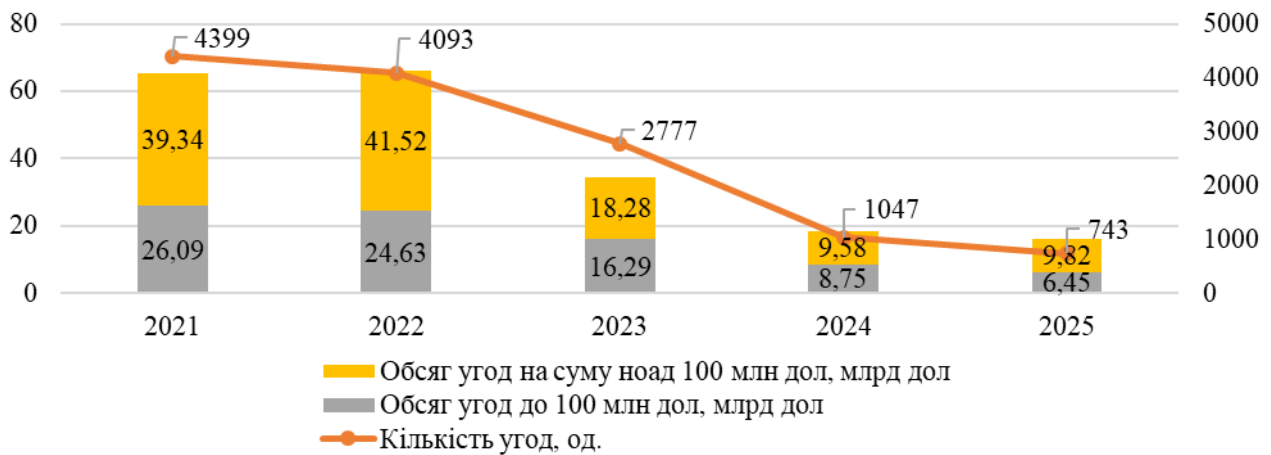


Рис. 2. Динаміка інвестиції у FinTech на європейському ринку [1]

Якщо у 2021 році зафіксовано 4399 угод із загальним обсягом майже 65,4 млрд дол., то вже у 2025 році кількість угод скоротилася до 743, а обсяг інвестицій – до 16,27 млрд дол. Таке зменшення є наслідком впливу кількох макроекономічних і секторних факторів. Після пікового зростання 2021 року, пов'язаного із постпандемічним сплеском цифровізації, на європейський ринок почали тиснути інфляційні процеси, підвищення ставок центральних банків та загальне подорожчання капіталу. Інвестори стали більш стриманими у високоризикових FinTech-проектах, що зумовило різке скорочення дрібних угод, особливо на ранніх стадіях – саме це видно за показником обсягу інвестицій до 100 млн дол., який знизився з 26,09 млрд дол. у 2021 році до 6,45 млрд дол. у 2025 році.

Водночас показник угод понад 100 млн дол. зменшився менш різко, а у 2025 році навіть зріс у порівнянні з 2024 роком (з 9,58 до 9,82 млрд дол.), що свідчить про концентрацію капіталу та зміщення інвестицій у бік найбільш зрілих і стабільних гравців ринку. Це типова реакція інвесторів на період невизначеності: капітал відходить від ранніх інноваційних стартапів і спрямовується до компаній, що мають підтверджену бізнес-модель і стійкі фінансові показники. Також на ринок вплинули посилені регуляторні вимоги ЄС до цифрових фінансових послуг, зокрема щодо кібербезпеки та захисту даних, що підвищило витрати на комплаєнс і ускладнило вихід нових компаній. У сукупності ці фактори пояснюють різке зменшення кількості угод і загальної інвестиційної активності, формуючи більш обережний і селективний характер інвестування у FinTech на європейському ринку у 2022 – 2025 роках.





Узагальнюючи динаміку інвестицій у FinTech на європейському ринку, можна стверджувати, що уповільнення інвестиційної активності у 2021 – 2025 роках відображає перехід галузі до більш зрілої моделі розвитку із фокусом на стабільність, регуляторну відповідність та безпеку цифрових рішень. Така трансформація прямо корелює з висновками науковців, які досліджують вплив цифровізації на фінансовий сектор. Зокрема, С. Теслюк і Р. Шевчук наголошують, що процес цифрової трансформації супроводжується низкою суттєвих ризиків, серед яких провідне місце займають кіберзагрози, регуляторна невизначеність та організаційні виклики, що часто стримують готовність інвесторів підтримувати нові високоризикові FinTech-проекти [2]. Ці твердження узгоджуються з результатами дослідження Мд. Валіуллі та співавторів, які виявили, що кіберризики – зокрема фішингові атаки та несанкціонований доступ – мають відчутний вплив на впровадження цифрового банкінгу та зумовлюють необхідність значного посилення заходів інформаційної безпеки. Саме загострення цих ризиків у поєднанні з економічною турбулентністю останніх років стало одним із ключових чинників, що визначили обережну інвестиційну поведінку на ринку фінансових технологій, а також посилили вимоги до якості, надійності та кіберстійкості цифрових фінансових сервісів [3].

Отже, тенденції цифрової трансформації FinTech-сектору формують нову логіку розвитку фінансових технологій. Цифровізація продовжує прискорювати оновлення фінансових послуг, стимулює появу інноваційних рішень і сприяє зростанню таких напрямів, як AIFinTech, RegTech, FinCrimeTech та WealthTech. Водночас ринок стає більш чутливим до макроекономічних коливань і кіберзагроз, що зумовлює обережнішу інвестиційну поведінку та скорочення кількості угод. Високі вимоги до безпеки, регуляторної відповідності та стійкості технологічних рішень перетворюються на ключові виклики для учасників ринку. Таким чином, цифрова трансформація створює значні можливості для підвищення ефективності фінансового сектору, але її успіх залежить від здатності компаній збалансовано управляти ризиками, адаптуватися до регуляторних змін і забезпечувати належний рівень кіберстійкості.

1. European FinTech investments dropped by 11% YoY amid market uncertainties in 2025. URL: <https://fintech.global>.
2. Теслюк С., Шевчук Р. Розвиток фінансових технологій: загрози та можливості для банків. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 43. С. 133-139. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-03-133-139>
3. Md. Waliullah et al. Assessing the influence of cybersecurity threats and risks on the adoption and growth of digital banking: a systematic literature review. *American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions*. 2025. № 1(01). С. 226-257. <https://doi.org/10.63125/fh49az18>





ЖУРАВЛЬОВА ІРИНА, д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів і кредиту
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ФІНАНСОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В ЕПОХУ ПОЛІКРИЗИ: АРХІТЕКТУРА МЕХАНІЗМІВ

В умовах наростаючої волатильності глобальних ринків та геополітичної турбулентності традиційні моделі ризик-менеджменту демонструють свою обмеженість. В теперішній час відбувається фундаментальний зсув у парадигмі корпоративного управління. Епоха стабільного зростання та передбачуваних циклів змінилася епохою «полікризи», де екзогенні шоки – від пандемій до розриву логістичних ланцюжків та санкційного тиску – стають нормою.

Термін «фінансова резильєнтність» часто підмінюється поняттям «фінансова стійкість». Однак між ними існує критична семантична та функціональна різниця. Стійкість (stability) передбачає збереження статичної рівноваги. Резильєнтність ж (від латів. *resilio* - відскакувати) передбачає здатність системи деформуватися під навантаженням, не руйнуючись, і повертатися у вихідний чи новий, більш адаптивний стан. Вона виступає як динамічна здатність підприємства не тільки протистояти шокам, а й трансформуватися у відповідь на них. У контексті теорії Н. Талеба, йдеться про рух у бік «антикрихкості», коли хаос стає джерелом розвитку [1].

Метою цього дослідження є систематизація механізмів, що дозволяють бізнесу формувати резильєнтність на рівні фінансових потоків та капіталу на підґрунті встановлення балансу між операційною ефективністю та стратегічною безпекою.

Теоретичне підґрунтя забезпечення фінансової резильєнтності складає теорія динамічних здатностей Д. Тіса, основним положенням якої є необхідність підприємству мати здатність відчувати, захоплювати і трансформувати ресурси у відповідь на зміни у середовищі [2]. При цьому ключовим тут є фінансовий аспект. Класична теорія агентських витрат не схвалює створення надлишкових ресурсів (organizational slack) як неефективного використання капіталу. Проте за умов шоків саме цей надлишок (slack) – кеш-буфери, невикористані кредитні лінії, надмірні потужності – є головним амортизатором негативних впливів. В практиці сучасних суб'єктів бізнесу відбувається повернення від філософії «точно вчасно» (Just-in-Time) до філософії «на всяк випадок» (Just-in-Case).

Механізми забезпечення резильєнтності можна класифікувати за трьома рівнями: структурний, операційний та стратегічний.

Структурний механізм містить інструменти забезпечення ліквідності, оптимізації структури капіталу і його стрес-тестування. При цьому забезпечення ліквідності потребує зміщення уваги з формальних показників (наприклад, коефіцієнта поточної ліквідності) на якісну характеристику структури ліквідних активів. Емпіричні дані, отримані внаслідок





ретроспективного аналізу глобальних криз 2008 та 2020 років, засвідчують статистично значущий позитивний вплив наявності грошових резервів (так званих кеш-буферів) на балансі підприємств на темпи відновлення їхньої ринкової капіталізації. У період економічних конфліктів, валютних стрибків, блокад або санкцій така концентрація на одному джерелі фінансування може призвести до раптової втрати ліквідності та платоспроможності. Механізмом протидії цій вразливості є цілеспрямована диверсифікація пасивів. Такий підхід забезпечує гнучкість у доступі до капіталу та знижує ймовірність касового розриву в умовах шоків. Наступним важливим механізмом забезпечення резильєнтності є регулярне стрес-тестування капіталу, яке дозволяє заздалегідь визначити точку розриву ліквідності, критичний рівень заборгованості, необхідний обсяг резервів та слабкі місця структури капіталу.

Операційні механізми спрямовані на досягнення гнучкості витрат. Жорстка структура витрат робить бізнес крихким. Одним із ефективних підходів є використання аутсорсингу та елементів шерінг-економіки, що передбачає передачу непрофільних функцій або активів зовнішнім виконавцям. Така модель дозволяє підвищити гнучкість структури витрат, оскільки у разі зниження обсягів діяльності підприємство може оперативно скоригувати витрати без необхідності проведення складних процедур реструктуризації чи скорочення персоналу. Водночас фінансова резильєнтність тісно пов'язана з ефективністю операційної діяльності підприємства, зокрема з управлінням ланцюжками постачання. Диверсифікація постачальників, формування альтернативних каналів постачання та створення стратегічних запасів критично важливих ресурсів підвищують здатність підприємства протистояти зовнішнім шокам.

Формування фінансової резильєнтності підприємства передбачає застосування стратегічних механізмів управління, серед яких особливу роль відіграють сценарне планування та інструменти злиття і поглинань.

Фінансова резильєнтність перестала бути опцією для обраних; у сучасній макроекономічній реальності вона стала умовою виживання. При цьому ключовим механізмом залишається фінансові технології, а культура управління визнає невизначеність невід'ємною властивістю системи [3].

Майбутні дослідження мають бути сфокусовані на кількісній оцінці премії за резильєнтність.

1. Талєб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Київ : Наш Формат, 2021. 392 с.
2. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. P. 1319–1350. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
3. Журавльова І. В. Резильєнтне управління фінансовим розвитком підприємства: теоретико-методичне забезпечення і механізм реалізації *Проблеми економіки*. 2025. №4. С. 390–400. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-390-400>





ЗОРЯ СВІТЛАНА, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
економічних досліджень і туризму;
СІМІНЬКО КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АВТОТРАНСПОРТНОГО СТРАХУВАННЯ

В контексті сьогодення страхування автотранспортних ризиків набуває все більшої популярності, що спричинено низкою факторів, одними із яких є зростання кількості автомобілів на дорогах та збільшення кількості ДТП. Відбувається постійний розвиток технологій, зміни в законодавстві, виникають нові види ризиків, що потребують адаптованих страхових продуктів. Виходячи з цього виникає необхідність постійного дослідження та аналізу ринку страхування автотранспортних ризиків, а також виявлення проблем та напрямів їх вирішення.

Вагомий внесок у дослідження питань пов'язаних із страхуванням автотранспортних ризиків, шляхів удосконалення, а також використання сучасних інноваційних технологій у цій сфері здійснили українські вчені науковці Водолазька [1], Н. Гавадзин [2], В. Костогриз [3], Ю. Мирончук [4], І. Приймак [6], О. А. Черненко [8], О. Шолудько [9].

Автотранспортне страхування – це вид страхування, який забезпечує страховий захист транспортного засобу, його власника або користувача від фінансових втрат, пов'язаних із пошкодженням, знищенням, викраденням автомобіля чи настанням відповідальності перед третіми особами під час його експлуатації.

В Україні автотранспортне страхування представлене, насамперед, трьома основними видами: обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ), що покриває шкоду, завдану третім особам унаслідок ДТП; міжнародне страхування «Зелена картка», яке забезпечує страховий захист відповідальності водія під час користування автомобілем за кордоном у країнах-учасницях відповідної системи; а також добровільне страхування наземного транспорту (КАСКО), спрямоване на захист самого транспортного засобу від пошкодження, знищення, викрадення та інших ризиків. Саме ці види формують основу сучасного ринку автострахування в Україні й належать до найбільш поширених страхових продуктів. Розглянемо далі більш детально сутність зазначених видів страхування.

Так, обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів має ключове значення у системі страхування відповідальності в Україні. Воно не тільки надає відшкодування збитків постраждалим у ДТП, але й сприяє зменшенню фінансового навантаження на державний бюджет. Проведені нами дослідження засвідчили, що цей вид страхування належить до найбільш динамічних секторів страхового ринку та демонструє стабільність навіть у період воєнного стану, що зумовлено високим





попитом і чітким регуляторним підходом. Запровадження змін, які підвищують ліміти покриття та удосконалюють процедуру виплат, зміцнює роль ОСЦПВ як інструменту соціального захисту та економічної рівноваги, створюючи передумови для подальшого аналізу його дієвості [4].

Страхування «Зелена картка» – це вид обов’язкового міжнародного страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів, який забезпечує відшкодування шкоди, завданої третім особам у разі дорожньо-транспортної пригоди за межами країни реєстрації автомобіля, у державах-учасниках системи «Green Card», відповідно до вимог їх національного законодавства.

Страхування КАСКО поширюється на наземні транспортні засоби, такі як легкові автомобілі, автобуси, вантажівки, причеми тощо. Поліс дає змогу власнику транспорту отримати компенсацію за збитки, пов’язані з певними ризиками, наприклад, крадіжкою, ДТП, пожежею чи наслідками природних катастроф. Комплексне страхування КАСКО охоплює широкий перелік ризиків, пов’язаних з транспортним засобом, та не включає страхування відповідальності водія, пасажирів або майна, що перебуває в автомобілі під час руху [3].

На страховому ринку України автотранспортне страхування посідає провідне місце і фактично формує його ядро. Так, за даними НБУ [5], у 2025 р. послуги автотранспортного страхування (КАСКО, ОСЦПВ та «Зелена картка») разом забезпечували понад 65 % усіх страхових премій ринку, а отже, доцільно констатувати домінування автотранспортного страхування в портфелі ризикового сегмента. Лише за договорами ОСЦПВ у 2025 р. страховими компаніями отримано 22,2 млрд. грн, що більше ніж у два рази перевищує значення аналогічного показника за період 2024 р. Отже, автотранспортне страхування в Україні є не просто одним із масових видів страхування, а ключовим драйвером премій, виплат і розвитку всього non-life сегмента.

Проведений аналіз рейтингів [7] свідчить про чітко сформоване коло лідерів автотранспортного страхування в Україні, зокрема у сегментах ОСЦПВ та міжнародного страхування «Зелена картка». Так, у сфері ОСЦПВ беззаперечним лідером за обсягами премій станом на кінець 2025 р. є СГ «ТАС» (понад 4,17 млрд. грн), далі йдуть «ОРАНТА» (3,06 млрд. грн) та «КНЯЖА» (2,49 млрд. грн), тоді як у сегменті «Зелена картка» перші позиції також утримують СГ «ТАС» (1,23 млрд. грн премій) та «УСГ» (1,04 млрд. грн), що підтверджує їх системну ринкову силу. Водночас такі компанії, як PZU Україна, «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ», VUSO та INGO стабільно входять до топ-10 у різних видах автострахування, демонструючи значні обсяги діяльності та конкурентні позиції. Загалом, структура ринку свідчить про його високу концентрацію, де кілька провідних страховиків формують основний обсяг премій і визначають тенденції розвитку автотранспортного страхування в Україні.

Отже, автотранспортне страхування є важливим елементом страхової





системи та фінансової безпеки як окремих суб'єктів, так і економіки загалом, забезпечуючи ефективний механізм перерозподілу ризиків, пов'язаних із експлуатацією транспортних засобів. Його теоретичні засади ґрунтуються на поєднанні принципів обов'язковості та добровільності, ризик-орієнтованого ціноутворення, а також правового регулювання відповідальності. Сучасний розвиток автотранспортного страхування в Україні характеризується домінуванням окремих сегментів (насамперед ОСЦПВ), високою концентрацією ринку та поступовою трансформацією під впливом цифровізації та європейської інтеграції, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення теоретичних підходів і практичних механізмів його функціонування.

1. Водоласька О. А., Шиманська Д. О., Горбунова Ю. Р. Інноваційні технології в автотранспортному страхуванні. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф., м. Дніпро, 2-3 берез. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 208-211.
2. Гавадзин Н., Запухлий Р. Цифровізація страхування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. №48. С. 14-17.
3. Костогриз В. Г., Гаряга Л. О. Автотранспортне страхування в Україні в період воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3 С. 87-91. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5628/5684>.
4. Мирончук Ю. В. Розвиток ринку страхування відповідальності: теоретичні і практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6370/6313>.
5. Національний банк України : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2026).
6. Приймак І. І., Костишин О. Ю. Зарубіжний досвід застосування інновацій у сфері страхування автотранспортних ризиків. *Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід* : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 24-25 лист. 2023 р.). Львів, 2023. С. 220-222.
7. «Форіншурер (страхування)» : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife> (дата звернення: 10.03.2026).
8. Черненко А. В. Інновації в страхуванні автотранспортних засобів. *Проривні інновації на страховому ринку України* : зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2021. С. 185-188.
9. Шолудько О. В. Розвиток страхування автотранспортних засобів на шляху до євроінтеграції. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції* : зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дубляни, 27-28 травн. 2021 р. Дубляни, 2021. С. 166-169.





КАЛІНІЧЕНКО ЗОЯ, к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

УПРАВЛІННЯ ПРОТЕКЦІОНІСТСЬКИМИ ЗАХОДАМИ У ПРОЦЕСАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ З КРАЇНАМИ

Дослідження процесів глобалізації економіки є важливим для розуміння тенденцій і напрямів розвитку країни, укріплення їх фінансової безпеки та формування економічної політики. До процесів глобалізації у сучасних умовах відносяться такі, як лібералізація міжнародної торгівлі, ускладнення й різноманітність форм протекціоністської зовнішньоекономічної політики, реалізація зовнішньоекономічних пріоритетів та вирішення економічних і соціальних проблем, що мають суто внутрішнє походження.

Міжнародна торгівля переходить в нову епоху зростаючого протекціонізму, регіоналізму та зміни правил гри через геополітичну напруженість. У зв'язку зі змінами геополітичних факторів ключовими проблемами стають торговельні війни, порушення ланцюгів постачання, неефективність надмірної глобалізації. Трансформація міжнародної торгівлі відбувається як процес змін від лібералізації до епохи «керованої торгівлі», де ключову роль відіграють геополітика та національна безпека.

Зміни чи трансформація у торгівлі пов'язані з новою архітектурою міжнародних економічних відносин. Зміна товаропотоків, митної політики трансформує розуміння вигоди від торговельних відносин, її цінностей і меж. Світова організація торгівлі стикається з багатосторонньою кризою системи. Її механізми вирішення спорів недосконалі, а здатність модерувати глобальні правила є обмеженою. Усе частіше країни вдаються до односторонніх або блокових рішень – тарифних, нетарифних, санкційних. Традиційні правила Світової організації торгівлі стають менш ефективними у вирішенні сучасних торговельних відносин, що змушує країни переходити до двосторонніх угод.

Останні кроки США – підвищення мит не тільки для Китаю, а й для інших ключових торговельних партнерів, включно з ЄС – свідчать про те, що на перший план виходять національні інтереси, навіть за рахунок багатосторонніх зобов'язань.

США активізували протекціонізм і тенденція триває досі з акцентом на повернення виробництва в межі національної юрисдикції, захист стратегічних галузей, перегляд умов участі в багатосторонніх угодах. Нові мита, торгові обмеження та санкції, які охоплюють не лише Китай, але й партнерів у рамках Європейського Союзу, дійсно спричиняють процеси трансформації [1].

З метою захисту національних виробників кожна держава вдається до заохочування експорту. Однією з форм стимулювання експортних галузей є експортні субсидії, тобто фінансові пільги. Вони можуть бути прямими (дотації, які виплачують виробникам у разі виходу їх на зовнішній ринок) та непрямими (пільгове оподаткування, кредитування, страхування тощо).





«Добровільне» обмеження експорту – це кількісне обмеження експорту, що ґрунтується на зобов'язанні одного з партнерів міжнародної торгівлі добровільно обмежити або не збільшити обсяг експорту товару, прийнятий у межах офіційної міжурядової або неофіційної угоди про встановлення квот на експорт товару. Останніми роками між різними країнами укладено угоди про «добровільні» експортні обмеження в розрахунку на запобігання більш твердим торговельним бар'єрам.

Демпінг можна здійснювати як за рахунок ресурсів окремих фірм, що прагнуть опанувати зовнішній ринок своєї продукції, так і за рахунок державних субсидій експортерам. Демпінг – це засіб фінансової нетарифної торговельної політики, що полягає у просуванні товару на зовнішній ринок за рахунок зниження експортних цін нижче від нормального рівня цін, наявного в цих країнах.

Китай давно веде політику «Один пояс, один шлях», що означає спробу побудови власної торгової архітектури в Азії, Африці та частково Латинській Америці. Паралельно зростає роль Індії, яка поступово відходить від статусу лише ринку споживання і прагне бути центром альтернативного виробництва та високих технологій.

Європейський Союз, у свою чергу, змінює «правила гри» через нормативні інструменти – запровадження екологічних вимог, санкційної політики, посилення контролю за ланцюгами постачання та етичністю торгівлі. Це стратегічна зміна, формування «економічного суверенітету».

Процеси трансформації міжнародної торгівлі є багатофакторними: йдеться про зміну балансу сил, перегляд правил доступу до ринків, нові технічні бар'єри, зсув у бік регіоналізації під впливом геополітики. Сучасною тенденцією міжнародної торгівлі стає регіоналізація та «дружній» протекціонізм: Країни переорієнтовують ланцюги постачання на геополітично надійних, масштабних партнерів, обмежуючи торгівлю з ризикованими країнами та економічними суб'єктами. Замість глобальних ланцюгів постачання країни надають перевагу торгівлі з геополітичними союзниками («friend-shoring») та розвитку регіональних торговельних блоків.

Провідні економіки країн світу використовують високі мита та нетарифні бар'єри для захисту власних ринків. Спостерігається посилення торговельних суперечок через дисбаланси в обсягах експорту та імпорту. Після глобальних криз акцент зміщується з ефективності цін і витрат на надійність та автономію.

Важливу роль відіграють серед нетарифних методів регулювання міжнародної торгівлі методи прихованого протекціонізму. Основними з них є:

- адміністративні формальності – це національні правила здійснення імпорتنих операцій, які обмежують імпорт (обов'язкове використання міжнародних торгів під час закупівлі устаткування, отримання імпорتنих ліцензій у разі виконання ряду вимог тощо);

- технічні бар'єри – це приховані методи торговельної політики, які виникають тому, що національні технічні, адміністративні й інші норми та





правила, побудовано таким чином, щоб перешкоджати ввезенню товарів із-за кордону (дотримання національних стандартів, упакування, маркування тощо);

- встановлення мінімальних імпорتنих цін, що передбачає точне дотримання експортером рівня цін, встановлених країною-імпортером.

Вибір інструментів, які застосовують для обмеження ризикованої торгівлі, залежить від співвідношення сил груп тиску, що наполягають на реалізації тих чи тих заходів, та можливих заходів у відповідь з боку урядів інших країн. Обмеження торгівлі досягається і за допомогою тарифних і нетарифних бар'єрів, що впливають на ціни або безпосередньо на обсяг товарів.

Зростання кількості нетарифних бар'єрів, технічних перешкод та субсидій пов'язане з високою ймовірністю логістичних криз, з енергетичною нестабільністю. Частіше, ніж раніше, стали помітними кризові прояви багатосторонньої системи торгівлі. Негативні економічні наслідки глобалізму пов'язують з посиленням нерівності між багатими та бідними країнами, втратою робочих місць у розвинених країнах через перенесення виробництва, зростанням залежності країн від зовнішніх ринків та транснаціональних корпорацій, а також фінансовою нестабільністю, коли кризи швидко поширюються світом. Традиційні правила Світової організації торгівлі не дозволяють досягати бажаної ефективності у вирішенні сучасних суперечок, що змушує країни переходити до прямих договорів.

Для України ключовими є адаптація до європейських «зелених» стандартів, що означає впровадження екологічних стандартів, торгівлю екологічними товарами та обмеження вуглецево-інтенсивного імпорту. Впровадження екологічних стандартів та субсидування «зелених» індустрій використовується як інструмент підтримки внутрішніх виробників та вибіркове відношення до партнерів по міжнародній торгівлі.

Українська економіка зазнала суттєвих втрат через надзвичайні умови війни, що призвели до того, що більшість економічних суб'єктів в Україні були змушені переглядати свої потенціальні можливості участі у міжнародній торгівлі. Навіть при певній адаптації до процесів трансформації зберегти бажану економічну динаміку позитивного торговельного сальдо не вдалось. Тому урядові і бізнесу доводиться надавати пріоритетне значення розробці стратегій оновлення протекціонізму та регіоналізму у процесах трансформації міжнародної торгівлі та фінансів.

1. Келічавий А. В. Політика протекціонізму як фактор підвищення конкурентоспроможності економіки країни. Наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024

2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : моногр. : у 2 т. Т. 1 / Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Л.Л.Антонюк та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 812 с.

3. Микитенко В. В. Природно-ресурсні активи у просторовому розвитку та міжнародній торгівлі. Економіко-правові аспекти господарювання: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 2023. С.194– 196.





КАПЛІНА ОЛЕНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту

Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСАХ

Корпоративні фінанси являють собою сукупність економічних відносин, пов'язаних з рухом грошових потоків, формуванням, розподілом та використанням доходів і грошових фондів суб'єктів господарювання в процесі їхньої діяльності [1]. Фінансова система підприємства є визначальною ланкою загальної фінансової системи держави, оскільки саме на рівні підприємств формується переважна частина фінансових ресурсів країни. Рациональна організація корпоративних фінансів є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в сучасних ринкових умовах.

Основу функціонування корпоративних фінансів складають фінансові ресурси підприємства - сукупність активів, сформованих із зовнішніх та внутрішніх джерел, що перебувають у розпорядженні підприємства й використовуються для погашення фінансових зобов'язань та забезпечення безперервності його функціонування [2]. За джерелами мобілізації фінансові ресурси поділяються на внутрішні (власний капітал, амортизаційні відрахування, нерозподілений прибуток) та зовнішні (залучений і позиковий капітал). Вибір оптимальної структури джерел фінансування залежить від виду діяльності та оподаткування, темпів зростання реалізації продукції, структури активів та рівня управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання.

Невід'ємною складовою корпоративного фінансового менеджменту є управління ризиками. Під ризик-менеджментом слід розуміти систему управління ризиками на підприємстві, що передбачає використання методів та інструментів, спрямованих на виявлення, ідентифікацію ризиків, розрахунок імовірності їх настання, оцінку можливого розміру фінансових втрат та їх нейтралізацію [3]. Основна мета управління фінансовими ризиками полягає у мінімізації пов'язаних з ними фінансових втрат, тоді як головними завданнями є оптимізація структури капіталу та оптимізація портфеля боргових зобов'язань суб'єкта господарювання.

Система управління фінансовими ризиками підприємства пов'язана з реалізацією таких напрямів фінансового розвитку: підтримка фінансово-економічного стабільного стану суб'єкта господарювання; забезпечення сталого функціонування підприємства; збереження позитивних темпів його розвитку; забезпечення стабільності соціальних умов; правовий захист усіх учасників господарської діяльності [4]. Вітчизняні дослідники наголошують, що зазначена система має будуватися на принципах системності, керованості, адекватності та модульності, де витрати з нейтралізації ризиків не мають





перевищувати обсягу можливих фінансових втрат за ними.

В умовах повномасштабного збройного конфлікту в Україні корпоративні фінанси підприємств зазнають суттєвого впливу зовнішніх чинників: енергетичної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та дефіциту трудових ресурсів. Зазначені обставини суттєво підвищують рівень операційних та фінансових ризиків суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність впровадження ефективних інструментів ризик-менеджменту. Запровадження системи управління ризиками як елемента загальної системи корпоративного управління, використання технологій ризик-менеджменту фінансовими менеджерами та формування інформаційної бази даних ризиків є першочерговими заходами у цьому напрямі [4].

Таким чином, ефективне управління корпоративними фінансами та ризиками є ключовою умовою стійкого розвитку підприємства в нестабільному економічному середовищі. Подальший розвиток корпоративного фінансового менеджменту потребує вдосконалення методичних підходів до ідентифікації та кількісної оцінки ризиків, впровадження стратегічного планування і прогнозування ризиків, а також розбудови ефективної системи внутрішнього контролю [5]. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємств та їх здатності адаптуватися до мінливих умов господарювання.

1. Климаш Н.І. Корпоративні фінанси : курс лекцій. К.: КНЕУ, 2012. 186 с.
2. Рибалко Н.О. Корпоративні фінанси підприємства: фінансові ресурси та джерела їх формування. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 2. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2021/10.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
3. Лактіонова О.А. Управління фінансовими ризиками : навч. посібник. – Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1460/1/> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Томашук І.В. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400> (дата звернення: 10.03.2026).
5. Скаляк Н.В. Контролінг фінансових ризиків у системі фінансового менеджменту підприємств : дис. ... канд. екон. наук. К.: КНЕУ, 2016. URL: <https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/Skakalsk-diss.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).





КВАСНИЦЯ ОКСАНА, к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С.І.Юрія
НОВІЦЬКИЙ МИХАЙЛО, аспірант кафедри фінансів ім. С.І.Юрія
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

ФІНАНСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ ДИСКУРС

Екологічна безпека є динамічним виміром захищеності інтересів стейкхолдерів від негативних наслідків екологічних колапсів та зміни клімату, що досягається шляхом інтеграції нефінансових показників у процеси прийняття інвестиційних рішень. Важливим теоретичним внеском у розуміння екологічної безпеки є модель «джерело-доступ-потік» (source-access-flow, SAF), яка поєднує екологічні концепти джерел і потоків ресурсів для аналізу їхнього впливу на безпеку та сталий розвиток. У контексті глобальної екологічної безпеки це трактується як узгодженість політичних концепцій різних країн у питанні розподілу спільних благ у межах правового поля [1]. Фінансовий сектор виступає не тільки посередником у русі капіталу, а й суб'єктом формування екологічної безпеки через впровадження стандартів ESG (Environmental, Social, and Governance). Ці критерії дають змогу інвесторам оцінювати екологічні ризики компаній та їхню здатність виступати відповідальними управителями природного середовища.

В сучасній економіці відбувається переосмислення екологічної безпеки як важливого чинника сталого розвитку та фінансової стабільності. Традиційно екологічна безпека розглядалася крізь призму обмеженості природних ресурсів, проте науково-методичні підходи інтегрують складні взаємозв'язки між екосистемами, зміною клімату та фінансовою стійкістю [2]. Тракткування поняття «екологічної безпеки» еволюціонувало від простого запобігання руйнації довкілля до стратегії управління ризиками, де безпека визначається здатністю економічної системи поглинати зовнішні шоки та адаптуватися до нових кліматичних реалій [3]. Доцільно враховувати основні теорії сталого розвитку, які безпосередньо формують сучасне бачення екологічної безпеки: теорія уникнення вимирання, теорія колективного управління, теорія «агента-ізгоя», теорія божественного втручання та теорія ресурсо-стійкого світу. Теорія уникнення вимирання (extinction avoidance theory) стверджує, що необхідність сталого розвитку та екологічної безпеки виникає з потреби запобігти безповоротному вичерпанню природних і антропогенних ресурсів, що вимагає впровадження обмежень на поточне споживання для забезпечення ресурсної бази майбутніх поколінь.

Концептуально теорія колективного управління (collective stewardship theory) постулює, що кожен індивід і організація є відповідальними за планетарні ресурси і мають діяти в інтересах суспільства та довкілля. Вважаємо, що цей підхід передбачає можливості досягнення екологічної безпеки через раціональне використання обмежених благ. Діагностування екологічної безпеки на регіональному рівні став каталізатором позитивного





економічного розвитку, оскільки дозволяє ідентифікувати стабільність екосистем у різних сценаріях ризику.

Концептуальним аспектом фінансування екологічної безпеки є «разюча дисперсія» між розвиненими країнами та країнами з ринками, що формуються (EMDEs). Незважаючи на глобальне зростання потоків капіталу, країни, які найбільше потерпають від екологічних криз, часто отримують найменшу підтримку. Вважаємо, що висока вартість капіталу залишається основним бар'єром для приватних інвестицій у EMDEs. Загалом 80% екологічного фінансування в розвинених країнах залучається всередині країни, тоді як EMDEs змушені покладатися на міжнародну допомогу, яка часто надається у формі боргів [4].

Перспективи фінансування екологічної безпеки пов'язані з концепцією «Фінанси 5.0», яка передбачає інтеграцію штучного інтелекту (AI), блокчейну, квантових обчислень та RegTech для підвищення прозорості та інклюзивності фінансових екосистем [5]. Зауважимо, що штучний інтелект дає змогу обробляти величезні масиви неструктурованих даних (супутникові знімки, дані датчиків), що сприяють оцінці екологічних ризиків в реальному часі та запобігати грінвошингу. Блокчейн-технології забезпечують відстеження екологічних кредитів та транзакцій, що важливо для функціонування ринків вуглецевих офсетів та біорізноманіття.

1. The Culture of Global Ecological Security: Theoretical and Empirical Aspects - European Research Studies Journal. URL: <https://ersj.eu/journal/3847/download/The+Culture+of+Global+Ecological+Security+Theoretical+and+Empirical+Aspects.pdf>
2. A conceptual framework for analysis of environmental security and development based on source and flow concepts. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12041362/>
3. Theories of Sustainable Development. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/123287/1/MPRA_paper_123287.pdf
4. Global Landscape of Climate Finance 2025. URL: https://www.climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2000/06/compressed_Global-Landscape-of-Climate-Finance-2025.pdf
5. Sustainable digital finance and Finance 5.0: a systematic review and research agenda. URL: <https://www.emerald.com/sajbs/article/doi/10.1108/SAJBS-03-2025-0131/1301902/Sustainable-digital-finance-and-Finance-5-0-a>





КІРДІНА ОЛЕНА, д.е.н, професор,
завідувач кафедри фінансів, обліку і аудиту

СТЕШЕНКО ОЛЕНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

ОЦІНКА БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ

Сталий розвиток банківської системи України значною мірою залежить від рівня корпоративного управління в банках. Побудова якісної системи корпоративного управління – процес тривалий, і від його результату залежить діяльність цілої компанії. З огляду на різноманітність бізнесу, системи корпоративного управління також можуть мати різну форму, оскільки нормативно-правове регулювання тієї чи іншої сфери діяльності може напряду впливати на управління бізнесом.

Структурне відновлення ринку банківських послуг вимагає наявності в банках цілісної системи корпоративного управління, послідовного визначення банками стратегічних цілей та завдань, урахування інтересів широкого кола зацікавлених в їхній діяльності осіб. Формування та розвиток економічних відносин між керівництвом банку, власниками, клієнтами та трудовим колективом потребують визначення відповідних механізмів їх участі в стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності й мають формувати відповідну систему корпоративного управління.

Важливість розвитку корпоративного управління в банках визначається декларованим прагненням України до розвитку економічних відносин із країнами ЄС та виходу на ринок банків з іноземним капіталом, що й зумовлює підвищення уваги науковців до цієї проблеми. Банки мають адаптувати свої продукти й сервіси до нових потреб корпоративних клієнтів, що потребує системного аналізу сучасних тенденцій кредитування, депозитних операцій та комплексного супроводу бізнесу [1].

Корпоративне банківське обслуговування – це комплекс фінансових послуг, які банк надає великим компаніям, державним підприємствам та суб'єктам корпоративного сектора.

Корпоративне банківське обслуговування характеризується великим масштабом, високим рівнем відповідальності, багатокомпонентністю послуг і вимогами до технологічної підтримки. У таких умовах банкам необхідно забезпечувати індивідуалізовані фінансові рішення, стабільно підтримувати операційну діяльність підприємства та сприяти його стратегічному розвитку. Хоча корпоративне обслуговування має ряд переваг – комплексність, персоналізацію, цифровізацію – воно також супроводжується ризиками, зокрема бюрократизацією, залежністю від банківських процесів і високими витратами.

На міжнародному рівні у фінансово-банківській сфері відбувається перехід





до дистанційної взаємодії клієнтів та банківських службовців, які використовують електронні послуги, що дозволяє знизити транзакційні витрати та користуватися багатьма банківськими послугами у цілодобовому режимі незалежно від місця знаходження як банку, так і самого клієнта [2-3].

Особливої актуальності набувають рішення, пов'язані з аналітикою великих даних, штучним інтелектом та роботизованою автоматизацією процесів, що дозволяють банкам глибше розуміти потреби клієнтів, прогнозувати їхню поведінку, знижувати ризики та запобігати шахрайству. У свою чергу, використання технологій кібербезпеки та блокчейну є критично важливим у контексті захисту корпоративної інформації та прозорості операцій. У перспективі ця тенденція посилюватиметься, що потребуватиме від банків гнучкості, інвестицій у IT-інфраструктуру та постійного оновлення цифрових сервісів згідно з потребами корпоративного сектору.

Банківська система України, як і фінансова система в цілому, переживає політичні, економічні, військові та інші несприятливі події, які характерні для сучасного розвитку нашої країни. Слід зазначити, що в останні роки, незважаючи на досить складну економічну ситуацію в державі, банківський сектор України досить успішно справлявся із такими викликами як пандемія Covid-19 та наслідками воєнної агресії росії. Вітчизняні банки забезпечували безперебійну роботу, здійснювали кредитування бізнесу та домогосподарств, зберігали відповідний рівень ліквідності й фінансової стійкості, примножували доходи клієнтів та розвивали цифровізацію всіх банківських процесів.

Упродовж 2022–2024 років корпоративний сектор України демонстрував поступове відновлення кредитної активності. Банки нарощували обсяги фінансування підприємств, що свідчить про зростання довіри до бізнесу та покращення фінансової дисципліни. Особливо помітна концентрація кредитних ресурсів у стратегічно важливих галузях економіки. Цьому сприяли державні програми підтримки, а також участь міжнародних партнерів у наданні гарантій та співфінансування.

Провідні позиції як за корпоративним кредитуванням займають державні банки – ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк та Укргазбанк. Разом вони акумулюють понад 60 % загального обсягу корпоративних кредитів, що свідчить про значну участь держави у фінансуванні бізнесу. ПриватБанк має найбільшу частку корпоративного кредитного портфеля – понад чверть загального обсягу. Банки з іноземним капіталом – Райффайзен Банк, ОTR Банк, Креді Агріколь, Укрсиббанк та Сітібанк – стабільно входять до топ-10 за ключовими показниками, що вказує на їхню сталу позицію на українському ринку корпоративного банкінгу. Такі установи як ПУМБ, СЕНС Банк і Південний хоч і поступаються за масштабами державним та іноземним банкам, проте продовжують зміцнювати свої позиції [4].

Динаміка корпоративних депозитів у 2022–2024 роках свідчить про збереження стійкої довіри підприємств до банківської системи навіть в умовах нестабільного середовища. Обсяги депозитів поступово зростали, що





відображає відновлення грошових потоків і стабілізацію фінансового становища бізнесу. Вкладення переважно концентрувалися в національній валюті, що вказує на прагнення знизити валютні ризики/

Корпоративні депозити концентруються у меншій кількості банків. Топ-5 банків за депозитами юридичних осіб володіють істотно вищими абсолютними значеннями порівняно з іншими установами, що свідчить про концентрацію великих залишків на рахунках в обмеженій кількості фінансових структур.

В 2023-2024 роках на вибір клієнтом банку для зберігання коштів не впливали ставки за депозитами тому що вони були майже ідентичні в цілому по банківській системі. Вартість обслуговування на банківському ринку також відрізнялась несуттєво. Банки в основному повернулися до тарифної політики, яка була в довоєнний період та скасували майже усі пільги. Це змушувало банки в боротьбі за клієнта фокусуватися на якості обслуговування і цифровізації продуктів та послуг [5].

На сьогоднішній день банківські продукти та пропозиції будуються на розвитку інтернет-банкінгу та мобільного додатка (фактично той же інтернет-банкінг лише доступ до нього здійснюється через мобільний додаток.

У сучасних умовах воно стає важливою конкурентною перевагою. Саме вона визначає лояльність клієнтів, рівень їх задоволеності та готовність до тривалого співробітництва з банком. Водночас така перевага сприяє зміцненню репутації банку та підвищенню його позицій на фінансовому ринку. У результаті банк отримує стабільну клієнтську базу та довгострокові економічні вигоди.

Таким чином, клієнтське банківське обслуговування є не лише засобом здійснення фінансових операцій, а й визначальним фактором у формуванні іміджу банку, зміцненні його ринкових позицій і підтримці сталого розвитку фінансової системи загалом.

1. Мороз Н. В., Червінська О. С., Наквацький М. Б. Розвиток банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-89>
2. Непочатенко О. О., Пташник С. А., Шеїн В. В. Цифрова модель банківського обслуговування. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 93-99. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.93-99>
3. Писарчук О. В. Цифровізація обліково-аналітичних процесів в контексті розвитку людського капіталу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-47>
4. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Грудень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-hruden-2024>
5. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Червень 2025 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-cherven-2025>





КІР'ЯН ОЛЕНА, к.е.н, доцент,

доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,

ПОПОЛІТОВА КАРИНА, здобувач вищої освіти

Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, м. Харків

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Фінансова стійкість підприємства є однією з найбільш важливих характеристик його економічного стану, бо визначає здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів. Вона характеризує стан підприємства щодо забезпечення достатнього рівня платоспроможності, рентабельності та незалежності від зовнішніх джерел фінансування відповідно до поточних та очікуваних умов середовища.

На формування фінансової стійкості впливають як внутрішні фактори діяльності підприємства, так і зовнішні умови комплексного впливу на економічні процеси. В сучасному світі серед зовнішніх чинників особливе значення тепер мають макроекономічні фактори, які формують загальне економічне середовище діяльності підприємств та можуть швидко й радикально змінювати фінансовий стан значної кількості суб'єктів господарювання в різних країнах світу [1].

До основних макроекономічних чинників, що впливають на фінансову стійкість підприємств, належать інфляція, коливання валютного курсу, рівень процентних ставок, економічна кон'юнктура та державна фіскальна політика [2]. Зміна цих показників безпосередньо впливає на витрати підприємств, попит на продукцію та можливості залучення фінансових ресурсів.

Одним із найбільш вагомих чинників є інфляція, яка призводить до зростання цін на ресурси, енергоносії та інші виробничі фактори. Внаслідок цього підвищуються витрати підприємства, знижується купівельна спроможність споживачів і зменшується реальна прибутковість діяльності. При цьому інфляція одночасно є тим чинником, що змінюється під впливом інших умов макросередовища, тому потребує модельного прогнозування для попередження та мінімізації деструктивного впливу на підприємство.

Значний вплив на фінансову стійкість підприємств мають також коливання валютного курсу, особливо для суб'єктів господарювання, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Нестабільність валютних курсів може змінювати ефективність експортно-імпортних операцій, що ускладнює фінансове планування та прогнозування доходів підприємства. Значна кількість підприємств, які діють на внутрішньому ринку, залишають цей чинник поза увагою, що негативно впливає на результати діяльності, бо в значній кількості складових кожного вітчизняного бізнесу через ланцюги постачання включені ресурси, які відчувають вплив коливань валютних курсів.

Ще одним важливим макроекономічним чинником є рівень процентних ставок, який визначає вартість позикового капіталу. Зростання процентних





ставок призводить до підвищення витрат на обслуговування кредитів та обмежує можливості підприємств залучати фінансові ресурси для розвитку і реалізації інвестиційних проєктів [3]. Цей чинник особливо чутливий при залученні довгострокового кредитування, що застосовують при реструктуризації обладнання та основних фондів при відсутності можливості швидкого закриття позик та перекредитування.

Крім того, на фінансову стійкість підприємств впливають економічні коливання та державна економічна політика, зокрема зміни у податковому законодавстві та бюджетній політиці. Економічна нестабільність може призводити до зниження попиту на продукцію підприємств, стрибкоподібного скорочення доходів та погіршення загального фінансового стану [4]. Це вимагає від підприємств постійного моніторингу законодавчих проєктів, вивчення тенденцій формування державних стратегій та політик.

Відносно новим чинником активного впливу на макроекономіку стає посилення воєнних конфліктів в світі – як наявні, так і ризик появи наступних. Цей чинник впливає на грошові потоки (їх перенаправлення по галузях, країнах, ринках), на партнерські відносини (майже кожен конфлікт вимагає перегляду припустимих та прийнятних партнерів), на логістичні маршрути та витрати, на вартість тих чи інших видів ресурсів (наприклад, зараз це стосується нафтопродуктів та газу), на ризики фізичного знищення основних фондів як самого підприємства, так і партнерів тощо.

Вищевказане доводить, що макроекономічні чинники в сучасному світі відіграють все більш важливу роль у формуванні фінансової стійкості підприємств. Урахування їхнього комплексного впливу під час фінансового планування та управління дозволить підприємствам зменшувати ризики, підвищувати стабільність діяльності та забезпечувати довгостроковий економічний розвиток. В сучасних умовах реактивних змін макросередовища підприємствам необхідно постійно здійснювати моніторинг макроекономічної ситуації та адаптувати фінансову стратегію до змін економічного середовища. Важливими інструментами забезпечення фінансової стійкості в цих умовах можуть стати диверсифікація активів, формування гнучких високоліквідних фінансових резервів, проведення сценарного аналізу та впровадження ефективної системи управління ризиками.

1. Халатур, С., Масюк, Ю., & Світлик, І. (2024). Вплив макроекономічних ризиків на процедуру критеріального формування фінансової стійкості підприємства. *Бізнес-навігатор*. (4(77)). 9-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-2>
2. Сподіна, А., & Тарасенко, І. (2022). Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. (12(131)). 24–31. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16704889827423.pdf>
3. Ткаченко, Є., Фатюха, В., & Яришко, О. (2021). Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку*. (56). 129–134. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure56-22>
4. Борецька, Т. (2023). Вплив нестабільного економічного середовища на фінансову стійкість підприємств: аналіз та виклики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (322(5)). 95–99. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-14>





КОВАЛЕНКО ВІКТОРІЯ, д.е.н., професор,
професор кафедри банківської справи
АВРАМЕНКО ДАР'Я здобувач вищої освіти,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ БАНКІВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Упродовж останніх десятиліть банківська система України неодноразово переживала системні кризи, що спричиняли значні негативні наслідки для фінансової сфери та економіки країни загалом. Ці події засвідчили недовіру чинних механізмів підтримання фінансової стійкості банків і зумовили необхідність їх глибшого теоретичного аналізу та практичного вдосконалення.

Фінансова стійкість банку (далі – ФСБ) є фундаментальною категорією сучасного банківського менеджменту, що визначає його здатність забезпечувати безперервність діяльності, своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами та контрагентами, а також підтримувати оптимальний баланс між ризиком, прибутковістю та капіталом. Вона виступає інтегральним показником ефективності бізнес-моделі банку, системи управління ризиками та якості корпоративного управління [1].

Слід зазначити, що якщо у 1970–1990-х рр. публікації мали епізодичний характер, то починаючи з 2000-х років спостерігається поступове розширення наукового дискурсу, що збіглося з активним розвитком теорії ризик-менеджменту, упровадженням стандартів Базель та глобалізацією фінансових ринків. Після світової фінансової кризи 2008 р. кількість публікацій суттєво зросла, що відбиває підвищення уваги до механізмів забезпечення ФСБ. Найінтенсивніше зростання спостерігається після 2019 року що свідчить про актуалізацію досліджень у контексті пандемічних та геополітичних шоків, а також інтеграцію концепції ФСБ з принципами сталого розвитку (ESG-принципами) та макропруденційного регулювання. У сучасному науковому просторі ФСБ розглядається не лише як статика фінансових показників, а як динамічний процес, що характеризує адаптивність банку до кризових змін, його здатність реагувати на ризики та використовувати можливості для зростання. У цьому контексті доцільним є проведення системного аналізу наукових публікацій, присвячених тематиці ФСБ, з метою виявлення основних наукових трендів, авторських шкіл і концептуальних підходів табл.1. У результаті цього аналізу виокремлено 12 кластерів наукових публікацій, які відображають різні концептуальні напрями дослідження фінансової стійкості банків на рис. 1.

Отже, сучасне розуміння фінансової стійкості банків формується на перетині макропруденційного регулювання, цифрових інновацій, принципів сталого розвитку та адаптивного управління ризиками. Узагальнений аналіз наукових публікацій засвідчує зростання уваги до цієї проблематики, що відображає актуальність її дослідження в умовах глобальної невизначеності.





**Таблиця 1 - Кластерна карта наукових публікацій за ключовими словами
«Фінансова стійкість у базі Scopus за 1975-2025 рр.**

Кластер 1 «Макропруденційна політика, системні ризики та регул. середовища»	Кластер 2 «Мікроекономічні детермінанти ФСБ»	Кластер 3 «Макроекономічні детермінанти ФСБ»
Кластер 4 «Аналітичні технології та штучний інтелект у забезпеченні ФСБ»	Кластер 5 «Соціально-економічний контекст та політичні фактори ФСБ»	Кластер 6 «Вплив цифровізації на ФСБ»
Кластера 7 «Облікове забезпечення ФСБ»	Кластер 8 «Системні ризики та мережеве моделювання»	Кластер 9 «Конкуренція та ринкова структура»
Кластер 10 «Кліматичні ризики та зелений банкінг»	Кластер 11 «Фінансіалізація, енергетичні ринки та ФСБ»	Кластера\ 12 «Монетарна політика та ФСБ»

Джерело: побудовано автором з використанням VOSviewer

1. Салтикова Г. В., Ніконова І. В. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості банку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17011483>





КОВАЛЬЧУК КАТЕРИНА, завідувач відділу економічних досліджень
Вінницький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС
України, м. Вінниця

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З НАДАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

У науковій літературі обґрунтовується позиція щодо визначальної ролі фінансово-економічних механізмів державного регулювання у формуванні ринкових умов, тоді як адміністративні засоби розглядаються як похідні від економічного інструментарію. Водночас ефективність державного регулювання фінансового сектору, особливо в умовах воєнного стану, забезпечується за рахунок комплексного та збалансованого поєднання різних регуляторних механізмів.

Згідно з п. 9 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії»: «... державне регулювання діяльності з надання фінансових та супровідних послуг (далі - державне регулювання) - здійснення державою з метою захисту прав і законних інтересів клієнтів заходів щодо створення та вдосконалення системи норм, якими визначаються загальні принципи діяльності з надання фінансових та супровідних послуг, що регулюють діяльність надавачів фінансових та супровідних послуг, встановлюють порядок здійснення нагляду за здійсненням діяльності з надання фінансових та супровідних послуг, встановлюють відповідальність за порушення законодавства, що регулює відносини між учасниками ринку фінансових послуг...» [1].

У контексті нормативного розуміння державного регулювання, взаємодія регулятора та фінансових установ набуває форми цілісного фінансово-економічного механізму державного регулювання, який виступає ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, адаптивності та функціональної спроможності фінансового сектору в умовах воєнних загроз.

Разом із тим сучасні кризові виклики актуалізують пріоритетність фінансово-економічного інструментарію, який завдяки своїй гнучкості та оперативності дозволяє забезпечувати своєчасне антикризове реагування та стабілізацію фінансової системи. Економічні методи регулювання реалізуються через інструменти економічної політики, включаючи систему стимулів, обмежень, нормативів, податкових і фінансових важелів, що мають безпосередній вплив на поведінку суб'єктів фінансового ринку.

Враховуючи відповідні внутрішні та зовнішні фактори забезпечення реалізації державної політики регулювання фінансово-економічних процесів в Україні, Ю. Сафонов, пропонує розглядати фінансовий та економічний механізми як окремі, але взаємодіючі системи [2].

При дослідженні економічної складової у державному регулюванні фінансового ринку, Ж. Гарбар розрізняє «дві групи інструментів державного регулювання фінансового ринку - прямого і непрямого впливу. Інструменти





першої групи представляють систему встановлених норм поведінки для учасників фінансового ринку, порядок їх застосування і притягнення до відповідальності учасників, що порушують ці норми. Друга група представляє собою сукупність інструментів непрямого економічного впливу, направлених на формування окремих умов ринку (ціни, обсяги попиту та пропозиції окремих сегментів фінансового ринку, рівень конкурентної боротьби між учасниками ринку)» [3, с. 20].

Вищевикладене дає підстави дійти висновку, що зміст сучасного фінансово-економічного механізму державного регулювання ринку фінансових послуг становить сукупність економічних (непрямих) методів, спрямованих на забезпечення надійного та стабільного функціонування фінансового сектора країни в надскладних умовах повномасштабної війни.

В умовах воєнного стану державне регулювання ринку фінансових послуг в Україні здійснюється з урахуванням розширених повноважень уповноважених органів. При визначенні інституційної спроможності НБУ щодо здійснення державного регулювання, а саме його нормативно-правової складової, ми використовуємо нормативне тлумачення поняття «Регулятор», що представлено у п. 47 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», а саме: «... Регулятор - НБУ або НКЦПФР згідно з розподілом повноважень, визначеним цим Законом...» [1].

Регулятор наділений правом оперативного прийняття нормативно-правових актів, запровадження валютних і фінансових обмежень, коригування пруденційних вимог, а також застосування спеціальних заходів підтримки ліквідності банківського сектору.

У межах своїх повноважень НБУ здійснює комплексний вплив на фінансовий ринок через інструменти грошово-кредитної, валютної та наглядової політики, включаючи контроль за рухом капіталу, регулювання платіжної інфраструктури та забезпечення функціонування систем фінансового моніторингу. Водночас держава забезпечує правові передумови для адаптації діяльності фінансових установ до умов воєнних ризиків, зокрема шляхом запровадження гнучких регуляторних режимів, підтримки цифровізації фінансових послуг та розширення фінансової інклюзії.

Таким чином, повноваження державних органів у сфері регулювання фінансового ринку в умовах війни трансформуються у проактивний та антикризовий інструмент управління, що забезпечує стійкість фінансової системи, мінімізацію системних ризиків та підтримку економічної безпеки держави.

З цього приводу доцільно зазначити, що відповідно до ст. 7-1 Закону України «Про Національний банк України» [4] має право визначати тимчасові особливості регулювання та нагляду.

Подібна практика державного регулювання у складний період є для Регулятора не новою. Саме завдяки оперативному застосуванню цілого комплексу заходів, серед яких і економічні інструменти, НБУ вдалось на





початку війни стабілізувати ситуацію на ринку фінансових послуг, запобігти інфляції та девальвації і забезпечити стійкість ринку. Прийняття на початку війни Постанов Правління НБУ від 24.02.2022 р. № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» та «Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп» від 25.02.2022 р. № 23 було покликано мінімізувати негативний вплив наслідків військової агресії та сприяти забезпеченню надійності та стабільності функціонування банківської системи.

Переважає більшість методів, що застосовуються Регулятором для стабілізації фінансової ситуації в країні є економічними та становлять інструментарій саме фінансово-економічного механізму державного регулювання. Наразі застосування економічного інструментарію при державному регулюванні, відповідно до чинного законодавства диференціюється залежно від виду діяльності з надання фінансових послуг.

У ст. 61 Закону України «Про Національний банк України» повноваження Регулятора з державного регулювання розподілені так щодо:

« 1. банків - у формах, визначених Законом України «Про банки і банківську діяльність», безпосередньо або через створений ним Комітет з питань нагляду та регулювання діяльності банків, оверсайту платіжної інфраструктури;

2. кредитних спілок - у формах, визначених Законом України «Про кредитні спілки»;

3. страховиків - у формах, визначених Законом України «Про страхування»;

4. інших осіб, які здійснюють діяльність з надання фінансових та супровідних послуг, - у формах та у спосіб, визначених Законом України «Про фінансові послуги та фінансові компанії»» [4].

Державне регулювання ринку фінансових послуг в умовах війни характеризується посиленням ролі регулятора, запровадженням спеціальних обмежень і гнучких регуляторних підходів, а також активною цифровізацією, що забезпечує фінансову стабільність і безперервність функціонування фінансової системи.

Таким чином, фінансово-економічний механізм державного регулювання ринку фінансових послуг доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних економічних і фінансових інструментів, форм та методів впливу, спрямованих на забезпечення стабільного, безперервного та ефективного функціонування фінансового сектору. Такий механізм охоплює сукупність індикативних, стимулюючих і обмежувальних засобів регуляторного впливу, які реалізуються через грошово-кредитну, валютну, податкову та регуляторну політику держави.

В умовах воєнного стану значення фінансово-економічного механізму істотно зростає, оскільки він забезпечує оперативну адаптацію фінансової системи до динамічних зовнішніх і внутрішніх ризиків, включаючи





макроекономічну нестабільність, руйнування інфраструктури та підвищені кіберзагрози. Його ефективність проявляється у здатності держави оперативно реагувати на кризові явища шляхом регулювання ліквідності банківського сектору, впровадження валютних обмежень, стимулювання цифровізації фінансових послуг та підтримки фінансової інклюзії.

Водночас функціонування зазначеного механізму передбачає інтеграцію фінансово-економічних інструментів із адміністративно-правовими засобами регулювання, що забезпечує комплексний характер державного впливу на ринок фінансових послуг і підвищує його результативність.

1. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
2. Сафонов Ю.М., Григор'єв Г.С. Механізм державного регулювання фінансово-економічних процесів. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/11.pdf
3. Гарбар Ж. Форми та інструменти державного регулювання фінансового ринку. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 18-21.
4. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#n632>





КОМІСАРЕНКО ЄВГЕН, к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища підприємства стикаються з численними фінансовими ризиками, що можуть суттєво впливати на їхню стійкість та конкурентоспроможність. Нестабільність ринкової кон'юнктури, коливання валютних курсів, зміни регуляторних вимог та макроекономічні потрясіння створюють потребу у впровадженні ефективних систем управління ризиками як ключового інструменту забезпечення фінансової стабільності.

Ризик-менеджмент передбачає ідентифікацію, оцінку, контроль та моніторинг фінансових ризиків, що виникають у процесі діяльності підприємства. До основних категорій належать кредитний, ринковий, ліквіднісний, операційний та стратегічний ризики. Своєчасне виявлення та аналіз цих ризиків дозволяє мінімізувати потенційні втрати та забезпечити безперервність функціонування бізнесу навіть у кризових умовах.

Одним із ключових інструментів управління ризиками є диверсифікація фінансових потоків та інвестиційних напрямів. Рациональне розподілення ресурсів між різними активами та проектами знижує концентрацію ризиків та підвищує загальну стійкість підприємства. При цьому застосування аналітичних моделей оцінки ризиків, таких як Value at Risk (VaR), стрес-тестування та сценарний аналіз, дозволяє прогнозувати потенційні фінансові втрати у різних умовах ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення [1].

Важливе значення має використання страхових та перестрахових механізмів як фінансового інструменту трансферу ризиків. Страхування майнових та фінансових ризиків дозволяє підприємствам захищати активи, зменшувати наслідки непередбачуваних подій та стабілізувати грошові потоки. Інтеграція страхових рішень у загальну систему ризик-менеджменту забезпечує комплексний підхід до управління невизначеністю та підвищує рівень фінансової безпеки.

Крім того, важливою складовою є розвиток внутрішніх систем контролю та корпоративного управління. Впровадження процедур внутрішнього аудиту, регулярного фінансового моніторингу та прозорих процедур звітності дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників та оперативно реагувати на потенційні ризики. Це сприяє зміцненню фінансової дисципліни, підвищує довіру інвесторів та кредиторів та зміцнює репутацію підприємства на ринку.





Сучасні технології надають додаткові можливості для управління ризиками. Використання цифрових платформ, аналітики великих даних, штучного інтелекту та систем прогнозування дозволяє підвищити точність оцінки ризиків, скоротити час прийняття рішень та підвищити ефективність управлінських процесів [2]. Цифровізація ризик-менеджменту стає стратегічним інструментом підвищення гнучкості та оперативності підприємств у нестабільному економічному середовищі.

Фінансовий менеджмент у контексті ризик-менеджменту також передбачає оптимізацію структури капіталу та грошових потоків. Використання механізмів хеджування валютних та процентних ризиків, планування ліквідності та контроль за кредиторською та дебіторською заборгованістю забезпечує стабільність фінансових показників. Це створює передумови для довгострокового планування та забезпечення платоспроможності підприємства навіть у кризових умовах.

Особлива увага приділяється управлінню людським капіталом як фактору ефективного ризик-менеджменту. Підготовка та сертифікація фахівців із фінансового та стратегічного управління, розвиток компетентностей у сфері аналітики та прогнозування, а також формування культури управління ризиками всередині організації підвищують адаптивність підприємства до зовнішніх та внутрішніх змін.

Узагальнюючи слід зауважити що, ефективне застосування інструментів ризик-менеджменту забезпечує комплексну систему захисту фінансової стійкості підприємства. Комплексний підхід, що поєднує диверсифікацію, страхування, внутрішній контроль, цифрові технології та розвиток людського капіталу, дозволяє мінімізувати негативні впливи нестабільності економіки, підвищує конкурентоспроможність та забезпечує довгострокову життєздатність підприємства.

Таким чином, ризик-менеджмент виступає стратегічним інструментом забезпечення фінансової стійкості та адаптації підприємств до умов постійних змін. Його системне впровадження дозволяє підприємствам не лише протистояти фінансовим потрясінням, а й використовувати нові можливості для розвитку та інноваційного зростання у складному економічному середовищі.

1. Непочатенко О.О., Прокопчук О.Т., Мальований М.І., Бондаренко Н. В. Моделі та технології прийняття рішень у сучасній банківській системі. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 9-20. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-9-20.
2. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю., Новак І. М. Інноваційні підходи до управління ризиками у страхуванні. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 20-31. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-20-31.





КОРЗИК СВІТЛАНА, викладач кафедри «Права та економіко-фінансової безпеки»

Науковий керівник – **ВІТОВЩИК ТЕТЯНА**, к.е.н., доцент кафедри «Права та економіко-фінансової безпеки»

ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права», м. Луцьк

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ З КРИПТОВАЛЮТОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах цифровізації цифрового формату набули не лише документообіг, інформація але й валюта в цілому. На сучасному етапі віртуальна валюта яка називається крипто валютою набула значного поширення. Головними детермінантами складності оподаткування криптовалюти є висока рівень волатильності, невизначеності методології оцінки собівартості при багатократних транзакціях (проблема FIFO/LIFO), а також відсутність стандартизованих механізмів документального підтвердження витрат у децентралізованих фінансових екосистемах (DeFi). При оподаткуванні операцій з віртуальною валютою виникає значна кількість складнощів. Основне проблемне питання це ідентифікація об'єкта оподаткування. Окремо слід відмітити. Що крипто валюта характеризується транскордонністю, що ускладнює операцій та ставить актуальність питання щодо уникнення подвійного оподаткування. Специфічність доходів від операцій від крипто валюти ускладнює їх оподаткування, оскільки аналогів немає в матеріальному світі. Основними проблемами оподаткування також є Airdrops (безкоштовна роздача токенів): (Яка ціна активу в момент отримання, якщо він ще ніде не торгується?), Staking та Farming (пасивний дохід) (Які дивіденди, відсотки по депозиту чи інтелектуальна власність?), Hard Forks (Якщо мережа розділилася і ви отримали нові монети (як Bitcoin Cash) – чи є це доходом у момент виникнення?).

В українському законодавстві в 2023 р. вперше описано сутність поняття «віртуальний актив» як нематеріальне благо, що є об'єктом цивільних прав, має вартість та виражене сукупністю даних в електронній формі [1]. При оподаткуванні віртуальних активів основні складнощі виникають з визначенням об'єкта оподаткування, складністю ідентифікації суб'єктів господарювання та уникнення подвійного оподаткування. Слід відмітити, що більшість науковців вважають, що вітчизняні законотворці під «віртуальними активами» вважають «крипто валюту». Це однозначно помилка законотворців, оскільки крипто валюта є вужчим поняттям ніж «віртуальний актив», оскільки актив може бути не тільки валютою але й цінністю, правом, токеном. Ще однією особливістю висвітленого на офіційному сайті Верховної Ради України є те, що крипто валюту по факту вважають рухомим майном а не засобом платежу.

В міжнародному ж законодавчому просторі підхід до трактування крипто валюти дещо інше. Наприклад. В країнах Європейського Союзу Трактування:





«Криптоактив» (Crypto-asset) – це цифрове представлення вартості або прав, які можуть передаватися та зберігатися в електронному вигляді з використанням технології розподіленого реєстру (DLT) або аналогічної технології [1]. В США немає єдиного визначення «крипто валюти», однак з метою оподаткування криптовалюту визначають як «Digital Asset» (раніше Virtual Currency) і трактує її як майно (Property) для цілей оподаткування [2]. Питання трактування крипто валюти є важливим з огляду визначення бази оподаткування.

Серед основних питань щодо обігу віртуальних активів є оподаткування. Імплементация норм Закону України «Про віртуальні активи» запустила процес трансформації вітчизняного нормативно-законодавчого поля та створило передумови для внесення змін до Податкового Кодексу України [3]. Основні зміни до податкового законодавства представлена в законопроекті №10225-д «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні» [4]. Названий законопроект передбачає, що податки на криптовалюту сплачуються тільки з чистого прибутку, тобто база оподаткування розраховується як різниця між доходом від продажу (або виведення в фіат) та фактичними витратами на її придбання. Такий розрахунок є аналогією обрахунку бази оподаткування податку на прибуток від операцій з цінними паперами. Згідно норм законопроекту моментом нарахування податку буде вважатися час трансформації крипто валюти в національну грошову одиницю. Нормами закону передбачається 23% оподаткування операцій з крипто валютою. Детальний аналіз запропонованого до розгляду законопроекту змін до оподаткування дозволяє розділити ставку податку на 18% (сам податок) та 5% (ставка військового збору).

Розроблений законопроект має ряд невизначених питань, зокрема документальне підтвердження оподаткування, обліку доходів від крипто, і що взагалі вважати доходом, обмеження регуляції операцій з криптою.

1. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937 (Text with EEA relevance) URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj>
2. What's a digital asset URL: <https://www.irs.gov/filing/digital-assets>
3. Про віртуальні активи: Закон України №2074-IX від 17.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні: проект Закону України № 10225-д від 24.04.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56271>





КОРЗИК СВІТЛАНА, викладач кафедри «Права та економіко-фінансової безпеки»

ЖУК ОЛЕКСАНДР, студент

ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права»

АЛГОРИТМІЧНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ МІКРОЕКОНОМІЧНИХ РИНКІВ

Сутність алгоритмічного ціноутворення полягає у використанні алгоритмів та штучного інтелекту для автоматичного встановлення й коригування цін у реальному часі на основі великих масивів даних (попит, поведінка споживачів, ціни конкурентів, сезонність тощо). Традиційна мікроекономічна модель ціноутворення найчастіше передбачає, що ціна встановлюється в точці рівноваги попиту та пропозиції.

Алгоритмічне ціноутворення є видозміною класичних мікроекономічних моделей, зокрема уявлення про фіксовану ціну, граничні витрати та рівноважну ціну, оскільки ціни стають динамічними та індивідуалізованими. Алгоритмічні підходи до ціноутворення використовуються для визначення того, яку плату стягувати за товари в залежності від певних факторів. Наприклад, ціни можуть змінюватися з часом або в залежності від інформації про окремих споживачів. У міру того як все більше компаній застосовують дані інструменти для встановлення ціни, на ринку формуються нові правила та процедури взаємодії зі споживачами, які останні у свою чергу вчаться порушувати.

Таким чином, система, що традиційно склалася взаємодії споживачів та постачальників змінюється в умовах цифровізації ринкових процесів, породжуючи складну систему механізмів, де цифрові технології стикаються з адаптивними стратегіями споживачів

Проте масове впровадження алгоритмів на основі штучного інтелекту дозволяє фірмам змінювати ціни тисячі разів на добу (динамічне ціноутворення), що радикально змінює механіку взаємодії суб'єктів.

Застосування алгоритмічного ціноутворення має певні економічні та соціальні наслідки. Перші визначаються подвійним впливом конкуренцію. Так, з одного боку, автоматизований моніторинг цін конкурентів теоретично має знижувати розбіжності, але на практиці може призводити до прихованої змови. Дослідження показують, що з одночасному використанні подібних алгоритмів різними компаніями ціни стабілізуються лише на рівні, перевищує конкурентний. Крім того, постає проблема «алгоритмічної дискримінації», коли алгоритми встановлюють різні ціни для різних груп населення на основі їхнього розташування або інших характеристик [1], піднімаючи етичні питання [2].

Запровадження алгоритмічного ціноутворення суттєво трансформує мікроекономічні ринки, оскільки ціни перестають бути фіксованими та набувають динамічного характеру. Це змінює класичні уявлення про рівноважну ціну та механізми ринкового саморегулювання.





Використання алгоритмів сприяє поширенню цінової дискримінації, зокрема персоналізованого ціноутворення, що дозволяє підприємствам ефективніше перерозподіляти споживчий надлишок на свою користь. Водночас це може зменшувати прозорість ринку для споживачів.

Алгоритмічне ціноутворення підвищує економічну ефективність діяльності фірм за рахунок швидкої адаптації до ринкових змін, оптимізації доходів та зниження трансакційних витрат. Конкуренція між суб'єктами господарювання поступово зміщується з цінової площини у технологічну, де ключовими стають якість алгоритмів і доступ до даних.

Разом з позитивними ефектами виникають ризики алгоритмічної координації цін, що може призводити до обмеження конкуренції без формальних змов. Це створює нові виклики для антимонопольного регулювання та державної економічної політики.

1. Ajorlou A., Jadbabaie A., Kakhbod A. Dynamic pricing in social networks: The word-of-mouth effect. *Management Science*, 2018. vol. 64, issue 2, pp. 971–979. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2657>
2. Alba J.W., Williams E.F. Pleasure principles: A review of research on hedonic consumption. *Journal of Consumer Psychology*, 2013/ vol. 23, issue 1, pp. 2–18. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2012.07.003>





КРАВЧУК ГАННА, старший судовий експерт відділу економічних досліджень
Вінницький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС
України, м. Вінниця

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА НАГЛЯД ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ: НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНІ ОСНОВИ

Сучасний етап розвитку фінансового ринку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими як глобалізаційними тенденціями, так і внутрішніми викликами, пов'язаними з воєнним станом. У таких умовах особливої ваги набуває ефективне державне регулювання та нагляд за діяльністю фінансових установ як ключова передумова забезпечення фінансової стабільності, економічної безпеки та відновлення національної економіки.

Фінансовий ринок виконує системоутворюючу функцію в економіці, забезпечуючи перерозподіл фінансових ресурсів, підтримку інвестиційних процесів та функціонування платіжної системи. Відтак, належний рівень державного регулювання є визначальним чинником його ефективності.

Відсутність легального визначення поняття «фінансовий ринок» у законодавстві України компенсується його функціональним регулюванням через окремі сегменти, що свідчить про гнучкий, але фрагментарний характер нормативного підходу та актуалізує потребу в концептуальній уніфікації цієї категорії.

Аналіз сучасних наукових джерел з означеної проблематики свідчить про наявність двох основних доктринальних підходів до розуміння ринку фінансових послуг. Відповідно до першого підходу, ринок фінансових послуг трактується як інтегрований і складний сегмент фінансового ринку, що виступає інституційною основою функціонування ринкової економіки. Другий підхід ґрунтується на ототожненні понять «ринок фінансових послуг» і «фінансовий ринок», розглядаючи їх як синонімічні категорії.

Досліджуючи теоретико-концептуальні основи функціонування ринку фінансових послуг, І. Юрій та О. Луцишин акцентують увагу на існуванні між фінансовим ринком і ринком фінансових послуг об'єктивно зумовленої функціональної детермінованості, а саме:

1. Трансформації грошових коштів у фінансовий капітал можливі завдяки використанню такого унікального інструменту, як фінансовий ринок. Проте ускладнення форм і способів розміщення цього капіталу об'єктивно спричинило появу нових видів професійної діяльності, орієнтованих на обслуговування власників капіталу, що в результаті призвело до виникнення нової категорії - «фінансова послуга».

2. З огляду на те, що в широкому розумінні фінансовий ринок є ринком, де об'єктом купівлі-продажу виступають різноманітні фінансові інструменти та фінансові послуги. Між ринком фінансових послуг і фінансовим ринком існує





взаємозв'язок, що спричиняє їх ототожнення». [1, с. 58].

Окремі науковці також пропонують альтернативне бачення, відповідно до якого ринок фінансових послуг інтерпретується як ширше явище порівняно з фінансовим ринком. Водночас така позиція не набула широкого поширення та належного теоретико-методологічного обґрунтування у сучасній науковій доктрині.

Р. Задорожна пропонує розглядати взаємозв'язок між фінансовим ринком та ринком фінансових послуг через категорію «фінансовий сектор». Фінансовий сектор визначається як сукупність фінансових установ, що функціонують на ринку фінансових послуг. Враховуючи наявність відповідного методологічного та методичного забезпечення для статистичних досліджень, які стосуються функціонування ринкової складової фінансової системи, вчена обґрунтовує доцільність використання поняття «фінансовий сектор». Поняття «фінансовий ринок» та «ринок фінансових послуг» можуть вживатися для уточнення та конкретизації, за умови обов'язкового врахування встановлених взаємозв'язків та співвідношень між ними. [2, с. 32].

Вбачається, що такий науковий підхід має право на існування, особливо, якщо врахувати що напрями подальшого розвитку фінансового ринку визначені в окремій [Стратегії розвитку фінансового сектору України](#) (Рішення Правління НБУ від 25.06.2025 р. № 299-рш) [3]. Стратегія розвитку фінансового сектору України спрямована на комплексну модернізацію фінансової системи держави, при цьому фінансовий сектор розглядається як багаторівнева система, що охоплює фінансові ринки, інституції та інфраструктуру. Такий підхід відображає сучасну тенденцію до інституційно-інтегрованого розуміння фінансової системи та забезпечує ефективність державного регулювання в умовах воєнних викликів.

На сучасному етапі розвитку фінансового ринку державне регулювання діяльності цього сектора характеризується вираженою специфікою, що зумовлена сукупністю економічних, правових та безпекових чинників.

По-перше, особливості державного регулювання фінансового ринку визначаються не лише загальною метою забезпечення функціонування платоспроможного, стійкого та конкурентного середовища, а передусім необхідністю захисту прав та законних інтересів споживачів фінансових послуг як найбільш уразливої категорії учасників ринку. У цьому контексті регуляторна діяльність держави спрямована на формування прозорих та безпечних умов функціонування фінансових установ.

По-друге, державне регулювання фінансового ринку набуває особливого значення у зв'язку із реалізацією функції забезпечення економічної безпеки, яка відповідно до Конституції України належить до основних функцій держави. В умовах тривалих воєнних дій ефективність виконання цієї функції безпосередньо залежить від здатності держави трансформувати існуючі механізми регулювання, адаптуючи їх до новітніх ризиків та загроз фінансовій системі.





По-третє, трансформація пріоритетів державного регулювання фінансового ринку у бік домінування публічного інтересу зумовлює посилення інституційної спроможності Регулятора. Водночас такі процеси можуть супроводжуватися зростанням регуляторного впливу держави на фінансовий сектор, що потенційно призводить до виникнення дисбалансу між публічними та приватними інтересами.

Повне комплексне дослідження поняття «державне регулювання та нагляд за діяльністю на фінансовому ринку» неможливе без аналізу законодавства.

У чинному законодавстві України відсутні уніфіковані визначення понять «державне регулювання фінансового ринку» та «нагляд на фінансовому ринку», що зумовлює їх тлумачення через систему повноважень регуляторних органів та нормативно закріплені механізми впливу на окремі сегменти фінансового сектору. Нормативне розуміння даних категорій представлено в законодавстві сегментарно:

- щодо ринку фінансових послуг в Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (пп. 9, 10 ч. 1. ст. 1) [4];

- щодо банківського сектора в Законі України «Про Національний банк України» (ст. 1) [5].

Сучасний фінансовий ринок України функціонує в складних умовах, зумовлених воєнними, економічними та цифровими викликами, що об'єктивно підвищує роль державного регулювання та нагляду як інструменту забезпечення фінансової стабільності.

Відсутність уніфікованих легальних визначень ключових категорій («фінансовий ринок», «фінансовий сектор», «державне регулювання», «нагляд») свідчить про фрагментарність нормативного підходу, що потребує подальшої концептуалізації. Сучасна доктрина підтверджує доцільність використання категорії «фінансовий сектор» як інтегрованої системи ринків, інституцій та інфраструктури, що відповідає стратегічним орієнтирам розвитку фінансової системи України.

В умовах війни державне регулювання набуває антикризового та адаптивного характеру, орієнтованого на протидію макрофінансовій нестабільності, кіберзагрозам, руйнуванню інфраструктури та фінансовій ізоляваності територій.

Таким чином, державне регулювання фінансового ринку в умовах війни трансформується у комплексний антикризовий механізм, спрямований на забезпечення фінансової безпеки як складової національної безпеки, а також стійкості, безперервності та адаптивності фінансової системи України.

1. Юрій С.І., Луцишин О.О. Ринок фінансових послуг як інституційна основа ринкової економіки. *Фінанси України*. 2010. № 11. С. 48-59.

2. Задорожна Р.П. Концептуалізація взаємозв'язку між фінансовим ринком, ринком фінансових послуг та фінансовим сектором. *Статистика України*. 2014. № 4. С. 26-32.

3. Стратегія розвитку фінансового сектору України: Рішення Правління НБУ від 25.06.2025 р. № 299-рш. URL:





https://mof.gov.ua/uk/news/onovlena_strategiia_rozvitku_finsanovogo_sektoru_ukraini_zberezhennia_stabilnosti_zaluchennia_investitsii_ta_ievrointegratsiia-5276

4. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

5. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#n632>





КРАВЧУК ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **НІКОЛЬЧУК ЮЛІЯ**, к.е.н, доцент,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

ДЕПОЗИТНІ ВКЛАДЕННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку банківські установи виконують функцію фінансових посередників між суб'єктами, що мають тимчасово вільні грошові кошти, та тими, хто відчуває потребу в додаткових фінансових ресурсах. Реалізація цієї функції забезпечується шляхом акумулювання заощаджень і їх трансформації в кредитні та інвестиційні ресурси.

Специфіка діяльності банків полягає в тому, що переважна частина їх операцій здійснюється за рахунок залучених коштів. У структурі ресурсної бази банків саме залучені ресурси займають домінуюче місце, становлячи близько 80% загального обсягу фінансових ресурсів, тоді як власний капітал формує приблизно 20%. Така структура зумовлює особливу роль депозитних вкладень як основного джерела формування банківських ресурсів.

Ресурси банку доцільно розглядати як сукупність грошових коштів, що перебувають у його розпорядженні та використовуються для здійснення активних і пасивних операцій. За джерелами формування вони поділяються на власні та залучені. До власних належать статутний капітал, резервні фонди, спеціальні резерви та нерозподілений прибуток. Залучені ресурси формуються за рахунок депозитів клієнтів, міжбанківських кредитів та інших зобов'язань.

Центральне місце серед залучених ресурсів займають депозити. Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити депозит як грошові кошти в національній або іноземній валюті, що передані банку на зберігання на договірних умовах із зобов'язанням їх повернення у визначений строк або на вимогу вкладника. У сучасній банківській практиці поняття «депозит» і «вклад» є тотожними [2].

Нормативно-правове регулювання депозитних операцій в Україні здійснюється відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність» та підзаконних актів Національного банку України. Відповідно до чинного законодавства, депозитами визнаються кошти в готівковій або безготівковій формі, розміщені клієнтами на іменних рахунках у банку на визначених договором умовах та такі, що підлягають обов'язковому поверненню.

Депозитні операції належать до пасивних операцій банку та спрямовані на формування його ресурсної бази. Їх економічна сутність полягає в мобілізації тимчасово вільних коштів юридичних і фізичних осіб з метою їх подальшого





розміщення в активні операції. Розширене трактування депозитних операцій включає також операції з розміщення ощадних (депозитних) сертифікатів та банківських металів.

Джерелами формування депозитної бази виступають:

- залишки коштів на поточних рахунках підприємств та організацій;
- строкові депозити юридичних осіб;
- заощадження населення;
- кошти інших банківських установ.

Суб'єктами депозитних відносин є банки як позичальники ресурсів та вкладники – фізичні і юридичні особи, які виконують функцію кредиторів. Об'єктом депозитних операцій виступають грошові кошти, передані банку на умовах двосторонньої угоди.

Метою здійснення депозитних операцій є:

1. Формування достатнього обсягу фінансових ресурсів для активних операцій.
2. Підтримання належного рівня ліквідності та платоспроможності.
3. Забезпечення стабільності функціонування банку.
4. Створення умов для отримання прибутку.

Депозитні кошти формують основу дохідних активів банку. Саме за рахунок депозитів здійснюється кредитування суб'єктів господарювання та населення, інвестування в цінні папери, проведення інших активних операцій. Водночас недепозитні джерела залучення коштів частіше використовуються для оперативного регулювання ліквідності.

Перевагою депозитних вкладень для клієнтів є можливість отримання гарантованого доходу при відносно низькому рівні ризику. Для банку депозити є стабільним і відносно дешевим джерелом ресурсів. Разом з тим існують і певні обмеження, зокрема необхідність підтримання ліквідності та ризик дострокового вилучення коштів.

Організація депозитної діяльності банку ґрунтується на таких принципах:

- орієнтація на прибутковість та ефективність;
- диверсифікація депозитного портфеля;
- узгодженість строків депозитних і кредитних операцій;
- оптимізація структури ресурсної бази;
- розвиток нових банківських продуктів з метою розширення клієнтської бази [1].

Ефективне управління депозитною базою передбачає формування оптимального співвідношення між строковими та поточними вкладами, забезпечення стабільності ресурсів та мінімізацію вартості залучення коштів.

Депозитні вкладення є визначальним елементом ресурсної бази банківських установ та відіграють ключову роль у забезпеченні їх фінансової стійкості. Вони формують основу для здійснення активних операцій, підтримання ліквідності та отримання прибутку.

У сучасних умовах підвищеної економічної нестабільності значення





депозитної політики банків суттєво зростає. Раціональна організація депозитних операцій, диверсифікація джерел ресурсів та ефективне управління депозитним портфелем є необхідними передумовами стабільного розвитку банківської системи загалом.

Таким чином, депозитні вкладення виступають стратегічним інструментом формування фінансових ресурсів банку та визначають можливості його подальшого функціонування і конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

1. Мулик Т. О. Аналіз депозитних операцій банків: стан, проблеми та вдосконалення. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2021. №28, 66-75. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/28-2021/mulyk.pdf> (дата звернення: 28.02.2026).
2. Опальчук Р. М., Невгад Б. П. Формування депозитного портфелю банку з використанням клієнт-орієнтованого підходу. Економіка і управління бізнесом. 2024. Том 15, №2. С. 75-90. URL: <https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202024,%20Vol.%2015,%20No.%202-75-90.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).





КРИВУЛЬСЬКА ІННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПОЛЩУК ВАДИМ**, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ ВПРОДОВЖ 2021-2025 РР.

Еволюція поняття «бюджет» простежується від нормандського bouquet bouqtte – «торба», «кишеня», що трансформувалося в англійське budget і закріпилося у фінансовій лексиці європейських країн. Формування категорії «самоврядний бюджет» пов'язане зі становленням інституту місцевого самоврядування у Великобританії XVIII ст. У працях економістів XIX ст., присвячених проблематиці місцевих фінансів, бюджети територіальних громад розглядалися переважно як допоміжний елемент ширших досліджень державних фінансів.

Ми погоджуємося з думкою Ю.С. Білик та Ю.Н. Мардус, які визначають місцевий бюджет як фінансовий план, через який реалізуються завдання регулювання соціально-економічного розвитку територій, підтримки життєдіяльності населення, фінансування соціальної сфери, формування фінансової бази регіональної економічної політики та виконання окремих напрямів державних програм [1, с. 53]. Розглянемо позицію І. Павлійчук та Л. Фокші, які акцентують увагу на функціонуванні бюджетів адміністративно-територіальних одиниць у складі бюджетної системи держави та відображенні економічних відносин на локальному рівні [4, с. 123]. К.В. Гей розкриває матеріальний зміст, форму й сутність місцевого бюджету через концентрацію частини фінансового ресурсу в органах самоврядування та його використання на суспільні потреби й міжрегіональний перерозподіл [2, с. 181]. Розподіл валового внутрішнього продукту через міжбюджетні відносини охоплює формування ресурсної бази держави й коригування диспропорцій між регіонами залежно від рівня централізації доходів.

Інститут місцевого самоврядування водночас розглядається як комплексний правовий феномен, що поєднує норми конституційного, адміністративного, фінансового та інших галузей законодавства й регулює рух грошових фондів територіальних громад.

Отже, спираючись на окреслені теоретичні положення та узагальнені наукові напрацювання, ми переходимо до емпіричного аналізу фінансових показників, що характеризують реальний стан і тенденції формування ресурсної бази територіальних громад.

Проаналізувавши динаміку затверджених показників доходів місцевих бюджетів у 2021-2025 рр., ми фіксуємо загальну тенденцію до розширення доходної бази. У 2021 р. обсяг затверджених доходів становив 577,0 млрд грн при фактичному виконанні 580,69 млрд грн, що засвідчило перевищення планових орієнтирів. У 2022 р. затверджений показник зріс до 592,33 млрд грн,





проте фактичні надходження склали 555,01 млрд грн, що відобразило зниження рівня виконання. У 2023 р. нами встановлено подальше збільшення плану до 668,88 млрд грн за фактичного показника 652,6 млрд грн, що демонструє часткове відхилення від прогнозних параметрів [3].

Подальший аналіз засвідчив, що у 2024 р. затверджені доходи досягли 674,66 млрд грн, а фактичне виконання становило 679,53 млрд грн, тобто бюджетна система продемонструвала перевищення очікуваних результатів. У 2025 р. нами зафіксовано найвищі значення за досліджуваний період: плановий показник склав 768,22 млрд грн, тоді як фактичні надходження дорівнювали 751,93 млрд грн. Отже, упродовж п'ятирічного періоду простежується поступове нарощування фінансового потенціалу місцевих бюджетів, попри окремі диспропорції між затвердженими та реальними показниками.

Дослідивши розподіл видатків за економічною класифікацією, ми встановили стабільне переважання поточних витрат у загальному обсязі фінансування. У 2021 р. їх обсяг становив 455,72 млрд грн, тоді як капітальні витрати дорівнювали 113,7 млрд грн. У 2022 р. нами відзначено скорочення до 435,42 млрд грн за поточними та 48,87 млрд грн за капітальними витратами, що відобразило загальне звуження ресурсної бази. Уже в 2023 р. спостерігалось відновлення зростання: поточні видатки досягли 500,51 млрд грн, а капітальні – 146,31 млрд грн [5].

У 2024 р. тенденція до зростання збереглася: поточні видатки збільшилися до 526,03 млрд грн, капітальні становили 145,76 млрд грн. У 2025 р. нами зафіксовано максимальні значення – 613,13 млрд грн поточних та 160,92 млрд грн капітальних витрат. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що після скорочення 2022 р. відбулося відновлення інвестиційної складової, проте структура видатків і надалі характеризується домінуванням поточного фінансування, що визначає пріоритети бюджетної політики на місцевому рівні.

Продовжуючи дослідження фінансування місцевих бюджетів у 2021-2025 рр., ми поглибили аналіз співвідношення між плановими орієнтирами та фактичними результатами. Нами встановлено, що у 2021 р. при затвердженому річному плані 43,21 млрд грн фактичний показник становив –11,02 млрд грн, що відобразило наявність істотного розриву між прогнозом і виконанням. Уже в 2022 р. плановий обсяг зменшився до 32,44 млрд грн, тоді як виконання погіршилося до –69,87 млрд грн, що свідчить про посилення дефіцитних тенденцій та поглиблення фінансових диспропорцій [5].

Починаючи з 2023 р., нами зафіксовано зміну траєкторії розвитку. Плановий показник різко зріс до 87,54 млрд грн, а від'ємний результат скоротився до –5,4 млрд грн. Отже, масштаби невиконання істотно зменшилися, що відобразило поступове відновлення керованості бюджетного процесу. Динаміка означеного року засвідчила формування передумов для подальшого вирівнювання фінансових параметрів. У 2024 р. ми відзначили збереження тенденції до зростання планових обсягів - до 88,66 млрд грн, проте фактичний результат залишався від'ємним і становив –7,88 млрд грн. Хоча





негативне значення виконання зберігалось, його масштаб був суттєво нижчим порівняно з кризовим періодом 2022 р. Нами встановлено, що зазначена динаміка характеризує етап поступової стабілізації, коли планування набуває більш реалістичних параметрів [5].

У 2025 р. річний план досяг 89,08 млрд грн, а виконання набуло позитивного значення 23,67 млрд грн. Ми констатуємо перехід від тривалого дефіцитного стану до профіцитної моделі фінансування, що відображає зміцнення бюджетної дисципліни та підвищення ефективності ресурсного забезпечення місцевого рівня.

Додатково проаналізувавши показники виконання видаткової частини за 2022-2025 рр., ми встановили суттєве покращення рівня бюджетної дисципліни. У 2022 р. при плані 623,49 млрд грн фактичне виконання становило 484,30 млрд грн, що відповідало 77,7 %. Уже в 2023 р. план зріс до 755,83 млрд грн, фактичні видатки досягли 646,82 млрд грн, а рівень виконання підвищився до 85,6 %. У 2024 р. нами зафіксовано подальше зростання планових показників до 763,25 млрд грн і фактичних - до 671,80 млрд грн при виконанні 88,0 %. У 2025 р. бюджетна динаміка набула ще більш вираженого позитивного характеру: план становив 855,96 млрд грн, фактичні видатки - 774,06 млрд грн, а рівень виконання досяг 90,4 % [5].

Отже, ми дослідили генезу категорії «місцевий бюджет» та узагальнили наукові трактування, що розкривають його економічну природу, правову основу й роль у перерозподілі валового внутрішнього продукту. Проведений емпіричний аналіз засвідчив стійку тенденцію до зростання доходів місцевих бюджетів упродовж 2021-2025 рр., попри окремі відхилення між затвердженими та фактичними показниками. Переважання поточних видатків у структурі фінансування поєднувалося з поступовим нарощуванням капітальних вкладень, що відображає активізацію інвестиційної діяльності територіальних громад.

1. Білик Ю.С., Мардус Н.Ю. Обґрунтування сутності поняття «фінансова стійкість місцевих бюджетів». Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2024. С. 51-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-06>
2. Гей К.В. Місцеві бюджети: підходи до категорії та розмежування понять. Право і суспільство. 2022. № 2. С. 180-185. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.2.27>
3. OpenBudget. Місцеві бюджети. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>
4. Павлійчук І., Фокша Л. Актуальні проблеми формування доходів місцевих бюджетів: правові аспекти. Universum. 2025. №27. С. 122-129. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/2534>





КРУК ОЛЕНА, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва

БОРИСОВА СВІТЛАНА, д-р екон. наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва

Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

АКТУАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В БАНКАХ

Під впливом макроекономічної нестабільності, коливань процентних ставок, цифрової трансформації банківського сектору та посилення кіберзагроз управління фінансовими ризиками стає одним з основних напрямів забезпечення стійкості банків. Сучасний банк функціонує в середовищі множинних взаємопов'язаних ризиків (кредитного, процентного, ліквідності, ринкового та операційного), які трансформуються під впливом геополітичних факторів, зміни монетарної політики центральних банків та розвитку фінансових технологій. У таких умовах управління ризиками перестає бути виключно регуляторною вимогою і перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківської установи.

Базовою основою системи управління фінансовими ризиками є інтегрований підхід, що поєднує корпоративне управління, внутрішню політику, кількісні моделі та ефективну систему звітності. Міжнародні стандарти банківського нагляду визначають необхідність побудови цілісної системи управління ризиками, у межах якої стратегічні цілі банку узгоджуються з рівнем допустимого ризику, а прийняття управлінських рішень базується на достовірних, своєчасних і агрегованих ризик-даних. Водночас на практиці часто спостерігається фрагментарність підходів: кредитний, процентний або операційний ризик оцінюються ізольовано, що знижує ефективність загальної системи [1].

Кредитний ризик залишається домінуючим для більшості банків, оскільки саме кредитний портфель формує основну частину активів. Сучасна стратегія його управління базується на поєднанні якісного оцінювання позичальника, внутрішніх рейтингових моделей, систем раннього попередження та прогнозних підходів до формування резервів. Використання моделі очікуваних кредитних збитків дозволяє враховувати не лише історичні дані, а й макроекономічні сценарії розвитку, що забезпечує більш проактивний характер управління ризиком. Перспективним напрямом удосконалення є інтеграція результатів ECL-оцінки у процес стратегічного планування, ціноутворення та формування ризик-апетиту банку, що дозволяє пов'язати облікові оцінки з управлінськими рішеннями.

Процентний ризик, наприклад ризик зміни процентних ставок у банківській книзі, набув значного значення в умовах різких коливань ключових ставок центральних банків. Ефективна стратегія управління цим ризиком





передбачає регулярне проведення сценарного аналізу, оцінку чутливості чистого процентного доходу та економічної вартості капіталу до змін ставок, а також застосування інструментів хеджування та управління активами і пасивами. Також необхідно враховувати поведінкові характеристики клієнтів (дострокове погашення кредитів або нестабільність депозитної бази), що часто недооцінюється у моделях.

Ризик ліквідності потребує поєднання короткострокових та довгострокових підходів до забезпечення платоспроможності банку. Стратегія управління ліквідністю має включати підтримання достатнього рівня високоякісних ліквідних активів, диверсифікацію джерел фондування та розробку планів дій у кризових ситуаціях. Сценарне тестування відтоків коштів, у тому числі з урахуванням операційних або кіберінцидентів, дозволяє підвищити готовність банку до непередбачуваних шоків. У сучасних умовах ліквідність стає не лише фінансовою, а й репутаційною категорією, оскільки довіра клієнтів безпосередньо впливає на стабільність ресурсної бази.

Операційний ризик інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дедалі частіше трансформується у фінансові втрати, а це вимагає включення цифрової операційної стійкості до загальної системи управління ризиками. Поширення дистанційного банкінгу, хмарних сервісів та аутсорсингу ІТ-функцій підвищує залежність банків від технологічної інфраструктури. Стратегія управління такими ризиками має передбачати систематичну ідентифікацію критичних ІКТ-процесів, тестування планів безперервності діяльності, контроль взаємодії з провайдерами та регулярну оцінку кіберзагроз. Інтеграція ІКТ-ризиків у ризик-апетит банку та систему управлінської звітності дозволяє розглядати їх на рівні з традиційними фінансовими ризиками [2].

Головним чинником ефективності будь-якої стратегії управління фінансовими ризиками є якість ризик-даних та системи звітності. Принципи агрегації ризик-даних, сформульовані на міжнародному рівні, акцентують увагу на повноті, точності та своєчасності інформації. Формування єдиного інформаційного простору ризиків, автоматизованих аналітичних панелей та інтегрованих моделей оцінки дозволяє керівництву банку оперативно реагувати на зміни середовища та коригувати стратегію.

З метою структурування підходів до управління ризиками та визначення пріоритетних напрямів їхнього подальшого розвитку у табл. 1 узагальнено ризики банку, їхні інструменти управління та напрями вдосконалення в межах інтегрованої моделі стійкості.

Таблиця 1 – Систематизація стратегій управління фінансовими ризиками в банках

Ризик	Стратегічні інструменти управління	Напрями удосконалення
Кредитний ризик	Внутрішні рейтингові моделі; оцінка платоспроможності; диверсифікація портфеля; забезпечення; формування	Інтеграція макроекономічних сценаріїв в оцінювання кредитних збитків; системи раннього попередження; цифровий скоринг; портфельна аналітика в режимі





Ризик	Стратегічні інструменти управління	Напрями удосконалення
	резервів	реального часу
Процентний ризик	GAP-аналіз; управління активами та пасивами банку; сценарне тестування	Поведінкові моделі клієнтів; автоматизовані моделі чутливості; інтеграція процентного ризику в стратегію ціноутворення
Ризик ліквідності	Підтримання ліквідних активів; диверсифікація фондування; стрес-тестування	Сценарії цифрових, репутаційних шоків; прогнозування відтоків із використанням аналітики даних; оптимізація структури ресурсної бази
Операційний та ІКТ-ризик	Внутрішній контроль; аудит; план безперервності діяльності; кіберзахист	Інтеграція ІКТ-ризиків у ризик-апетит; регулярні кіберстрес-тести; управління ризиками аутсорсингу та хмарних сервісів
Ринковий ризик	VAR-аналіз; ліміти позицій; хеджування	Розширене сценарне моделювання; автоматизація моніторингу ринкових позицій; інтеграція ESG-факторів у ринкову оцінку

Джерело: побудовано авторами на основі даних [3-5]

Запропонована систематизація демонструє, що ефективне управління ризиками потребує не лише дотримання регуляторних вимог, але й постійного оновлення аналітичних інструментів, інтеграції цифрових технологій та розвитку культури ризик-орієнтованого управління. Комплексний підхід дозволяє банкам підвищити адаптивність до зовнішніх шоків та забезпечити довгострокову фінансову стійкість.

Перспективним напрямом досліджень є розроблення моделей синхронізації кредитного, процентного, ліквідного та ІКТ-ризиків в межах єдиної концепції стійкості банку, що враховує як регуляторні вимоги, так і потреби стратегічного розвитку. Поєднання прогнозних моделей, сценарного аналізу, цифрових інструментів та удосконаленої корпоративної культури ризик-менеджменту дозволяє підвищити адаптивність банків до кризових явищ та забезпечити стабільність фінансової системи в цілому.

1. Дронь М. А., Тараненко А. С. Управління фінансовими ризиками банку в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №6. С. 166-169. DOI: https://doi.org/10.32702/2306_6814.2024.6.166
2. Зубова В. В. Основні підходи до визначення та класифікації банківських ризиків. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5047>
3. Шклярук С. Г. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 494 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Shklyaruk.-Upravlinnya-finansovymy-ryzykamy.2019.pdf
4. Оніщенко С. В., Березовик В. М., Бабенко-Левада В. Г. Оцінка стратегій управління кредитними ризиками в банках України. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-107>
5. Стратегія управління ризиками. Офіційний сайт АК КБ «Приватбанк». URL: <https://static.privatbank.ua/files/risk-management-strategy-ukr-2025.pdf>





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

ІННОВАЦІЇ У СТРАХУВАННІ: INSURTECH ТА ЇХ РОЛЬ У ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ

Інноваційні процеси у страхуванні дедалі більше пов'язані з використанням штучного інтелекту (ШІ), який здатен суттєво трансформувати всі етапи створення вартості у страховій діяльності. Особливо відчутний його вплив у сфері інвестиційної діяльності та управління ризиками. Завдяки застосуванню ШІ страхові компанії отримують можливість більш точно оцінювати ризики та формувати обґрунтовані моделі ціноутворення. Аналізуючи великі обсяги даних, алгоритми здатні виявляти приховані закономірності та тенденції, що дозволяє зменшити рівень невизначеності й підвищити якість управлінських рішень. У результаті це сприяє підвищенню ефективності андеррайтингу та створює додаткову цінність як для страховиків, так і для страхувальників.

Впровадження технологій штучного інтелекту також відкриває нові можливості у сфері обслуговування клієнтів. Інвестуючи у цифрові рішення, страхові компанії можуть оптимізувати внутрішні процеси, автоматизувати взаємодію з клієнтами та забезпечувати швидке надання персоналізованих послуг. Це дозволяє не лише відповідати сучасним очікуванням споживачів, а й формувати конкурентні переваги на ринку, посилюючи клієнтоорієнтованість бізнесу.

Ключовим напрямом інновацій у страхуванні є розвиток InsurTech – поєднання страхування та сучасних технологій. До цієї сфери належать такі рішення, як машинне навчання, штучний інтелект, кібербезпека, аналіз великих даних (Big Data), блокчейн, Інтернет речей (IoT) та мобільні додатки, які активно впроваджуються у практику страхових компаній.

На сьогодні InsurTech виступає одним із головних драйверів розвитку страхової індустрії, зокрема і в Україні. Вплив глобальних викликів, зокрема пандемії та воєнних подій, значно прискорив цифрову трансформацію галузі. Зокрема, період локдауну сформував у споживачів стійку звичку до використання онлайн-сервісів, включаючи оформлення страхових послуг, що стимулювало активізацію інвестицій у цифрові страхові технології [1].

Зростання інтересу до InsurTech пояснюється тим, що більшість компаній у цій сфері є інноваційними стартапами, які використовують сучасні технології для вдосконалення окремих елементів страхового бізнесу або повної трансформації ланцюга створення вартості. Це сприяє підвищенню ефективності галузі та створенню нових бізнес-моделей [1].

Серед ключових тенденцій розвитку страхового ринку найближчими роками можна виокремити такі напрями:

- по-перше, активна цифровізація страхових продуктів, зокрема перехід





до електронних полісів і швидке впровадження нових страхових рішень, включаючи мікрострахування;

- по-друге, розширення використання електронних платіжних інструментів та інтеграція даних Інтернету речей у страхові продукти;

- по-третє, активне застосування технологій Big Data, що дозволяє клієнтам індивідуалізувати страхові продукти;

- по-четверте, поширення чат-ботів і автоматизованих систем у процесах продажу, обслуговування та врегулювання страхових випадків.

Використання InsurTech-рішень забезпечує низку важливих переваг для страхових компаній.

По-перше, це спрощення та автоматизація бізнес-процесів – від укладення договорів до здійснення страхових виплат і післяпродажного обслуговування.

По-друге, цифровізація традиційних страхових продуктів сприяє залученню молодшої аудиторії (18–35 років), яка орієнтується на сучасні технології та онлайн-сервіси.

По-третє, застосування інновацій дозволяє скоротити витрати часу і фінансові ресурси як для клієнтів, так і для страхових компаній, підвищуючи загальну ефективність ринку [2].

Крім того, InsurTech значно розширює можливості збору та аналізу клієнтських даних. Це дозволяє страховикам ефективніше сегментувати ринок і пропонувати продукти, що максимально відповідають запитам конкретних груп клієнтів за оптимальною ціною. Використання машинного навчання, штучного інтелекту та хмарних технологій сприяє більш точному прогнозуванню попиту, обсягів продажів і поведінки споживачів, а також покращує якість управлінських рішень у сфері страхування та стратегічного планування.

Узагальнюючи, можна зазначити, що цифрова трансформація страхової галузі в умовах розвитку цифрової економіки сприяє активному поширенню електронного страхування, розвитку онлайн-каналів продажу та інтеграції сучасних технологій у всі бізнес-процеси страхових компаній. Ефективне впровадження інновацій дозволяє страховикам підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку та забезпечити належний рівень інформаційної безпеки. Водночас цифрові технології виступають важливим індикатором розвитку фінансової системи, оскільки сприяють підвищенню якості страхових послуг і зміцненню довіри клієнтів.

1. InsurTech як драйвер розвитку страхування. URL: <file:///C:/Users/PK/Downloads/5293-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5213-1-10-20250210.pdf>

2. Останні тренди в insurtech: вбудоване страхування, орієнтація на МСБ. URL: <https://insurancebiz.org/discuss/comm/detail.php?ID=10478>





КУЛІКОВА ЄЛИЗАВЕТА, доктор філософії,
старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку
Одеський національний економічний університет, м.Одеса

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДОСТУПНОСТІ ТА ІНКЛЮЗІЇ НАСЕЛЕННЯ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки відбувається активна трансформація фінансових систем, що зумовлює необхідність модернізації механізмів функціонування соціально-економічних інститутів, зокрема пенсійного забезпечення. Цифровізація державного управління та фінансових послуг створює нові можливості для підвищення ефективності пенсійної системи, забезпечення прозорості її функціонування та розширення доступу населення до фінансових ресурсів. У цьому контексті цифровізація пенсійної системи виступає важливим інструментом підвищення рівня фінансової доступності та інклюзії населення.

Актуальність дослідження зумовлена сучасними демографічними та економічними викликами, що впливають на функціонування пенсійних систем у багатьох країнах світу. Старіння населення, зростання навантаження на пенсійні фонди та необхідність підвищення ефективності адміністрування пенсійних внесків вимагають впровадження інноваційних цифрових рішень у сфері соціального забезпечення. Як зазначає World Bank, цифрові фінансові технології сприяють розширенню доступу населення до фінансових послуг, що є одним із ключових факторів формування інклюзивних фінансових систем [5].

Фінансова інклюзія передбачає забезпечення доступу всіх верств населення до базових фінансових послуг, включаючи платежі, заощадження, кредитування та пенсійне забезпечення. За даними Organisation for Economic Co-operation and Development, розвиток цифрових фінансових сервісів дозволяє значно підвищити доступність фінансових послуг, особливо для соціально вразливих груп населення та мешканців віддалених територій [6].

Цифровізація пенсійної системи передбачає впровадження електронних реєстрів застрахованих осіб, автоматизованих систем обліку страхового стажу, електронного документообігу та дистанційних сервісів обслуговування громадян. В Україні важливим елементом цифрової трансформації пенсійного забезпечення є створення електронних сервісів Пенсійний фонд України, зокрема вебпорталу електронних послуг, який забезпечує можливість отримання інформації про страховий стаж, розмір сплачених внесків та прогнозний розмір пенсійних виплат.

За даними Пенсійного фонду України, станом на 2024 рік кількість користувачів електронних сервісів перевищила 6 млн осіб, що свідчить про поступове зростання попиту на цифрові пенсійні послуги [3]. Запровадження таких сервісів дозволило значно скоротити час обробки заяв на призначення пенсій та зменшити адміністративні витрати на обслуговування громадян.





Важливим елементом цифровізації державних послуг в Україні є також розвиток цифрової платформи Дія, яка забезпечує доступ громадян до широкого спектра електронних сервісів. Інтеграція пенсійних послуг із цифровими державними платформами сприяє спрощенню взаємодії між громадянами та органами державної влади, що підвищує ефективність управління соціальними виплатами.

Аналітичні дослідження свідчать, що використання цифрових технологій у сфері пенсійного забезпечення має значний економічний ефект. За оцінками International Monetary Fund, цифровізація державних фінансових систем може знизити адміністративні витрати на управління соціальними виплатами на 15–20 % [7]. Крім того, цифрові системи дозволяють підвищити прозорість фінансових потоків та зменшити ризики шахрайства.

Разом із тим цифрова трансформація пенсійної системи супроводжується певними викликами. Однією з ключових проблем є нерівномірний рівень цифрової грамотності населення. За даними досліджень, проведених United Nations, значна частина осіб старшого віку має обмежені навички користування цифровими технологіями, що може ускладнювати доступ до електронних фінансових сервісів [8].

Іншою проблемою є наявність так званого «цифрового розриву», який проявляється у нерівномірному доступі населення до інтернету та сучасної цифрової інфраструктури. Зокрема, у сільських регіонах рівень доступу до швидкісного інтернету залишається нижчим порівняно з міськими територіями, що обмежує можливості використання електронних фінансових сервісів.

Для подолання зазначених проблем необхідно реалізовувати комплексну державну політику, спрямовану на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності населення та забезпечення кібербезпеки інформаційних систем. Важливим напрямом є також впровадження програм фінансової освіти, що сприятимуть формуванню у громадян навичок використання цифрових фінансових сервісів.

Перспективним напрямом розвитку цифровізації пенсійної системи є використання інноваційних технологій, зокрема великих даних, штучного інтелекту та технології блокчейн. Застосування таких технологій може підвищити ефективність адміністрування пенсійних внесків, покращити якість фінансового прогнозування та забезпечити більш високий рівень захисту персональних даних громадян.

Таким чином, цифровізація пенсійної системи виступає важливим фактором підвищення фінансової доступності та інклюзії населення. Впровадження цифрових технологій сприяє спрощенню доступу громадян до пенсійних послуг, підвищенню прозорості функціонування системи пенсійного забезпечення та оптимізації процесів управління пенсійними ресурсами. Разом із тим ефективність цифрової трансформації залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, фінансової грамотності населення та здатності державних інституцій забезпечувати надійний захист інформаційних систем.





Отже, цифровізація пенсійної системи є важливим напрямом модернізації фінансових інститутів та одним із ключових інструментів розвитку інклюзивних фінансових систем. Її подальший розвиток сприятиме підвищенню ефективності соціального забезпечення, зміцненню довіри громадян до державних фінансових інституцій та формуванню більш стійкої системи пенсійного забезпечення.

1. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 №1058-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2026).
2. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава: офіційний портал. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2026).
3. Пенсійний фонд України. Офіційний вебпортал. URL: <https://www.pfu.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2026).
4. Дем'яненко М. Я., Лондар С. Л. Пенсійна система України: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : НДФІ, 2020. 312 с.
5. World Bank. Financial Inclusion Overview. URL: <https://www.worldbank.org> (accessed: 05.03.2026).
6. OECD. Financial Inclusion and Digital Transformation. Paris : OECD Publishing, 2021.
7. International Monetary Fund. Digital Government and Fiscal Efficiency. Washington, 2022.
8. United Nations. Digital Economy Report 2023. New York : UN Publications, 2023.





КУШАКОВА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к.е.н,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕОЛІМПІЙСЬКИХ ВИДІВ СПОРТУ В УКРАЇНІ

В сучасних умовах функціонування спортивної сфери важливого значення набуває питання забезпечення фінансовими ресурсами різних видів спорту. Тема фінансування спортивної сфери є актуальною через необхідність ефективного планування та залучення додаткових ресурсів для підтримки високого рівня підготовки спортсменів, забезпечення тренувального процесу та надання можливості брати участь в різноманітних турнірах. Особливо привертають увагу неолімпійські види спорту, що розвиваються та налічують велику кількість спортсменів та спортивних федерацій.

Водночас, не зважаючи на зазначені фактори, аналіз статистичних даних Міністерства молоді та спорту України дозволяє констатувати, що в системі державного розподілу асигнувань спостерігається суттєва бюджетна диспропорція, за якої неолімпійські дисципліни отримують значно нижчий рівень фінансування. Яскравим підтвердженням такої фінансової диспропорції є суттєва різниця винагород за спортивні здобутки. Наприклад, за результати на Кубках світу в олімпійських номерах програми передбачено винагороди у розмірі 40, 30 та 20 тис. грн, тоді як у неолімпійських видах ці суми вдвічі менші – лише 20, 15 та 10 тис. грн відповідно [1]. Наведені показники свідчать, що головним пріоритетом для держави є олімпійських дисципліни, тому неолімпійські федерації змушені активно шукати підтримку у приватних осіб, спонсорів та меценатів. Крім того, спортсмени з неолімпійських дисциплін активно сприяють розвитку спортивної сфери та культури України та беруть участь у змаганнях різного рівня, включаючи національні та міжнародні турніри [5].

Неолімпійські види спорту – це види спорту, не включені до програми Олімпійських ігор [2]. Аналіз інформаційних ресурсів Мінмолодьспорту вказує на те, що неолімпійські види спорту характеризуються наявністю офіційних спортивних федерацій, системою національних та міжнародних змагань, а також потребою в фінансових ресурсах для забезпечення можливості організування тренувального процесу, підготовки для змагань та можливості брати в турнірах.

До особливостей неолімпійських видів спорту належать: обмежене фінансування порівняно з олімпійськими видами спорту, залежність від спонсорських та приватних інвестицій і також власних коштів учасників та спортивних федерацій [4].

В Україні фінансування в сфері фізичної культури та спорту здійснюється за визначеними державою напрямками. Згідно з Законом України «Про





Державний бюджет на 2026 рік», видатки на розвиток спорту розподіляються за напрямками наступним чином: спорт вищих досягнень, масовий спорт, молодіжна політика, утвердження української національної та громадянської ідентичності, розвиток спортивної медицини, забезпечення діяльності закладів вищої освіти та наукова діяльність в сфері спорту та забезпечення діяльності міністерства [3]. Водночас варто зазначити, що напрями фінансування відображають механізми розподілу коштів, а не види спорту. Види спорту визначають структуру та організацію спортивної системи, і один і той самий вид може отримувати підтримку через різні напрями фінансування. Таким чином неолімпійські види спорту переважно фінансуються за напрямом «спорт вищих досягнень» - напрям спорту, який забезпечує залучення спортсменів з резервного спорту шляхом подальшої спеціалізації та індивідуалізації їхнього навчально-тренувального процесу з певного виду спорту для підготовки та участі у спортивних змаганнях всеукраїнського та міжнародного рівнів [2], оскільки цей напрям передбачає підготовку спортсменів, забезпечення діяльності збірних команд, тренерських кадрів та відповідної спортивної інфраструктури.

В неолімпійських видах спорту велика частина бюджету формується через державні видатки, але також значну роль відіграють спонсорські внески та приватні інвестиції, що дозволяють забезпечувати тренувальний процес, забезпечувати участь спортсменів у міжнародних турнірах та підтримувати роботу федерацій.

Отже, аналіз фінансування неолімпійських видів спорту показує, що їх розвиток забезпечується завдяки комбінації різних джерел. Одним із важливих джерел є державне фінансування, що здійснюється в межах програми розвитку фізичної культури та спорту, зокрема за напрямком спорту вищих досягнень. Водночас важливу роль відіграють й інші джерела фінансування, такі як спонсорські внески, приватні інвестиції та кошти зацікавлених осіб. Така система дозволяє забезпечувати тренувальний процес, надає можливість організовувати змагання та брати участь у турнірах різного рівня.

Таким чином, фінансування неолімпійських видів спорту відіграє ключову роль у їх розвитку та спортивної діяльності. Проте, обмежені фінансові ресурси вимагають шукати альтернативні джерела фінансування, а також оптимізації наявних ресурсів. Залучення спонсорської підтримки, розширення співпраці з приватним сектором та забезпечення державного фінансування можуть сприяти подальшому розвитку неолімпійських видів спорту і підвищенню результативності українських спортсменів на національних та міжнародних змаганнях.

1. Грошові премії у спорті: кому, за що і скільки? URL: <https://scu.org.ua/groshovi-premiji-u-sporti-komu-za-shcho-i-skil-ki/> (дата звернення: 16.03.2026).

2. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12> (дата звернення: 16.03.2026).





3. Державний бюджет-2026: понад 6,8 млрд грн на розвиток спорту та молодіжної політики // Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavnyi-biudzhethet-2026-ponad-68-mlrd-hrn-na-rozvytok-sportu-ta-molodizhnoi-polityky> (дата звернення: 16.03.2026).

4. Ференс А., Драчук С. П. Формування і популяризація неолімпійських видів спорту в Україні та світі. Міждисциплінарні наукові студії. 2025. – С. 140–142. – URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/11255/mater_13_06_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 16.03.2026).

5. Андріянова В. А., Федонюк К. О. Актуальні проблеми розвитку неолімпійського спорту. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 р.). Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. С. 21-24 URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9fa16ea8-d541-4511-9b0a-c4217a22067d/content> (дата звернення: 16.03.2026).





КУШНІРУК ВІКТОР, к.е.н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму
КОВАЛЬОВА АЛЬОНА, здобувач вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДОСЯГНЕННІ СТАБІЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

В складних для українського бізнесу економічних умовах важливим завданням є не тільки безпосереднє збереження господарської діяльності підприємства, а й досягнення ним стабільних фінансово-економічних результатів. Такі реалії обумовлюють важливість запровадження на вітчизняних підприємствах ефективного управління фінансами господарюючого суб'єкту, що надасть йому змогу вижити в складний економічний період в країні та долати інші кризи, які стають перед підприємством.

Роль ефективного фінансового управління полягає в виявленні та усуненні непотрібних для підприємства витрат, збільшуючи тим самим прибутковість та рівень рентабельності підприємства. Такі дії допомагають збільшити ринкову вартість підприємства та залучити додаткові джерела фінансування, що зробить підприємство стійким до економічних викликів та конкурентоспроможним.

Фінансовий менеджмент на підприємстві є важливою складовою в його загальній системі управління, адже являє собою стратегічний інструмент, який використовують як основу для прийняття на підприємстві важливих управлінських рішень щодо напрямів його діяльності та зростання.

Фінансовий менеджмент підприємства має тісний взаємний зв'язок з іншими управлінськими функціями та процесами, до переліку яких входять: виробництво, управління трудовими ресурсами та маркетингова діяльність. Управління фінансами забезпечує господарюючий суб'єкт необхідними для провадження ним його господарської діяльності фінансовими ресурсами, а також допомагає оцінити в цілому фінансово-економічну ефективність його діяльності.

Фінансове управління господарюючого суб'єкту має свої цілі, досягнення яких має стратегічно важливий характер для підприємства. До таких цілей належать:

- максимізація прибутку підприємства;
- збільшення ринкової вартості підприємства;
- підтримання оптимального рівня платоспроможності;
- підтримання ліквідності підприємства;
- мінімізація фінансових ризиків;
- збільшення рівня ефективності використання підприємством фінансів.

Щоб досягнути даних цілей фінансового менеджменту, підприємство має займатися фінансовим прогнозуванням, плануванням та бюджетуванням;





аналізом фінансового стану підприємства; оптимізацією кредиторської та дебіторської заборгованості на підприємстві та збільшенням ефективності використання фінансових ресурсів [1].

Щодо ефективного фінансового менеджменту підприємства, то воно включає в себе комплексні заходи, які є спрямованими на оптимізацію на підприємстві фінансових потоків, а також на ефективне управління активами та пасивами для забезпечення стійких фінансових та економічних результатів діяльності підприємства та його рентабельності.

Від звичайного фінансового менеджменту ефективний фінансовий менеджмент відрізняється тим, що має чітке спрямування на досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкту завдяки стратегічному управлінню фінансовими ресурсами підприємства. Для забезпечення на підприємстві ефективного фінансового менеджменту варто дотримуватися ряду базових принципів:

1. Принцип аналізу. Аналіз та оцінювання фінансового стану підприємства та його фінансових результатів діяльності є базою для управління фінансами. Аналіз в фінансовому менеджменті допомагає виявити відхилення в важливих фінансово-економічних показниках діяльності та сильні й слабкі сторони, наявні в підприємства. Це допомагає у виявленні тенденцій розвитку підприємства та прийнятті важливих управлінських рішеннях.

2. Принцип планування. Планування є одним з найбільш важливих принципів фінансового управління, адже даний принцип передбачає собою питання з розробки фінансових планів підприємства, його бюджетів та прогнозів. Планування також допомагає підприємству визначити цілі своєї фінансової діяльності та необхідні для їхнього досягнення ресурси, інструменти та заходи.

В складних економічних умовах для українського бізнес-середовища, які передбачають в собі зростання цін на електроенергію та інші ресурси, падіння валового внутрішнього продукту країни, інфляцію, руйнування критичної для підприємств інфраструктури, спричиненні агресією з боку російської федерації, проблеми з логістикою, господарюючі на українському ринку суб'єкти мають коригувати свою діяльність та оперативно змінювати фінансове планування [2].

Отже, в складних економічних умовах фінансове планування підприємства не повинно бути незмінним, а має постійно переглядатися та повинні вноситися певні корективи. Сам процес коригування фінансових планів включає в себе:

- уточнення прогнозованих доходів підприємства та витрат;
- визначення пріоритетних на підприємстві напрямів використання фінансових коштів;
- перерозподіл фінансових ресурсів.

Завдяки коригуванню в процесі планування фінансових ресурсів підприємства з'являється можливість швидкого реагування на непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі, мінімізування фінансових втрат та ризиків, а також забезпечення стабільних фінансових результатів діяльності навіть в





таких обставинах.

3. Принцип контролю. Даний принцип ефективного фінансового менеджменту підприємства передбачає в собі проведення постійного моніторингу виконання на підприємстві фінансових планів в результаті якого й відбувається коригування. Саме завдяки принципу контролю своєчасно виявляються відхилення від планових фінансово-економічних показників.

Базовими для забезпечення ефективного фінансового менеджменту, окрім його основних принципів, також є наступні елементи:

- ліквідність – тобто здатність господарюючого суб'єкту своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями;
- оптимізація фінансових потоків підприємства – тобто досягнення максимальних доходів за мінімальних витрат;
- рентабельність – тобто співвідношення прибутку до витрат підприємства.

Всі три елементи мають тісний взаємозв'язок та утворюють фінансову стійкість підприємства.

Фінансова стійкість підприємства являється таким станом рівноваги підприємства, під час якого управлінські та економічні рішення мають здатність до регулювання основних факторів, що мають вплив на стабільність підприємства. До таких факторів належать: управління, виробництво, фінансові та трудові ресурси підприємства та його стратегія в межах певного ризику.

3 метою оцінки фінансової стійкості підприємства використовують фінансові та економічні показники, які повинні відповідати ряду таких вимог: бути інформативними, розгорнутими, мати мінімальні нормативні значення, розраховуватися виключно за звітністю підприємства та мати єдине спрямування [3].

Отже, ефективний фінансовий менеджмент підприємства є невід'ємною складовою його успішної діяльності та досягнення стабільних фінансових результатів, адже допомагає адаптуватися до змін та коригувати заходи з досягнення цілей стратегічного фінансового управління та загальних стратегічних цілей та завдань підприємства. Його використання на підприємстві залежить від дотримання принципів.

1. Момот Т.В., Безугла В.О., Татаруев Ю.О., Кадничанський М.В., Чалий І.Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2011. 712 с. URL: <https://share.google/GPXRb0RocCCEgtGhG>

2. Kovalenko, D., Petrychuk, S., Kushniruk, V., Banyeva, I. and Meish, A. (2023). Financial Aspects of Maintaining Business Activities in the Face of Unexpected Changes. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 17-26. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sc.pdf> DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.3>

3. Салькова І. Ю., Санцева В. О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 790–794. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1376>





ЛАРІОНОВА КАТЕРИНА, к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет

ПІЛЬГОВЕ КРЕДИТУВАННЯ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Аграрний сектор України традиційно є одним із стратегічних стовпів національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та формуючи значну частку експортних надходжень. Однак повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році завдало аграрному бізнесу безпрецедентних збитків: руйнування інфраструктури, окупація родючих земель, мінування сільськогосподарських угідь, перебої у логістиці та різке зростання операційних витрат докорінно змінили умови господарювання для тисяч підприємств галузі.

В умовах воєнного часу доступ до фінансових ресурсів набуває критичного значення для виживання та відновлення аграрного бізнесу. Пільгове кредитування постає як один із ключових інструментів державної підтримки, покликаних компенсувати руйнівний вплив війни на фінансову спроможність сільськогосподарських виробників. Програми здешевлення кредитів, часткового відшкодування відсоткових ставок та державного гарантування позик стають не лише засобом збереження виробничого потенціалу галузі, а й важливим чинником забезпечення продовольчої стабільності в країні та підтримання її позицій на світових ринках зерна, олії та іншої сільськогосподарської продукції.

Водночас механізм пільгового кредитування в умовах воєнного стану стикається з низкою системних проблем. Нестабільність банківського сектору, підвищені кредитні ризики, адміністративні бар'єри при оформленні позик, недостатній обсяг державного фінансування відповідних програм, а також складність оцінки застави на окупованих чи пошкоджених територіях суттєво обмежують практичну доступність пільгових кредитів для аграріїв, особливо для малих і середніх господарств.

Для подолання зазначених проблем органи державної влади запровадили комплексну систему фінансової підтримки агропромислового комплексу, яка охоплює широкий спектр інструментів: від прямого грантового фінансування та компенсаційних виплат до різноманітних механізмів здешевлення залучених кредитних ресурсів. Послідовне впровадження цих заходів формує сприятливе середовище для довгострокового розвитку вітчизняного сільськогосподарського виробництва та слугує дієвим чинником зміцнення національної продовольчої безпеки в умовах воєнних викликів.

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» залишається головним фінансовим інструментом підтримки аграрного сектору України з моменту її старту. У 2025 році до програми долучилися 2194 агропідприємства, які в сукупності залучили кредитні ресурси на загальну суму 12,5 млрд грн. Стабільно високий рівень участі у програмі навіть в умовах складної макроекономічної кон'юнктури,





зумовленої продовженням воєнних дій, є переконливим свідченням як реального попиту аграрного бізнесу на доступне фінансування, так і практичної ефективності обраної моделі державного кредитного субсидування.

«Найактивніше програмою скористалися у таких регіонах: Київська область (1,44 млрд грн кредитів для 197 агропідприємств), Чернігівська область (1,26 млрд грн для 168 суб'єктів господарювання), Кіровоградська область (1,1 млрд грн для 222 господарств), Одеська область (911,4 млн грн для 164 аграріїв), Вінницька область (866,3 млн грн для 165 аграріїв), Полтавська область (727,7 млн грн для 128 господарств), Львівська область (673,9 млн грн для 127 аграріїв), Харківська область (655 млн грн для 112 аграріїв), Сумська область (654,3 млн грн для 91 суб'єкта)» [1].

Протягом 2025 року кредитними ресурсами скористалися 5445 сільськогосподарських підприємств, які залучили в цілому близько 28 млрд грн. Ці цифри переконливо свідчать про те, що система державної фінансової підтримки набула системного характеру та охоплює широке коло агровиробників незалежно від їх розміру та спеціалізації.

Усвідомлюючи динамічний характер викликів, із якими стикається аграрна галузь, держава не обмежується підтримкою існуючих програм, а послідовно вдосконалює їх відповідно до актуальних потреб як сільськогосподарського виробництва, так і енергетичної стійкості країни в цілому. Зокрема, ще у 2025 році уряд ухвалив рішення про продовження строків пільгового кредитування для аграріїв – до 31 березня 2027 року. Така пролонгація має принципове практичне значення: вона надає фермерам необхідний часовий ресурс для переукладання кредитних угод, своєчасного фінансування посівної кампанії та уникнення боргових ускладнень у критичні для сільськогосподарського виробництва періоди. Принципово новим кроком у розвитку системи фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств стало запровадження на початку 2026 року енергокредиту під 0% річних. Цей інструмент орієнтований насамперед на малий та середній аграрний бізнес: підприємства відповідної категорії отримали можливість залучати фінансування в розмірі до 10 млн грн на придбання обладнання для автономного енергозабезпечення – генераторів, газотурбінних, біогазових та когенераційних установок [2].

У 2025 році найбільш активними банками у кредитуванні агробізнесу України, включаючи участь у програмі «Доступні кредити 5-7-9%», є державні гіганти та фінустанови з іноземним капіталом, що спеціалізуються на АПК. Ключову роль відіграють АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укргазбанк» АТ «Райффайзен Банк» та АТ «Креді Агріколь Банк».

Поряд із кредитними інструментами, вагомою складовою фінансового забезпечення аграрного сектору у 2025 році стало грантове фінансування, що надходило як від державних структур («єРобота») та міжнародних донорів (USAID, Mercy Corps) для відновлення, переробки та впровадження інновацій.

Одним із центральних інструментів державного грантового фінансування залишається урядовий проєкт «єРобота», який включає грантові програми,





спрямовані на стимулювання підприємницької діяльності та створення робочих місць. Програма охоплює кілька ключових напрямів фінансування: мікрогранти для започаткування або розширення підприємницької діяльності, цільові гранти на розбудову переробних виробництв, а також окремий напрям «Свій сад», який дасть можливість агропідприємцям та фермерам отримати грант на створення або розвиток садівництва, ягідництва та виноградарства, завдяки чому вони будуть створювати нові робочі місця. Розміри грантового фінансування диференційовані залежно від напрямку: на облаштування теплиць передбачено до 7 млн грн, на закладення садів – від 140 до 400 тис. грн/га, на створення або розширення переробних підприємств – до 8 млн грн [3].

Суттєвим доповненням до традиційних кредитних механізмів є розширення практики застосування альтернативних фінансових інструментів – аграрних розписок, лізингу та факторингу. Їх активніше використання дозволить агровиробникам диверсифікувати власну ресурсну базу та зменшити критичну залежність від банківського сектору як єдиного джерела залучення капіталу.

На підставі аналізу чинних механізмів державної підтримки аграрного сектору та виявлених системних проблем у сфері пільгового кредитування можна виокремити комплекс першочергових заходів, спрямованих на підвищення ефективності та доступності фінансових інструментів для сільськогосподарських виробників, а саме: необхідність збільшення програм пільгового кредитування та підвищення їх доступності для широкого кола агровиробників (необхідним є перегляд порогових умов участі у програмах, залучення додаткових банків-партнерів та збільшення обсягів бюджетних асигнувань на компенсацію відсоткових ставок); формування окремого механізму кредитної підтримки для підприємств, що здійснюють діяльність у зонах підвищеного воєнного ризику (запровадження диференційованих умов кредитування, спрощених процедур застави та спеціальних механізмів реструктуризації боргових зобов'язань); розширення та систематизація грантового фінансування як доповнення до кредитних інструментів; стимулювання енергетичної незалежності агропідприємств через спеціалізовані кредитні продукти; диверсифікація джерел фінансових ресурсів для агровиробників; цифровізація та дебіюрократизація процедур отримання державної фінансової підтримки (автоматизована верифікація документів та скорочення термінів розгляду є критичними умовами підвищення практичної доступності пільгового фінансування).

1. «Доступні кредити 5-7-9%»: 12,5 млрд грн уже залучено аграріями у 2025 році. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. 03 квітня 2025 року. URL.: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-125-mlrd-hrn-uzhe-zalucheno-ahrrariiamy-u-2025-rotsi>

2. Бізнес та аграрії отримали 11,5 млрд грн пільгових кредитів з початку 2026 року. *Пропозиція*. 2026. URL.: <https://propozitsiya.com/news/biznes-ta-ahrrariyi-otrymaly-115-mlrd-hrn-pilhovvykh-kredytiv-z-pochatku-2026-roku>

3. Павленко С. Державна підтримка аграріїв у 2025 році. Інформаційний лист № 1-2025URL. Німецько-український агрополітичний діалог (АПД). 2025. URL.: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf





ЛАРІОНОВА КАТЕРИНА, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
ГЕРУНОВА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

ПІЛЬГОВЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА РОЗВИТКУ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧОГО ЖИТЛА В УКРАЇНІ

Розвиток енергетичного сектору та впровадження енергоефективних технологій потребують значних фінансових ресурсів, що зумовлює зростання ролі банківського кредитування у фінансуванні відповідних проєктів. Водночас у сучасних умовах підприємства енергетичної галузі стикаються з обмеженим доступом до довгострокових кредитних ресурсів, що ускладнює модернізацію виробничих потужностей, оновлення основних засобів та реалізацію інноваційних програм розвитку. Недостатній рівень фінансування та переважання короткострокових кредитів стримують можливості розвитку галузі й потребують пошуку нових ефективних механізмів залучення інвестицій.

Одним із таких інструментів виступає «зелене» кредитування, спрямоване на підтримку екологічно орієнтованих проєктів, розвиток відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності. Використання цього фінансового механізму дозволяє поєднати економічні інтереси банківських установ із потребами суспільства щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. У зв'язку з цим дослідження особливостей функціонування та розвитку «зеленого» кредитування набуває важливого значення для формування ефективних підходів до фінансування енергетичних і екологічних проєктів.

Подальший розвиток «зеленого» кредитування в Україні насамперед пов'язаний із впровадженням державних програм фінансової підтримки, зокрема програми «Доступні кредити 5-7-9». Її реалізація сприяє розширенню доступу до кредитних ресурсів для фінансування енергоефективних заходів, модернізації енергетичної інфраструктури та впровадження відновлюваних джерел енергії. Використання таких фінансових інструментів дозволяє зменшити вартість кредитування та стимулює інвестиції у проєкти, спрямовані на підвищення енергоефективності.

Важливим напрямом є також кредитування населення для впровадження енергозберігаючих технологій у житловому секторі. Банківські установи пропонують спеціалізовані кредитні продукти для придбання енергоефективного обладнання, модернізації систем опалення та використання альтернативних джерел енергії. Такі кредитні продукти для громадян надають АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Сенс Банк» та АТ «КБ «Глобус».

«Зелені» кредитні програми також спрямовані на підтримку об'єднань





співвласників багатоквартирних будинків та житлово-будівельних кооперативів, що дозволяє здійснювати комплексну модернізацію житлового фонду та впроваджувати енергоефективні рішення. Фінансування відповідних заходів забезпечують АБ «Укргазбанк», АТ «Ощадбанк», АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Сенс Банк», АТ «КБ «Глобус», АТ «Скай Банк» та ПАТ «Банк Восток».

Важливим етапом активізації фінансування енергетичних проєктів стало підписання у червні 2024 року меморандуму щодо банківського кредитування відновлення енергетичної інфраструктури за підтримки Національного банку України. До цієї ініціативи приєдналися 20 банків, на які припадає понад 85 % чистих активів банківської системи. Меморандум передбачає розширення можливостей кредитування проєктів, пов'язаних із розвитком альтернативної енергетики, зокрема будівництвом сонячних, вітрових і біогазових електростанцій, встановленням генеруючих установок та систем накопичення електроенергії.

У межах цього меморандуму вітчизняні банки забезпечили фінансування проєктів бізнесу та населення в 21 області України. За період з червня 2024 року до березня 2026 року було надано понад три тисячі кредитів суб'єктам господарювання загальним обсягом 35,9 млрд грн та понад 15 тисяч кредитів фізичним особам на суму 2,8 млрд грн – загалом близько 38,7 млрд грн. Станом на початок березня 2026 року, з урахуванням часткового та повного погашення раніше наданих позик, валовий портфель «енергетичних» кредитів юридичних осіб становив 25,7 млрд грн, фізичних осіб – 2,2 млрд грн.

Ефективність зазначених заходів підтверджується динамікою кредитного ринку: впродовж 2025 року чисті гривневі кредити бізнесу зросли більш ніж на третину, а рівень кредитного проникнення в економіку вперше з початку повномасштабного вторгнення збільшився – з 7,7 % до 8,7 % ВВП у вимірі чистих кредитів бізнесу [1]. З урахуванням накопиченого досвіду фінансування енергетичних проєктів та змін на ринку виникла необхідність уточнити окремі параметри кредитування. Саме з цією метою банки підписали Доповнення №2 до Меморандуму, яке оновлює орієнтовні умови фінансування інвестиційних проєктів у сфері енергетики. Передбачається, що уточнення умов фінансування сприятиме більш гнучкому формуванню кредитних продуктів банками та розширить можливості для бізнесу щодо реалізації енергетичних інвестиційних проєктів [2].

Підвищення ефективності пільгового кредитування у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективного житла потребує подальшого вдосконалення механізмів державної підтримки та розширення доступу до фінансових ресурсів. З метою нарощування обсягів кредитування доцільним є збільшення державних гарантій за «зеленими» позиками, розширення програм компенсації відсоткових ставок і часткового відшкодування вартості енергоефективного обладнання, а також спрощення адміністративних процедур отримання фінансування. Мінімізація ризиків при реалізації схем «зеленого» кредитування сприятиме залученню страхових компаній і





Окремої уваги заслуговує запровадження механізму портфельних гарантій для малого та середнього бізнесу в енергетичній сфері, що суттєво знизить кредитні ризики банків і розширить коло потенційних позичальників. Перспективним напрямом також є розвиток цифрових платформ для подання кредитних заявок та моніторингу реалізації енергетичних проєктів, що підвищить прозорість і доступність фінансових інструментів для широкого кола учасників ринку.

Активніше залучення міжнародних фінансових організацій – зокрема Європейського інвестиційного банку, ЄБРР та Світового банку – до спільного фінансування енергетичних проєктів в Україні здатне суттєво збільшити ресурсну базу для «зеленого» кредитування. Доцільним є також формування спеціалізованих фондів підтримки енергетичних інвестицій за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів, що дозволить пом'якшити фінансове навантаження на позичальників і підвищити привабливість відповідних проєктів для банків. Важливим кроком стало б запровадження диференційованих умов кредитування залежно від рівня енергоефективності проєкту: чим вищий підтверджений ефект від реалізованих заходів, тим нижча відсоткова ставка для позичальника. Такий підхід формує правильні стимули та забезпечує цільове використання пільгових ресурсів.

Розвиток пільгового кредитування у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективного будівництва безпосередньо сприяє досягненню ключових Цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених Порядком денним ООН до 2030 року. Насамперед реалізація відповідних проєктів пов'язана з ЦСР 7 «Недорога та чиста енергія» – через розширення доступу до відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності житлового фонду і виробничих об'єктів. Водночас зростання «зеленого» кредитування стимулює інноваційну активність і розвиток нових галузей, що відповідає ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», а модернізація житла й комунальної інфраструктури сприяє формуванню стійких міських середовищ у контексті ЦСР 11 «Сталі міста та спільноти». Нарешті, скорочення викидів парникових газів унаслідок переходу на відновлювані джерела енергії та підвищення енергоефективності будівель безпосередньо підтримує ЦСР 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату». Таким чином, пільгове кредитування виступає не лише інструментом економічного розвитку, а й важливим механізмом реалізації України зобов'язань у сфері сталого розвитку та кліматичної політики.

1. Банки забезпечили фінансування енергетичних проєктів на 38,7 млрд грн. Національний банк України. Енеогокредитування. 12 березня 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-zabezpechili-finansuvannya-energetichnih-proyektiv-na-387-mlrd-grn>
2. Фінансування енергетики: банки підписали нове доповнення до меморандуму. НАБУ. 9.03.2026. URL: <https://nabu.ua/ua/finansuvannya-energetiki-banki-pidpisali-nove-dopovnennya-do-memorandumu.html>





ЛЕВЧЕНКО ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **НІКОЛЬЧУК ЮЛІЯ**, к.е.н, доцент,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ЯК ІНДИКАТОР ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку страхові компанії функціонують у середовищі динамічних економічних змін, зростаючої конкуренції та посилення вимог до фінансової стійкості. Страховий ринок відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності фінансової системи держави, оскільки страхові компанії здійснюють перерозподіл ризиків, формують значні фінансові ресурси та забезпечують фінансовий захист суб'єктів господарювання і населення. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання оцінювання ефективності діяльності страхових компаній, одним із ключових показників якої виступають фінансові результати.

Фінансові результати страхової компанії є узагальнюючим показником ефективності її господарської діяльності та відображають співвідношення доходів і витрат у процесі здійснення страхових, інвестиційних та інших фінансових операцій. Вони характеризують рівень прибутковості страховика, ефективність використання фінансових ресурсів, здатність забезпечувати стабільність функціонування та виконувати зобов'язання перед страхувальниками. Саме тому фінансові результати розглядаються як один із найважливіших індикаторів конкурентоспроможності страхової компанії на ринку страхових послуг.

Конкурентоспроможність страхової компанії визначається її здатністю ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, залучати нових клієнтів, утримувати існуючий страховий портфель, забезпечувати належний рівень якості страхових послуг та формувати позитивну ділову репутацію. Важливою передумовою забезпечення конкурентних переваг страховика є його фінансова стійкість та стабільні фінансові результати діяльності. Саме позитивна динаміка фінансових показників свідчить про ефективність управління страховими операціями та здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Формування фінансових результатів страхової компанії відбувається під впливом різних факторів, серед яких важливе місце займає структура доходів страховика. Основним джерелом доходів страхових компаній є страхові премії, що надходять від страхувальників відповідно до укладених договорів страхування. Обсяг страхових премій значною мірою залежить від рівня розвитку страхового ринку, ефективності маркетингової політики страховика, конкурентоспроможності страхових продуктів та рівня довіри клієнтів до компанії [1].





Поряд із страховою діяльністю важливу роль у формуванні фінансових результатів відіграє інвестиційна діяльність страхових компаній. Особливість функціонування страховиків полягає у накопиченні значних фінансових ресурсів у вигляді страхових резервів, які можуть бути інвестовані у різноманітні фінансові інструменти. Доходи від інвестицій дозволяють страховим компаніям підвищувати рівень прибутковості та зміцнювати власну фінансову стійкість. Ефективне управління інвестиційним портфелем сприяє диверсифікації джерел доходів страховика та забезпечує додаткові конкурентні переваги на страховому ринку.

Водночас формування фінансових результатів страхової компанії значною мірою залежить від структури її витрат. Найбільшу частку витрат страховика становлять страхові виплати, що здійснюються у разі настання страхових випадків. Рівень страхових виплат безпосередньо впливає на фінансову стійкість компанії та її здатність генерувати прибуток. Крім того, до витрат страховика належать витрати на ведення справи, адміністративні витрати, витрати на перестрахування, витрати на оплату праці персоналу, а також інші операційні витрати.

З метою забезпечення стабільних фінансових результатів страхові компанії повинні здійснювати ефективне управління ризиками, удосконалювати систему тарифоутворення та застосовувати механізми перестрахування. Перестрахування відіграє важливу роль у зниженні фінансових ризиків страховика, оскільки дозволяє передати частину відповідальності іншим страховим компаніям та забезпечити фінансову стабільність у разі настання значних страхових подій.

Оцінювання фінансових результатів страхової компанії здійснюється за допомогою системи фінансових показників, що характеризують ефективність її діяльності. До основних таких показників належать прибуток, рентабельність, рівень страхових виплат, коефіцієнти ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Аналіз цих показників дозволяє оцінити рівень ефективності функціонування страхової компанії та визначити її позиції на страховому ринку [2].

Одним із важливих показників оцінювання діяльності страховика є рівень рентабельності. Рентабельність відображає співвідношення отриманого прибутку до обсягу витрат або доходів і характеризує ефективність використання фінансових ресурсів компанії. Високий рівень рентабельності свідчить про ефективність управління страховими операціями, оптимальну структуру страхового портфеля та раціональне використання ресурсів.

Важливим показником конкурентоспроможності страхової компанії також є її платоспроможність. Платоспроможність характеризує здатність страховика своєчасно та у повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед страхувальниками. Забезпечення належного рівня платоспроможності є обов'язковою умовою функціонування страхової компанії, оскільки воно формує довіру клієнтів та сприяє зміцненню її ділової репутації на ринку.





Фінансова стійкість страхової компанії значною мірою залежить від обсягу сформованих страхових резервів. Страхові резерви створюються з метою забезпечення виконання страхових зобов'язань у майбутніх періодах та виступають важливим елементом фінансової стабільності страховика. Раціональна політика формування та розміщення страхових резервів сприяє підвищенню надійності страхової компанії та зміцненню її конкурентних позицій.

В умовах сучасного страхового ринку підвищення конкурентоспроможності страхової компанії потребує впровадження ефективної системи управління фінансовими результатами. До основних напрямів підвищення ефективності діяльності страховиків можна віднести оптимізацію структури страхового портфеля, удосконалення тарифної політики, підвищення ефективності інвестиційної діяльності, впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизацію бізнес-процесів. Крім того, важливим фактором конкурентоспроможності є розширення спектра страхових продуктів, розвиток цифрових каналів продажу страхових послуг та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, фінансові результати страхової компанії є одним із ключових індикаторів її конкурентоспроможності на страховому ринку. Вони відображають ефективність використання фінансових ресурсів, рівень прибутковості та фінансової стійкості страховика. Комплексний аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити поточний стан діяльності страхової компанії, визначити основні напрями підвищення її ефективності та сформулювати стратегію подальшого розвитку. Забезпечення стабільних позитивних фінансових результатів сприяє зміцненню конкурентних позицій страхової компанії, підвищенню довіри клієнтів та розвитку страхового ринку загалом.

1. Внукова Н.М., Успенко В.І., Временко Л.В. Страхування: теорія та практика: навчальний посібник. Харків: Бурун Книга, 2020. 376 с.
2. Кнейслер О.В. Фінанси страхових організацій: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 312 с.





МАЗУРИК СВЯТОСЛАВ, К.Ю.Н.,
адвокат, м. Запоріжжя

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РИНОК ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

За результатами глобального аналізу фінансування фінтех-сектору за другу половину 2025 року, оприлюдненому KPMG у 2026 році, після трьох років скорочення інвестицій, світовий ринок фінтех-технологій у 2025 році перейшов на новий рівень, спостерігаючи зростання обсягів угод та зростання ажіотажу, особливо у сфері цифрових активів. Глобальні інвестиції у фінтех відновилися у 2025 році, зросли до 116 мільярдів доларів за 4719 угодами, порівняно з 95,5 мільярдами доларів за 5533 угодами у 2024 році. [1].

Дослідження впливу цифровізації на відносини з надання фінансових послуг актуалізується тим, що ринок фінансових послуг останніми роками надзвичайно динамічно трансформується, що, на нашу думку, обумовлено низкою чинників: тотальне провадження інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) в усі сфери суспільного життя; жорстка конкуренція у цьому секторі економіки; зростаючий попит споживачів на якісні, сучасні, комфортні послуги попри воєнний стан. ІКТ виступають ключовим інструментом підвищення ефективності фінансових послуг, забезпечуючи швидкість, доступність і персоналізацію.

Масштаби розвитку інноваційних технологій на ринку фінансових послуг підтверджуються вищепредставленими результатами глобального аналізу.

Сучасна наука фокусується на п'ятих основних «інноваціях» в сфері фінансового обслуговування. «Мобільний банкінг здійснює банківські послуги через мобільні телефони, смартфони та планшети. Цифровий гаманець є послугою, яка зберігає платіжні облікові дані та функціонує за допомогою мобільного девайсу та Інтернету. Агрегатор відноситься до веб-сайту або комп'ютерного програмного забезпечення, який агрегує певний тип інформації з декількох джерел в Інтернеті «Великі дані» – це набір інформації, підходів і технологій для здійснення банківських операцій. Також дана послуга фокусується на оцінці кредитоспроможності. «Банк в коробці» означає забезпечення функціонування системи банківської діяльності для банку». [2, с. 157].

Місія фінансового сектору України, що сформульована в оновленій у 2025 році Стратегії розвитку фінансового сектору України (далі - Стратегія) - «...регулювання фінансового сектору забезпечує акумулювання, розподіл й обіг фінансових ресурсів на засадах фінансової стабільності та інклюзії, кібербезпеки та поширення новітніх технологій для сприяння відновленню економіки України та підтримки добробуту громадян» [3].

Щодо розуміння впливу новітніх технологій (про які йдеться в Стратегії) та його наслідків для функціонування фінансового сектора доцільно уточнити понятійно-категоріальний апарат у досліджуваній сфері суспільних відносин,





на підставі порівняльно-правового аналізу відповідних положень Закону України «Про Національну програму інформатизації» [4], що представлено у таблиці нижче.

Нормативні дефініції за Законом України «Про Національну програму інформатизації»	
«...інформаційно-комунікаційні технології - результат інтелектуальної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік та послідовність виконання операцій для збирання, обробки, накопичення та використання інформаційної продукції, надання інформаційних послуг...» (п. 15 ч. 1 ст.1) [4]	«...цифрова технологія - сукупність систематизованих правових, науково-технічних, організаційних рішень, спрямованих на застосування комп'ютерної та іншої електронно-обчислювальної техніки, програмного забезпечення та інших засобів для зменшення участі користувача інформаційно-комунікаційних систем і засобів інформатизації під час збирання, приймання, обробки, передавання інформації чи трудомісткості виконуваних операцій» (п. 24 ч. 1 ст.1)[4]

Порівняння представлених у таблиці вище нормативних дефініцій, дає підстави констатувати, що ІКТ формують базову технологічну інфраструктуру фінансового ринку, охоплюючи телекомунікаційні мережі, платіжні системи та інформаційні ресурси, що забезпечують стабільне функціонування фінансових послуг. Їх впровадження зумовлює автоматизацію банківських операцій, розвиток електронних платіжних інструментів, ефективне здійснення міжбанківських розрахунків, а також розширення можливостей дистанційного обслуговування клієнтів. У цілому ІКТ виступають технологічною основою функціонування сучасного фінансового ринку.

Водночас цифрові технології, зокрема штучний інтелект (далі - ШІ), блокчейн, великі дані та хмарні рішення, забезпечують якісну трансформацію фінансових послуг, змінюючи їх зміст і механізми надання. Їх використання сприяє персоналізації фінансових продуктів, автоматизації процесів фінансового моніторингу та комплаєнсу, розвитку цифрових активів і смарт-контрактів, удосконаленню систем оцінки ризиків і кредитоспроможності, а також формуванню повністю цифрових банківських моделей. Таким чином, цифрові технології виступають визначальним драйвером інноваційного розвитку та структурної трансформації фінансового ринку.

Отож, цифровізація фінансового ринку є не лише системоутворюючим фактором трансформації фінансових відносин, що змінює інституційну структуру ринку та механізми державного регулювання, а сприяє фінансовій інклюзії та глобалізації фінансових ринків та посилює конкуренцію між традиційними банками та технологічними компаніями.

В умовах довготривалих повномасштабних воєнних дій на території України, зберігається динаміка технологічного розвитку фінансових послуг, що є необхідною передумовою забезпечення фінансової інклюзії та належного





рівня кібербезпеки. Підтвердженням цієї авторської тези є сучасні нормотворчі процеси, що спрямовані на формування фінансової інклюзії.

Прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні» (ведення в дію відбудеться 26.06.2026 р.)[5] має визначальне значення для розширення доступу населення та мікропідприємств до фінансових послуг, особливо в умовах воєнного стану. Нормативне закріплення механізмів фінансової інклюзії, зокрема через інститут банків фінансової інклюзії, спрямоване на подолання територіальних і соціально-економічних бар'єрів у доступі до фінансової інфраструктури. Особливої актуальності зазначені положення набувають для важкодоступних регіонів, територій, наближених до зони бойових дій, а також деокупованих територій, де банківська інфраструктура зазнала суттєвих втрат. У таких умовах створення належних організаційно-правових умов для надання фінансових послуг забезпечує безперервність фінансового обслуговування, сприяє відновленню підприємницької активності та інтеграції населення у формальну фінансову систему.

Отож, цифровізація фінансового сектору України в умовах воєнного стану виступає провідним чинником забезпечення безперервності функціонування ринку фінансових послуг. Активне впровадження фінтех-рішень та ІКТ підвищує доступність, швидкість і інклюзивність фінансових сервісів, сприяючи підтримці економічної стабільності держави.

Сучасна трансформація фінансового ринку супроводжується розмиванням меж між традиційними фінансовими установами та технологічними компаніями, що формує нову інституційну та регуляторну модель. За таких умов актуалізується необхідність забезпечення балансу між стимулюванням інновацій і мінімізацією фінансових та кіберризиків.

Таким чином, цифровізація фінансового сектору набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості та адаптації економіки України до умов війни.

1. Pulse of Fintech H2 2025: Global analysis of fintech funding KPMG. Make the Difference. February 2026. URL: https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/industries/financial-services/pulse-of-fintech.html?utm_source=chatgpt.com
2. Правове регулювання відносин у мережі Інтернет: монографія / [А. П. Гетьман, Ю. Є. Атаманова, В. С. Мілаш та ін.]; за ред. С. В. Глібка, К. В. Єфремової. Харків: Право, 2016. 360 с.
3. Стратегія розвитку фінансового сектору України: Рішення Правління НБУ від 25.06.2025 р. № 299-рш. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/onovlena_strategiia_rozvitku_finansovogo_sektoru_ukraini_zberezhennia_stabilnosti_zaluchennia_investitsii_ta_ievrointegratsiia-5276
4. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12. 2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні: Закон України від 03.06.2025 р. 4465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4465-20?utm_source=chatgpt.com#Text





МИНІВ РОМАН, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування

ТИЩАК ОЛЕНА-КАРІНА, здобувач вищої освіти ступеня магістр

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЧИХ АГРОФОРМУВАНЬ

Сучасний період економічного розвитку характеризується зростаючим визнанням вирішальної важливості факторів вартості та їх контролю у забезпеченні ефективного розвитку підприємств. Процес агропромислового виробництва можна розглядати як поєднання ресурсів з метою виробництва бажаного продукту. Він має як технологічні, так і економічні аспекти: формування продукту теоретично будь-яким способом і з будь-яких ресурсів, але економічно ефективно. У цьому полягає основна роль управління витратами, оскільки ця галузь управління виробництвом покликана знаходити, створювати та забезпечувати найбільш економічно ефективний спосіб виробництва. Оскільки процес формування витрат впливає практично на всі аспекти діяльності компанії, він тісно пов'язаний з управлінням людськими ресурсами, фінансовими потоками та всіма сферами корпоративного управління.

Управління витратами - це процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями розташування та носіями, при цьому витрати постійно контролюються та заохочуються до їх зниження. Це важлива функція економічного механізму будь-якого підприємства.

Традиційні підходи до управління витратами, орієнтовані переважно на скорочення витрат або контроль їх величини, дедалі більше втрачають свою результативність, оскільки не враховують необхідність стратегічного планування, прогнозування та забезпечення гнучкості у використанні ресурсів [2., с.170].

Система управління витратами включає такі функціональні підсистеми: ідентифікація та визначення коефіцієнтів економії ресурсів; стандартизація витрат на ресурси; планування витрат на ресурси за видами; розрахунок та аналіз витрат на ресурси; сприяння економії ресурсів та скороченню їх споживання.

Створення дієздатної системи управління витратним механізмом дозволить визначати раціональність та ефективність витрат, уточнювати показники господарської діяльності; застосовувати дані щодо витрат для прийняття рішень як на найближчий час (оперативне управління), так і на перспективу (стратегічне управління) [1, с.65].

Основними цілями управління витратами підприємства в бізнес-практиці є: обґрунтування витрат підприємства за всіма існуючими напрямками діяльності, а саме: витрати на оплату праці, матеріальні витрати, витрати на обслуговування обладнання, витрати на рекламу продукції, витрати на





допоміжні послуги тощо; визначення економічних наслідків певних відхилень від розробленого плану та прийняття цілеспрямованих та ефективних управлінських рішень.

З точки зору витрат, метод управління вважається послідовністю прийнятих заходів, що визначають деталі реалізації управлінських функцій та дозволяють досягти цілей, поставлених шляхом впровадження методу.

Великі аграрні підприємства для управління витратами можуть використовуватися різні методи, наприклад:

- директ-костинг- змінні виробничі витрати включаються до собівартості продукції та вартості кінцевих запасів, тоді як постійні витрати відображаються у фінансових результатах діяльності та не розподіляються за видами продукції;

- стандарт-кост - система обліку витрат, яка використовує стандартні витрати;

- АВС-метод - діяльність підприємства обліковується в розрізі процесів або робочих операцій. Сума витрат підприємства за певний період або витрати на певний вид продукції розраховується на основі витрат на впровадження сукупності відповідних процесів та операцій;

- абзорпшн-костинг - виробничі витрати включають усі витрати (включаючи накладні);

- таргет-костинг - на основі заданої ціни продажу продукції та бажаної норми прибутку встановлюється цільова собівартість, яка потім досягається зусиллями всіх відділів компанії.

- бенчмаркінг витрат - процес вивчення та оцінки досвіду роботи з товарами, послугами та продукцією конкуруючих або провідних компаній.

Основні принципи управління витратами склалися завдяки практиці та можуть бути узагальнені наступним чином: системний підхід до управління витратами; єдність методів, що використовуються на різних рівнях управління витратами; управління витратами на всіх етапах життєвого циклу продукції – від створення до утилізації; органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції; уникнення зайвих витрат; широке впровадження ефективних методів зниження витрат; покращення інформаційного забезпечення щодо рівня витрат; підвищення зацікавленості виробничих підрозділів компанії у зниженні витрат.

Серед конкретних принципів управління витратами виробничих агроформувань виділяють такі:

1. Принцип відповідності функцій управління витратами цілям функціонування організації означає, що формування та зміна функцій управління витратами повинні здійснюватися у суворій відповідності цілям та потребам функціонування організації.

2. Принцип динамізму визначає необхідність поєднання мобільності та стабільності. Мобільність дозволяє своєчасно впроваджувати заходи щодо виявлення можливостей зниження витрат відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потреб самої організації. Стабільність необхідна для реалізації





довгострокових програм.

3. Принцип пріоритету цілей формулюється так: у системі «мета-завдання-функція» найвищий пріоритет має мета, потім завдання, а потім функція управління витратами.

4. Принцип відповідності ефективності виробництва та ефективності витрат можна сформулювати так: для кожної організації необхідно знайти відповідність між ефективністю діяльності та загальними витратами. Цей принцип встановлює правило, згідно з яким усі додаткові витрати, понесені організацією, повинні бути виправдані очікуваним або фактичним підвищенням ефективності її діяльності.

5. Принцип оптимального балансу між внутрішньо-функціональними та інфраструктурними підрозділами визначає необхідні взаємозв'язки між функціями, призначеними для організації системи управління витратами, тобто між внутрішньо-функціональними та витратними функціями, тобто між інфраструктурними підрозділами.

6 Принцип поєднання централізованого регулювання та саморегулювання системи є одним з найскладніших, оскільки вимагає оптимального поєднання «зовнішнього» регулювання та саморегулювання. На практиці оптимальне поєднання централізованого регулювання та саморегулювання є дуже делікатним завданням, оскільки залежить від низки факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних: характеру виробництва, рівня його розвитку, організаційних форм, суб'єктивних особистісних якостей керівників та інших учасників виробничого процесу. Конкретні рекомендації можна давати лише стосовно конкретної ситуації, враховуючи особистісні характеристики та існуючу систему управління, але загальна рекомендація полягає в тому, що роль централізованого регулювання має бути визначальною в питаннях стратегії розвитку промислового підприємства.

7. Функціональна спеціалізація та розподіл праці, доповнені, за необхідності, універсальністю та взаємозамінністю.

8. Координація прав, обов'язків та відповідальності

9. Фінансове стимулювання.

Дотримання всіх принципів системи управління витратами створює основу для конкурентоспроможності підприємства в ринковій економіці, дозволяючи йому досягти лідируючого положення на ринку.

Управління витратами в організації має бути єдиним та інтегрованим процесом з логічним та точнішим покроковим переходом, що відповідає запланованій стратегії, принципам і методам, а також плану подальшої діяльності. Тому знання, навички та вміння в управлінні витратами є дуже важливими для економіста, оскільки

1.Пасічник С. О., Меліхова Т. О. Теоретико-методологічні засади управління витратими на промислових підприємствах. *Агросвіт*.2025. №3. С.64-71. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.3.64

2. Філяр С. В., Польова Н. М., Андрушкевич Н. В., Гнатюк О. П. Методичні підходи до управління витратами як інструмент планування та забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка і регіон*. 2025. № 3 (98). С.170-176. DOI: 10.26906/EiR.2025.3(98).3914





МИШУРА АНГЕЛІНА, здобувач вищої освіти,
ОВДІЮК ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи,
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах глобалізації та динамічної зміни законодавства, ефективність управління підприємницькою діяльністю визначається не лише рівнем прибутку, а й здатністю бізнесу адаптуватися до жорстких вимог фінансової прозорості. Зокрема, податковий менеджмент та фінансовий моніторинг на сьогодні виступають не лише допоміжними функціями бухгалтерії, а стали стратегічними інструментами забезпечення життєздатності підприємства в цілому.

У сучасній системі корпоративного управління податковий менеджмент виступає фундаментом фінансового планування [1]. Рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від того, настільки якісно організовано процеси оподаткування, оскільки вони забезпечують баланс між комерційною діяльністю та фіскальними зобов'язаннями [4]. Структурна роль податкового менеджменту як невід'ємного елемента загальної системи управління підприємством представлено нижче.

Головний пріоритет у цій сфері полягає у розробці та впровадженні такої податкової стратегії, яка б дозволяла гармонізувати фіскальне навантаження з досягненням максимальних фінансових показників [1]. Практична реалізація цього напрямку передбачає виконання низки завдань:

- стратегічне та оперативне податкове планування;
- формування оптимальних методик ведення обліку;
- систематичний аудит правильності і та повноти розрахунків із бюджетом;
- мінімізації потенційних податкових загроз та аналіз ефективності обраних методів управління.

Паралельно з цим, фінансовий моніторинг спрямований на оперативну ідентифікацію змін у грошових потоках для запобігання зловживання під час розподілу капіталу. Належний рівень проведення такого моніторингу є запорукою не лише стабільності окремого бізнесу, а й економічної та національної безпеки держави в цілому [2]. З огляду на це, модернізація систем моніторингу в поточних умовах є надзвичайною актуальним питанням.

Останніми роками вітчизняна система фінансового контролю демонструє активну трансформацію. Провідну роль у цьому процесі відіграє Держава служба фінансового моніторингу України [3], яка наділена повноваженнями національно ї фінансової розвідки. Статистика підтверджує інтенсивність цієї роботи:

1. З початку функціонування відповідних аналітичних комплексів було опрацьовано понад 16,8 млн звітів про фінансові транзакції;





2. Тільки протягом 2024 р. кількість оброблених повідомлень перевищила 1,75 млн. одиниць (рис. 1).

3. Аналіз даних за період з 2021 року свідчить про стабільне зростання інтенсивності інформування з боку суб'єктів моніторингу [3].

Подібна тенденція підтверджує, що подальша цифровізація є закономірною та необхідним кроком. Використання новітніх технологічних рішень дозволить підвищити якість контролю, забезпечити прозорість операцій та суттєво оптимізувати витрати, пов'язані з традиційним паперовим документообігом [2].



Рис. 1. Динаміка інформування про фінансові операції 2021-2024 рр.
Джерело: [3].

Автоматизація податкового менеджменту і фінансового моніторингу трансформує контроль у систему випереджального ага ризиків, що мінімізує витрати бізнесу та зміцнює економічну безпеку держави [1, 2].

Отже, ефективне поєднання податкового менеджменту та фінансового моніторингу є фундаментальною умовою забезпечення фінансової безпеки та стійкості сучасного підприємства. Податковий менеджмент надає можливість оптимізувати податкове навантаження завдяки легітимним інструментам планування, безпосередньо впливаючи на обсяг чистих грошових потоків та інвестиційну привабливість бізнесу. Водночас, інтеграція процедур фінансового моніторингу гарантує прозорість господарських операцій, мінімізує ризики залучення підприємства до неправомірних схем та запобігає санкціям з боку регуляторів. Таким чином, синергія цих процесів перетворює управління податками та фінансовий контроль з технічних функцій на стратегічний інструмент управління ризиками, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємства в умовах динамічного правового та економічного





середовища.

1. Гринчук Ю.С., Гринчук В.Ю. Податковий менеджмент в системі управління підприємством. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 3. С. 125-128. <http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/2370>
2. Дропа Я.Б., Тесля С.М., Піхоцька М.Р. Розвиток системи фінансового моніторингу як складової частини формування ефективного контролю й безпеки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 37. С. 35-43. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-5>
3. Офіційний сайт Державної служби фінансового моніторингу України. *Gov.ua. Державні сайти України*/ URL: <https://fiu.gov.ua/> (дата звернення 17.03.2026).
4. Ромашова Я. В. Корпоративний податковий менеджмент як важіль економічного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2009_11_2/77-78.pdf.





МІХЕСВА ОЛЬГА, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **НІКОЛЬЧУК ЮЛІЯ**, к.е.н, доцент,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙ З НЕРУХОМИМ МАЙНОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Ринок нерухомості в Україні, зокрема діяльність суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з нерухомим майном, відіграє стратегічну роль у формуванні інвестиційного клімату та забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Упродовж останніх років цей сегмент функціонує в умовах глибоких трансформацій, спричинених макроекономічною нестабільністю, наслідками пандемії, повномасштабною війною, змінами у просторовій організації бізнесу та переформатуванням попиту на комерційні й житлові об'єкти. Такі виклики водночас створюють нові можливості для адаптації бізнес-моделей, впровадження інноваційних підходів до управління нерухомістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі. У цьому контексті дослідження тенденцій розвитку суб'єктів господарювання, які здійснюють операції з нерухомим майном, набуває особливої актуальності з огляду на необхідність обґрунтування ефективних управлінських рішень і визначення перспектив подальшого функціонування ринку.

Дослідження основних показників, які характеризують вітчизняний ринок нерухомого майна в Україні, дозволило визначити, що на початок 2025 року цей сегмент економіки був представлений 87 336 суб'єктом господарювання. З початку війни в Україні цей показник зменшився на 7,0 тис. од., що у відсотковому вимірі відповідає 7,43%. Також спостерігається зменшення їхньої питомої ваги в загальній сукупності діючих господарюючих суб'єктів. Якщо на початок 2022 року їхня питома вага складала 4,82%, то за 2022 рік вона зменшилась до 4,57%, за 2023 рік – до 4,53% і на початок 2025 року знизилась ще до 4,48%. Варто відмітити, що за цим сегментом економіки спостерігається більш негативна динаміка проти зменшення загальної кількості діючих в Україні суб'єктів господарювання. Проти початку 2022 року їхня кількість зменшилась лише на 0,35% або 6,8 тис. од. [1]. Графічне зображення динаміки загальної кількості діючих в Україні суб'єктів господарювання і тих, що спеціалізуються на операціях з нерухомим майном, зображене на рис. 1.

Аналіз просторової структури розміщення суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з нерухомим майном, свідчить, що станом на початок 2024 року їх найбільша концентрація спостерігалася в Одеській (9,24% від загальної кількості), Дніпропетровській (8,81%), Львівській (7,40%), Харківській (7,40%) та Київській (6,05%) областях, а також у місті Києві, на яке припадало 26,39% усіх таких підприємств. Натомість найменша частка суб'єктів цього виду економічної діяльності була зосереджена у Кіровоградській (1,37%),





Чернігівській (1,46%), Чернівецькій (1,59%), Тернопільській (1,68%), Сумській (1,69%), Волинській (1,72%) та Житомирській (1,77%) областях. До регіонів із мінімальними показниками також належать території, що тимчасово перебувають під окупацією, зокрема Луганська (0,09%), Херсонська (0,48%) і Донецька (1,06%) області [2].

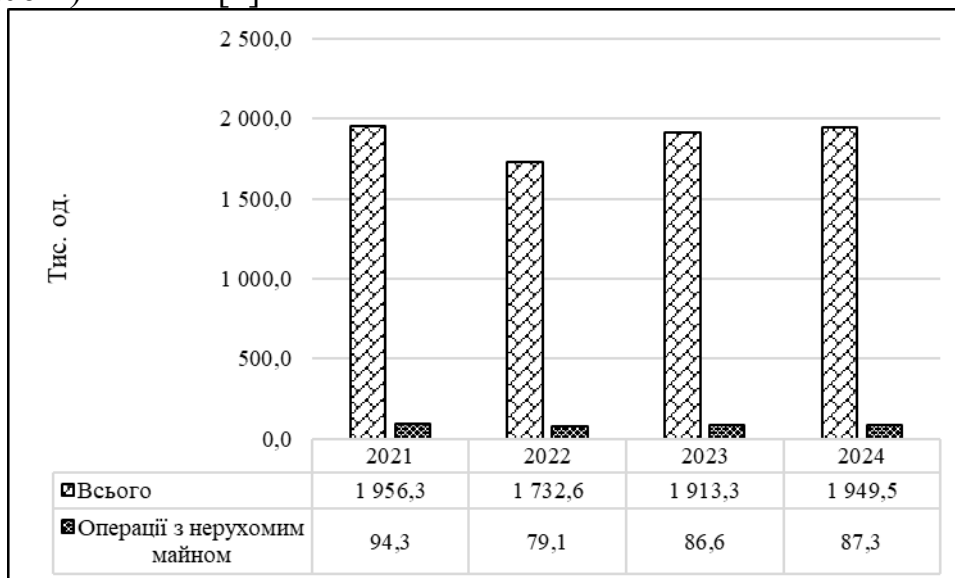


Рис. 1. Кількість діючих в Україні суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з нерухомим майном у 2021-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі: [1]

Поглиблення аналізу тенденцій розвитку досліджуваного сегмента потребує оцінки не лише кількісних параметрів, а й результативних показників його функціонування. З цією метою було розглянуто динаміку основних економічних індикаторів діяльності суб'єктів господарювання в цілому по Україні та окремо тих, що здійснюють операції з нерухомим майном, у 2021 та 2024 роках (табл. 1). Такий підхід дозволив визначити, наскільки зміни у структурі ринку супроводжувалися трансформацією зайнятості та фінансово-економічних результатів діяльності.

Таблиця 1 - Динаміка основних показників діяльності суб'єктів господарювання в Україні у 2021 і 2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Всього			Операції з нерухомим майном		
		2021	2024	2024/2021	2021	2024	2024/2021
Кількість діючих суб'єктів господарювання	тис. од.	1 956,3	1 949,5	99,65	94,3	87,3	92,57
Кількість зайнятих працівників	тис. ос.	9 056,1	7 532,8	83,18	225,4	192,3	85,31
Обсяг виробленої продукції	млрд. грн.	9 889,5	10 017,9	101,30	191,0	155,4	81,36
Обсяг реалізованої продукції	млрд. грн.	15 240,1	16 459,4	108,00	192,8	163,8	84,97

Джерело: сформовано автором на основі: [1, 3-5]





Аналіз показників, наведених у табл. 1, дає підстави для висновку, що у 2021-2024 рр. сфера операцій з нерухомим майном зазнала більш відчутного скорочення, ніж економіка загалом. Так, загальна кількість діючих суб'єктів господарювання в Україні зменшилася на 0,35%, тоді як у досліджуваному сегменті – на 7,43%. Кількість зайнятих працівників у цілому по економіці скоротилася на 16,82%, а у сфері операцій з нерухомим майном – на 14,69%, що свідчить про значні втрати кадрового потенціалу в обох випадках. Найбільш суттєві розбіжності простежуються у динаміці фінансово-економічних результатів. Якщо в економіці загалом обсяг виробленої продукції зріс на 1,30%, а реалізованої – на 8,00%, то у сфері операцій з нерухомим майном, навпаки, відбулося їх скорочення: обсяг виробленої продукції зменшився на 18,64%, а реалізованої – на 15,03%.

Отже, на тлі відносної стабілізації та навіть часткового відновлення економіки загалом, діяльність суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з нерухомим майном, характеризується глибшим спадом результативних показників, що підтверджує підвищену чутливість цього сегмента до кризових процесів та структурних трансформацій в економіці України.

1. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2010-2024 роки. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).
2. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014-2023). Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).
3. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2024). Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).
4. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2014-2024). Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).
5. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2013-2024 роки Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).





ОЛЕКСАШЕНКО Я.С., здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **КАПАСЬВА Л.М.**, к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м.Полтава

ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГ: ЯК МОНОБАНК ВСТАНОВИВ НОВІ СТАНДАРТИ

Україна, як і багато інших країн пострадянського простору, довгий час була свідком домінування традиційних банків з їх складними і не завжди зручними для користувачів послугами. Високі тарифи, довгі черги в відділеннях, низька прозорість тарифікації та обмежений доступ до фінансових інструментів – ці проблеми становили значний бар'єр для широких верств населення. Традиційні банки в Україні переважно зберігали свої відділення як єдину точку взаємодії з клієнтом, не надаючи належного рівня комфорту для тих, хто шукав більш сучасні та ефективні фінансові рішення. Потреба в зміні цього статус-кво стала одним із основних факторів, що призвели до появи нових, альтернативних моделей банківського обслуговування.

Однією з головних проблем, що залишалась на порядку денному в українському банківському секторі, була відсутність інноваційних та зручних технологій для швидкого та ефективного обслуговування клієнтів. Умови для розвитку мобільного банкінгу, зокрема, виявилися не надто сприятливими: деякі фінансові установи намагались освоїти нові цифрові інструменти, проте їхні платформи часто були недостатньо функціональними, а дизайн інтерфейсів – застарілим.

Крім того, конкуренція між банками була обмежена традиційними продуктами та тарифами, що не відповідали вимогам сучасного споживача. В Україні спостерігався дефіцит сервісів, які могли б об'єднати сучасні фінансові технології з простотою та швидкістю користування, зокрема в онлайн-форматі. Як наслідок, люди, які прагнули отримати доступ до фінансових послуг через свої мобільні пристрої, часто стикалися з технічними обмеженнями і низьким рівнем персоналізованого обслуговування.

Ідея безвідділеного банку, що з'явилася наприкінці 2010-х років, мала на меті вирішити ці проблеми. Принцип роботи без фізичних відділень дозволяв значно знизити операційні витрати та запропонувати клієнтам більш вигідні умови. Мобільний банкінг став не просто заміною традиційних сервісів, а новою формою взаємодії з банком, яка забезпечувала доступ до фінансових послуг без необхідності відвідування фізичних відділень.

Monobank, став революційним кроком на ринку банківських послуг в Україні, радикально змінивши підхід до обслуговування клієнтів. Його безвідділеність дозволяє значно знижувати операційні витрати, які зазвичай пов'язані з утриманням фізичних відділень. Це важливий фактор для українського ринку, де доступ до банківських послуг у віддалених регіонах часто обмежений. Завдяки цій моделі Monobank зміг запропонувати більш





вигідні тарифи, що стали привабливими для широкого кола споживачів.

У той час як традиційні банки все ще орієнтувалися на фізичну присутність клієнтів, Monobank орієнтувався на цифровий банкінг. Відсутність необхідності відвідувати відділення дозволяє клієнтам здійснювати операції з будь-якої точки світу, через мобільний додаток, який працює цілодобово. У порівнянні з іншими українськими банками, які потребують особистого візиту або складних процедур для відкриття рахунку чи підписання документів, Monobank забезпечує простоту і доступність.

Мобільний додаток Monobank вирізняється своєю інтуїтивною зручністю та сучасним дизайном. У порівнянні з іншими банківськими додатками, додаток Monobank має значну перевагу в плані UX/UI. Простота інтерфейсу та швидкість роботи додатку дозволяють користувачам швидко і без зайвих зусиль здійснювати фінансові операції, що робить його більш привабливим для користувачів порівняно з традиційними банками.

Одним із головних досягнень Monobank є автоматизація більшості процесів, що дозволяє клієнтам отримувати послуги без необхідності звертатися до банківських співробітників. Відкриття рахунку, замовлення картки та інші операції можуть бути здійснені без жодного людського втручання, що значно спрощує та пришвидшує процес. Водночас, підтримка клієнтів через чат-боти та онлайн-консультації забезпечує швидке вирішення запитів і питань.

Monobank також пропонує вигідні умови обслуговування, включаючи відсутність комісій за перекази між картками, кешбек за покупки, а також безкоштовне обслуговування картки. Це робить банк привабливим для користувачів, адже вони отримують не тільки зручність, а й реальні фінансові вигоди від використання послуг банку.

Останнім оновленням Monobank стала цікава новинка – інтеграція з SHI, системою автоматичного оброблення платіжних даних. Тепер для здійснення платежу користувачам достатньо завантажити фото або скріншот рахунку чи документа. SHI автоматично підставляє всі необхідні реквізити для платежу, значно економлячи час та зменшуючи кількість кроків у процесі оплати. Це оновлення робить Monobank ще зручнішим і ефективнішим для користувачів, що цінують швидкість і автоматизацію в фінансових операціях.

Monobank був запущений у 2017 році і вже за кілька років набув значної популярності, ставши одним із лідерів українського ринку цифрових банків. Станом на 2023 рік кількість його користувачів перевищила 10 мільйонів, що є вражаючим показником для порівняно молодого гравця. Це свідчить про високий попит на безвідділені, зручні та швидкі фінансові послуги, а також про ефективність цифрової моделі банкінгу. Важливу роль у цьому зростанні відіграли простота та зрозумілість мобільного додатку.

Для порівняння, PrivatBank, який працює на ринку з 1992 року, має понад 25 мільйонів клієнтів і займає лідируючі позиції серед українських банків. Ощадбанк, найбільший державний банк України, функціонує з 1991 року та





обслуговує понад 9 мільйонів клієнтів. РУМВ (ПУМБ), також заснований у 1991 році, має понад 2 мільйони користувачів. Таким чином, Monobank за значно коротший період зміг досягти рівня клієнтської бази, співставного з традиційними банками, що підкреслює ефективність його інноваційної моделі розвитку.

Важливим фактором успіху Monobank є активна публічна комунікація його співзасновників – Олега Гороховського та Михайла Рогальського – з клієнтами через соціальні мережі. Такий підхід є нетиповим для традиційного банківського сектору України та сприяє формуванню довіри й лояльності користувачів.

Monobank активно залучає клієнтів до розвитку продукту, впроваджуючи колаборації та внутрішні сервіси, зокрема «Моноживчик» і «Монобазар», а також пропонуючи персоналізовані дизайнерські рішення для банківських карток відповідно до побажань користувачів. Прислуховування до зворотного зв'язку клієнтів дозволяє банку швидко адаптувати функціонал та візуальні елементи сервісу до сучасних потреб ринку.

Окремо варто відзначити активну участь Monobank у підтримці Збройних сил України, що є важливим елементом соціальної відповідальності бізнесу та позитивно впливає на імідж банку в умовах воєнного часу.

Поява Monobank стала переломним моментом у розвитку цифрового банкінгу в Україні. Цей банк фактично трансформував уявлення про банківські послуги на національному ринку. Його успіх продемонстрував високий попит на сучасні цифрові фінансові рішення та став каталізатором цифровізації всієї банківської системи України, змусивши традиційні банки адаптуватися до нових умов і прискорити впровадження інноваційних сервісів.

1. Офіційний веб-сайт компанії: *Про нас / monobank*. URL: <https://monobank.ua/about> (дата звернення: 20 січня 2026).
2. Стаття «Monobank». Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Monobank> (дата звернення: 20 січня 2026).
3. Порівняльна таблиця вибір банку. Victorija.ua. URL: <https://www.victorija.ua/porivnialna-tablytsia-vybir-banku> (дата звернення: 20 січня 2026).





ОСИПЕНКО СВІТЛАНА, к.е.н., доцент
завідувач кафедри управління та адміністрування
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя

РОЛЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНИХ СЕРВІСІВ В ГРОМАДАХ

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні вже понад чотири роки, суттєво зростає роль та значення місцевих органів самоврядування в забезпеченні фінансової стійкості держави та підтримці населення. Це обумовлено тим, що в результаті руйнування інфраструктури, посилення міграційних процесів, стрімкого зростання соціальної вразливості населення та обмеженості державних фінансів посилюється навантаження на місцеві бюджети, які виступають ключовим інструментом реалізації соціально-економічної політики на рівні територіальних громад.

Відповідно в умовах сьогодення важливим напрямом розвитку громад є формування інклюзивного середовища, що передбачає рівний доступ всіх членів суспільства до соціальних, адміністративних та фінансових послуг. Одним із ключових компонентів такого середовища є фінансова інклюзія.

В цілому під фінансовими інклюзіями розуміють процес, конкретні дії, заходи, програми, інструменти спрямовані на досягнення мети і завдань, тобто активна робота з розширення доступу до фінансових послуг. В свою чергу фінансова інклюзивність це стан чи концепція, яка відображає рівень доступу та використання фінансових послуг у суспільстві, вона характеризує результат роботи з підвищення рівня фінансової доступності.

Як зазначають експерти Світового банку в кризових умовах існування суспільства саме фінансові інклюзії є основою соціально-економічного розвитку громад [1].

Крім того, фінансова інклюзія є важливою складовою фінансової спроможності територіальних громад, хоча слід зазначити, що її ефективне впровадження ускладняється нерівномірністю доступу, як громадян, так і місцевої влади до фінансових ресурсів та цифрової інфраструктури. Саме ці фактори сповільнюють процес запровадження та адаптації фінансової інклюзії на рівні громад. Адже, в Україні поки, що не має налагодженого системного підходу, який би поєднував в собі державне регулювання, розвиток цифрових фінансів та активну залученість місцевих органів самоврядування в процес розбудови та запровадження фінансової інклюзії в громадах.

Відповідно важливим аспектом забезпечення фінансової інклюзії на рівні територіальних громад є ефективне використання ресурсного потенціалу місцевих бюджетів, оскільки саме місцеві бюджети набувають статусу ключового фінансового інструменту реалізації політики інклюзивного розвитку, забезпечуючи фінансування соціальних, освітніх, медичних та адміністративних послуг, орієнтованих на потреби різних соціальних груп





населення [2].

Особливого значення набуває спрямування бюджетних коштів на розвиток інклюзивних сервісів, які охоплюють не лише фінансову сферу, але й соціальну інфраструктуру, цифрові сервіси та безбар'єрний простір. У цьому контексті інклюзивні сервіси доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів і інструментів, спрямованих на забезпечення рівного доступу населення до базових послуг незалежно від віку, стану здоров'я, соціального статусу, рівня доходу чи місця проживання.

Слід наголосити, що не менш важливим є забезпечення соціальної інклюзії, яка передбачає підтримку вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, осіб з інвалідністю та малозабезпечених громадян. Адже, у період воєнних викликів значно зростає потреба у розширенні програм соціального захисту, що реалізуються через механізми місцевих бюджетів [3].

Поряд із підтримкою вразливих верств населення доцільно посилити підтримку малого та середнього підприємництва як складової інклюзивного економічного розвитку громад. Розвиток підприємницької активності сприяє розширенню дохідної бази місцевих бюджетів, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня добробуту населення, а також дає можливість вразливим верствам населення таким наприклад, як внутрішньо переміщені особи, ветерани війни, людям з інвалідністю відновити власну справу, працевлаштуватись, отримати соціальні гарантії тощо.

Водночас слід відзначити, що ефективність використання місцевих бюджетів у розвитку інклюзивних сервісів значною мірою залежить від якості бюджетного планування та управління. Відповідно зростає необхідність продовжити впровадження програмно-цільового методу бюджетування, який дозволяє підвищити прозорість, результативність та адресність використання бюджетних коштів.

Таким чином, місцеві бюджети відіграють визначальну роль у формуванні та розвитку інклюзивних сервісів у територіальних громадах, забезпечуючи фінансову основу для реалізації комплексних заходів, спрямованих на підвищення доступності послуг, соціальної захищеності населення та економічної активності громадян.

1. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. URL: <https://globalfindex.worldbank.org>
2. Ірина Цимбалюк, Наталія Павліха, Ольга Корнелюк (2023) Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство* (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>
3. Рибіна Л. (2024) Роль публічних фінансів у розвитку фінансової інклюзії як фактору сталого розвитку територій. *Сталий розвиток економіки*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-28>





ОЧКАС МАКСИМ, аспірант

Науковий керівник – **СКИБА ГАННА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР МОДЕРНІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку України характеризується активізацією євроінтеграційних процесів, що супроводжуються масштабними трансформаціями економічної та фінансової системи держави. Отримання статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу зумовило необхідність гармонізації національної бюджетної політики із європейськими стандартами фінансового управління, прозорості та підзвітності публічних фінансів. У цих умовах модернізація бюджетної системи набуває стратегічного значення, оскільки вона виступає ключовим інструментом реалізації державної соціально-економічної політики та забезпечення макрофінансової стабільності [1].

Виклики воєнного часу, необхідність післявоєнного відновлення економіки, зростання обсягів міжнародної фінансової допомоги та інтеграція до європейського фінансового простору потребують впровадження нових підходів до бюджетного планування, контролю та управління державними фінансами [2]. Це обумовлює актуальність дослідження напрямів модернізації бюджетної системи України в контексті євроінтеграції.

Метою дослідження є обґрунтування ключових напрямів модернізації бюджетної системи України в умовах євроінтеграції та визначення пріоритетів її адаптації до стандартів Європейського Союзу.

Бюджетна система України є важливим елементом фінансової архітектури держави, що забезпечує перерозподіл валового внутрішнього продукту, фінансування суспільних потреб та підтримку економічного розвитку. Євроінтеграційні процеси передбачають не лише узгодження нормативно-правової бази, але й інституційну трансформацію механізмів бюджетного управління.

Одним із ключових напрямів модернізації є впровадження середньострокового бюджетного планування, яке широко застосовується в країнах Європейського Союзу. Такий підхід забезпечує прогнозованість державної фінансової політики та підвищує ефективність розподілу бюджетних ресурсів [3]. Важливим напрямом є підвищення прозорості бюджетного процесу. Європейські стандарти передбачають відкритість інформації щодо використання бюджетних коштів, розвиток електронних систем управління державними фінансами та посилення громадського контролю. Цифровізація бюджетного управління сприяє мінімізації корупційних ризиків і підвищенню ефективності державного управління [1].





Особливого значення набуває реформування міжбюджетних відносин у контексті децентралізації. Європейська практика ґрунтується на фінансовій автономії місцевого самоврядування та відповідальності громад за ефективне використання ресурсів, що сприяє збалансованому регіональному розвитку [2].

Крім того, модернізація бюджетної системи передбачає запровадження результативно-орієнтованого бюджетування, яке дозволяє оцінювати ефективність державних витрат не лише за обсягами фінансування, а й за досягнутими соціально-економічними результатами. Такий підхід відповідає сучасним принципам управління публічними фінансами ЄС [3]. Євроінтеграційний курс також вимагає посилення бюджетної дисципліни, удосконалення управління державним боргом та впровадження системи моніторингу фіскальних ризиків, що є важливою умовою фінансової стійкості держави.

Таким чином, модернізація бюджетної системи України повинна здійснюватися комплексно, поєднуючи інституційні реформи, цифровізацію фінансового управління та впровадження європейських стандартів бюджетної політики.

Євроінтеграція виступає ключовим чинником трансформації бюджетної системи України та визначає стратегічні напрями її розвитку в умовах поглиблення економічної та фінансової взаємодії з країнами Європейського Союзу. Адаптація до європейських стандартів публічного фінансового управління передбачає впровадження середньострокового бюджетного планування, підвищення прозорості та підзвітності бюджетного процесу, розвиток цифрових інструментів управління державними фінансами, удосконалення міжбюджетних відносин, а також запровадження результативно-орієнтованого бюджетування, спрямованого на досягнення конкретних соціально-економічних результатів.

Важливим аспектом модернізації бюджетної системи є посилення фінансової дисципліни, удосконалення механізмів контролю за використанням бюджетних коштів та підвищення ефективності управління державними видатками в умовах зростання фіскальних викликів і потреб післявоєнного відновлення економіки. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів, зміцненню фінансової стабільності держави, зростанню довіри міжнародних партнерів та інвесторів, а також створенню передумов для сталого соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції та довгострокової макроекономічної стабільності.

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами та доповненнями).
2. Міністерство фінансів України. Стратегія реформування системи управління державними фінансами України на 2022–2025 роки. – Київ, 2022.
3. OECD. Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.





ПАТИЦЬКА ХРИСТИНА, к.е.н., с.д., с.н.с. відділу регіональної фінансової політики,
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»,
м. Львів

ПЕРЕДУМОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Реформування системи професійної освіти в Україні відбувається в контексті змін у сфері публічного управління. Адміністративно-фінансова децентралізація, що передбачає передачу значної частини управлінських повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень, сформувала нові умови функціонування освітньої системи, зокрема закладів професійної освіти. У цих умовах органи місцевого самоврядування отримали ширші можливості впливу на розвиток освітньої інфраструктури та підготовку кадрів відповідно до потреб територіальних ринків праці.

Зміна ролі місцевого рівня управління супроводжується трансформацією підходів до організації та фінансування системи професійної освіти. Якщо раніше управління нею здійснювалося переважно в межах централізованої моделі, то нині відбувається поступовий перехід до більш територіально орієнтованого підходу. Його сутність полягає у врахуванні регіональних соціально-економічних умов, галузевої структури економіки та специфіки локальних ринків праці під час формування освітньої політики.

На сучасному етапі реформування професійної освіти відбувається в умовах повномасштабної війни, що суттєво змінює демографічні, економічні та соціальні передумови розвитку людського капіталу. Масштабні міграційні процеси, релокація підприємств, руйнування виробничої інфраструктури та нерівномірність безпекової ситуації призвели до значних трансформацій на ринку праці. Станом на початок 2026 року в Україні спостерігається посилення регіональних диспропорцій у співвідношенні попиту і пропозиції робочої сили. У низці економічно активних регіонів, зокрема у Київській, Львівській та Дніпропетровській областях, спостерігається відновлення попиту на працівників та дефіцит кадрів за окремими професіями. Натомість у регіонах, що зазнали значних руйнувань або мають складну безпекову ситуацію, рівень безробіття залишається високим [1].

Паралельно із цими процесами зростає потреба у модернізації системи професійної підготовки. Післявоєнна відбудова, структурна трансформація економіки та розвиток екологічно орієнтованих видів діяльності формують нові вимоги до кваліфікаційної структури робочої сили. Зокрема, підвищується попит на фахівців, пов'язаних із відновленням інфраструктури, енергоефективністю, відновлюваною енергетикою, управлінням ресурсами та впровадженням сучасних виробничих технологій.

За таких умов система професійної освіти має виконувати ширші функції,





ніж традиційне забезпечення підготовки кадрів для окремих професійних груп. Йдеться про необхідність її адаптації до швидких змін економічної структури та технологічного розвитку, що потребує модернізації змісту підготовки, оновлення матеріально-технічної бази та розширення співпраці з роботодавцями.

Важливим аспектом цих трансформацій є зміна моделі фінансового забезпечення професійної освіти. Посилення ролі місцевих бюджетів у фінансуванні закладів професійної освіти поєднується зі зростанням потреб у модернізації освітньої інфраструктури та необхідністю швидкого реагування на зміни попиту на працю. За відсутності ефективних механізмів міжбюджетної координації це може посилювати регіональні диспропорції у доступі до якісної професійної освіти та формувати нерівномірність підготовки кадрів.

Початок децентралізації фінансування професійної освіти припадає на 2015-2016 роки. У цей період було здійснено передачу значної частини видатків на підготовку робітничих кадрів до місцевих бюджетів [2], а також змінено форму власності більшості закладів професійної освіти з державної на комунальну. Важливим етапом реформування стало прийняття Закону України «Про освіту» [3] у 2017 році, який закріпив нові принципи функціонування освітньої системи, зокрема розширення автономії закладів освіти та посилення їх управлінської самостійності.

Передача фінансової відповідальності на місцевий рівень мала певні позитивні наслідки. Органи місцевого самоврядування почали активніше залучатися до розвитку професійної освіти, інвестуючи у створення навчально-практичних центрів, оновлення матеріально-технічної бази закладів та розширення співпраці з бізнесом. Паралельно розвивалися елементи державно-приватного партнерства, зокрема через впровадження дуальної форми навчання та участь роботодавців у формуванні стандартів професійної освіти [4].

Разом з тим аналіз динаміки бюджетного фінансування свідчить, що фіскальні наслідки децентралізації не мали однозначно позитивного впливу на розвиток галузі. Хоча після 2016 року частка місцевих бюджетів у фінансуванні професійної освіти стабілізувалася на рівні понад 95%, загальна пріоритетність цієї сфери у структурі бюджетних видатків на освіту зменшилася. Якщо у 2002-2014 роках середня частка видатків на професійну освіту становила понад 6% у структурі освітніх видатків, то в наступне десятиріччя вона знизилася до менш ніж 5%.

Порівняння темпів зростання видатків також підтверджує цю тенденцію. Упродовж останнього десятиріччя фінансування освіти в цілому збільшувалося швидше, ніж фінансування професійної освіти. Це свідчить про те, що розширення бюджетних ресурсів для галузі мало переважно компенсаційний характер і не супроводжувалося системним підвищенням її фінансової пріоритетності.

Однією з ключових проблем фінансового забезпечення професійної освіти залишається структура бюджетних видатків. Значна їх частина спрямовується





на поточні витрати, пов'язані з оплатою праці персоналу та утриманням закладів освіти. Натомість інвестиції у модернізацію матеріально-технічної бази залишаються обмеженими. Частка капітальних видатків у загальних видатках на післясередню невищу освіту в Україні є значно нижчою, ніж у більшості розвинених країн, що стримує технологічне оновлення освітнього процесу.

Таким чином, попри зміну архітектури фінансування професійної освіти внаслідок децентралізації, в Україні тривалий час не сформувалася цілісна модель стратегічного розвитку цієї сфери. Передача фінансових зобов'язань на місцевий рівень не супроводжувалася відповідним посиленням інвестиційної складової або формуванням ефективних механізмів міжрівневої координації освітньої політики.

У результаті виникла певна асиметрія між розподілом фінансових ресурсів між рівнями бюджетної системи та реальними потребами модернізації системи професійної освіти. Саме ця обставина зумовила необхідність подальшого реформування механізмів фінансового забезпечення галузі, що знайшло відображення у нових законодавчих ініціативах, спрямованих на формування більш збалансованої моделі управління та фінансування професійної освіти.

1. Основні тренди ринку праці в Україні у 2025 році (січень-вересень). Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>
2. Про Державний бюджет України на 2016 рік. Закон України №928-VIII від 25 грудня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928-19#Text>
3. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 5 вересня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Політична ініціатива щодо реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Звіт. AUC.ORG. 2019. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u-137/politichna_initsiativa.pdf?utm_source





ПОЛІТІКІНА ІННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ЛУГОВА ОЛЬГА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЗВИТОК МІКРОФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Мікрофінансування в Україні є важливим елементом розвитку фінансової системи та забезпечення фінансової інклюзії населення. У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та обмеженого доступу до традиційного банківського кредитування роль мікрофінансових організацій суттєво зросла. Особливо це стосується підтримки малого бізнесу, самозайнятих осіб та громадян із низьким рівнем доходів.

Важливість мікрофінансування також зумовлена тим, що значна частина населення та суб'єктів господарювання не має достатньої кредитної історії або ліквідного забезпечення для отримання банківських позик. У таких умовах мікрофінансові установи виступають альтернативним джерелом фінансових ресурсів, забезпечуючи оперативний доступ до невеликих за обсягом кредитів на спрощених умовах. Це особливо актуально для підприємців-початківців, які потребують стартового капіталу для започаткування або відновлення діяльності.

Крім того, мікрофінансування сприяє збереженню економічної активності на місцевому рівні, підтримуючи дрібну торгівлю, сферу послуг та індивідуальне виробництво. Завдяки швидкості прийняття рішень та мінімальному пакету документів мікrokредити часто стають інструментом оперативного реагування на фінансові труднощі, зокрема для покриття касових розривів або невідкладних витрат.

Не менш важливою є соціальна функція мікрофінансування. Воно дозволяє підвищити рівень фінансової доступності для вразливих груп населення, які з різних причин залишаються поза межами традиційної банківської системи. Таким чином, мікрофінансування виконує не лише економічну, а й соціальну роль, сприяючи зменшенню рівня фінансової ізоляції та формуванню культури користування фінансовими послугами.

Суттєвий вплив на регулювання ринку мікрофінансування мав перехід функцій нагляду до Національного банку України, що сприяло підвищенню прозорості діяльності небанківських фінансових установ, посиленню вимог до ліцензування та захисту прав споживачів фінансових послуг. Завдяки цьому поступово формується більш структурований та контрольований сегмент мікrokредитування [1].

Консолідація наглядових повноважень у межах єдиного регулятора дала можливість уніфікувати підходи до контролю за діяльністю фінансових компаній, запровадити чіткі вимоги до розкриття інформації та фінансової звітності, а також посилити відповідальність учасників ринку за порушення





законодавства. Важливим кроком стало встановлення стандартів прозорості щодо реальної вартості кредиту, обмеження недобросовісних практик колекторської діяльності та впровадження механізмів розгляду звернень споживачів.

Крім того, посилення регуляторного нагляду сприяло очищенню ринку від недобросовісних компаній, які не відповідали встановленим вимогам щодо капіталу, структури власності або якості управління ризиками. Це підвищило рівень довіри населення до небанківського фінансового сектору та створило передумови для його подальшого розвитку на принципах стабільності та відповідальності.

Таким чином, інституційні зміни у сфері нагляду стали важливим чинником формування більш зрілого та прозорого ринку мікрофінансування, який функціонує в межах чітко визначених правил і стандартів.

Серед можливостей розвитку мікрофінансування в Україні слід виділити:

1. розширення доступу до фінансових ресурсів для малого та мікробізнесу;
2. стимулювання підприємницької активності населення;
3. розвиток цифрових фінансових технологій та онлайн-кредитування;
4. підвищення рівня фінансової інклюзії в сільських та віддалених регіонах;
5. створення альтернативних джерел фінансування в умовах обмеженого банківського кредитування.

Активне впровадження цифрових платформ, спрощених процедур ідентифікації клієнтів та автоматизованого скорингу дозволяє мікрофінансовим компаніям швидко надавати позики без значних адміністративних витрат. Це робить мікрокредитування більш гнучким та адаптивним до потреб споживачів.

Водночас розвиток мікрофінансування супроводжується низкою ризиків. Насамперед це високі відсоткові ставки, що можуть призводити до надмірного боргового навантаження домогосподарств. Існує також ризик недобросовісної практики стягнення заборгованості, недостатнього рівня фінансової грамотності позичальників та зростання простроченої заборгованості. В умовах економічної нестабільності зростає кредитний ризик та ризик ліквідності для самих мікрофінансових установ [2].

Крім того, важливим викликом залишається забезпечення балансу між доступністю кредитних ресурсів і належним рівнем захисту прав споживачів. Надмірне регуляторне навантаження може стримувати розвиток ринку, тоді як недостатній контроль - сприяти зловживанням [3].

Водночас формування такого балансу потребує чіткої та послідовної державної політики у сфері регулювання небанківських фінансових установ. Ефективний нагляд має поєднувати контроль за прозорістю умов кредитування, розкриттям повної вартості позики, дотриманням етичних стандартів стягнення заборгованості та водночас не створювати надмірних адміністративних бар'єрів для сумлінних учасників ринку.





Особливої уваги потребує питання інформування споживачів щодо реальної річної процентної ставки, штрафних санкцій та можливих наслідків прострочення платежів. Наявність зрозумілих і доступних умов договору зменшує ризик конфліктів та підвищує довіру до фінансового сектору загалом.

Крім того, важливо розвивати механізми фінансової освіти населення, адже навіть за умов якісного регулювання низький рівень фінансової грамотності може призводити до необґрунтованих рішень щодо запозичень. Таким чином, збалансоване поєднання регуляторних інструментів, саморегулювання ринку та підвищення фінансової культури споживачів є необхідною передумовою сталого розвитку мікрофінансування в Україні.

Отже, розвиток мікрофінансування в Україні має значний потенціал для підтримки економічної активності та відновлення підприємництва. Водночас ефективність цього сегмента фінансового ринку залежить від удосконалення регуляторного середовища, підвищення фінансової грамотності населення та впровадження відповідальних стандартів кредитування.

На нашу думку, мікрофінансування може стати дієвим інструментом економічної стабілізації України за умови поєднання інноваційності, прозорості та соціальної відповідальності учасників ринку. Його подальший розвиток доцільно спрямовувати не лише на розширення обсягів кредитування, а й на формування якісної моделі взаємодії між кредиторами та позичальниками, що ґрунтується на довірі та взаємній відповідальності.

Особливого значення набуває інтеграція мікрофінансових послуг у загальну стратегію економічного відновлення держави, зокрема через підтримку малого та сімейного бізнесу, розвиток підприємництва в регіонах та стимулювання самозайнятості населення. Водночас важливо мінімізувати ризики надмірної закредитованості та фінансової вразливості громадян шляхом впровадження чітких стандартів оцінки платоспроможності та контролю за дотриманням прав споживачів.

Мікрофінансування може відігравати ключову роль у післявоєнному відновленні економіки, забезпечуючи швидкий доступ до фінансових ресурсів для відновлення діяльності малого бізнесу та створення нових робочих місць.

Таким чином, перспективи мікрофінансування в Україні безпосередньо пов'язані з формуванням збалансованої фінансової екосистеми, де доступність ресурсів поєднується з відповідальністю, а економічна доцільність - із соціальною спрямованістю. Саме за таких умов мікрофінансування здатне виконувати не лише комерційну, а й стратегічну роль у процесах післякризового відновлення та довгострокового розвитку національної економіки.

1. Регулювання ринку небанківських фінансових послуг. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks>

2. Козаченко Г.В. Білоусова А.Ю. Правове регулювання діяльності мікрофінансових організацій в Україні. *Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та*





перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15 жовт. 2019 р. Полтава : ПолтНТУ. 2019. С. 35–37.

4. Троцюк Н. В. Правове регулювання діяльності мікрофінансових організацій в Україні. *Юридичний вісник*. 2021. № 2. С. 141-148. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/UV/article/download/15609/22854>





ПОПОВА ІРИНА, к.е.н., с.н.с.

доцент кафедри економіки та менеджменту

ГАСІМОВА РІТА, здобувач вищої освіти

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТАРИФІВ НА ТРАНСПОРТНІ ПОСЛУГИ

Транспортна галузь є однією з ключових складових економічної системи держави. Від ефективності тарифної політики залежить доступність перевезень для населення, конкурентоспроможність бізнесу та фінансова стійкість перевізників. В умовах сучасної економічної нестабільності, інфляційних процесів та постійного зростання вартості енергетичних ресурсів питання формування та регулювання тарифів на транспортні послуги набуває особливої актуальності. З одного боку, тарифи повинні бути соціально доступними для населення, а з іншого – забезпечувати покриття витрат перевізників і створювати можливості для модернізації транспортної галузі. Саме тому державне регулювання тарифів спрямоване на досягнення балансу між економічними інтересами транспортних підприємств, потребами населення та стратегічними інтересами держави.

Формування тарифів на послуги міського громадського транспорту є складним економічним процесом, що залежить від комплексу фінансових, соціальних та організаційних чинників. Так, вартість проїзду формується з урахуванням витрат транспортних підприємств, рівня державної та місцевої підтримки, а також особливостей функціонування транспортної системи у конкретному місті. Порівняльний аналіз дозволяє визначити ключові фактори, які впливають на рівень тарифів у міському транспорті та відрізняють транспортну політику різних міст (рис.1). [2]



Рис. 1. Чинники впливу на формування тарифів у міському транспорті

Одним із основних факторів формування тарифів є витрати на енергетичні ресурси, зокрема пальне та електроенергію. Для автобусних перевезень основною складовою витрат є дизельне паливо або бензин, тоді як для





електротранспорту (трамваїв, тролейбусів і метрополітену) – електроенергія. Зростання вартості енергоресурсів безпосередньо підвищує собівартість перевезень і, відповідно, впливає на необхідність коригування тарифів. Дослідження показують, що витрати на енергоресурси становлять значну частку у структурі витрат транспортних підприємств, тому їх коливання є одним із ключових чинників зміни тарифів.

Другим важливим фактором є витрати на оплату праці працівників транспортної галузі. До них належать заробітна плата водіїв, кондукторів, технічного персоналу та працівників диспетчерських служб. У великих містах, де рівень заробітної плати вищий, витрати перевізників також зростають, що може призводити до підвищення тарифів. У менших містах або містах із нижчим рівнем економічної активності витрати на оплату праці є нижчими, тому й тарифи можуть залишатися відносно стабільними.

Суттєвий вплив на формування тарифів має рівень бюджетних дотацій та фінансової підтримки з боку місцевих органів влади. У багатьох містах частина витрат на перевезення компенсується з місцевих бюджетів, що дозволяє стримувати зростання вартості проїзду. У випадку недостатнього фінансування транспортні підприємства змушені підвищувати тарифи або скорочувати обсяги перевезень. За оцінками дослідників, фінансова підтримка з боку органів влади є важливим інструментом забезпечення стабільної роботи комунального транспорту та підтримання соціально доступних тарифів.

Наступним фактором є обсяг пільгових перевезень. У системі громадського транспорту значна частина пасажирів користується правом безкоштовного або пільгового проїзду. Якщо компенсація таких перевезень з боку держави або місцевих бюджетів є недостатньою, перевізники змушені включати ці витрати до структури тарифу. У результаті фактичне фінансове навантаження частково переноситься на пасажирів, які оплачують повну вартість проїзду.

Порівняльний аналіз також показує, що спосіб організації системи оплати проїзду впливає на рівень тарифів. У містах, де впроваджено електронні квитки, банківські картки або мобільні платіжні системи, підвищується прозорість фінансових потоків і зменшуються витрати на обслуговування готівкових розрахунків. Це дозволяє більш ефективно контролювати доходи транспортних підприємств і оптимізувати тарифну політику.

Крім того, важливим фактором є стан транспортної інфраструктури та рухомого складу. У містах, де транспортні засоби є застарілими та потребують постійного ремонту, витрати на технічне обслуговування значно зростають. Це може призводити до підвищення тарифів або необхідності додаткового бюджетного фінансування. Натомість оновлення транспортного парку та впровадження сучасних енергоефективних технологій сприяє зниженню експлуатаційних витрат і стабілізації тарифів.

Також, слід зазначити, що сучасна система тарифоутворення у транспортній галузі України стикається з рядом проблем і викликів [1]. Однією





з основних є недостатній рівень компенсації пільгових перевезень з боку держави та місцевих бюджетів, що створює додаткове фінансове навантаження на транспортні підприємства. Іншою важливою проблемою є значна зношеність транспортної інфраструктури та рухомого складу, що потребує значних інвестицій для їх модернізації. Водночас постійне зростання вартості енергоресурсів, матеріалів та інших виробничих ресурсів призводить до підвищення собівартості перевезень, що ускладнює підтримання стабільного рівня тарифів.

Удосконалення державного регулювання тарифів на транспортні послуги потребує комплексного підходу, який поєднує економічні, організаційні та технологічні заходи. Одним із важливих напрямів є впровадження довгострокового тарифного планування, що дозволить забезпечити стабільність розвитку транспортної галузі та підвищити передбачуваність економічних процесів. Не менш важливим є вдосконалення механізмів компенсації пільгових перевезень, що сприятиме зменшенню фінансового навантаження на транспортні підприємства. Значні перспективи має також подальша цифровізація транспортної системи, яка передбачає розвиток електронних систем оплати, автоматизованих систем управління транспортом та сучасних інформаційних технологій.

Важливим напрямом розвитку транспортної галузі є залучення інвестицій та розвиток механізмів державно-приватного партнерства, що дозволяє модернізувати транспортну інфраструктуру, оновлювати рухомий склад та підвищувати якість транспортних послуг. Поєднання державного регулювання з ринковими механізмами сприяє формуванню ефективної та конкурентоспроможної транспортної системи.

Отже, державне регулювання тарифів на транспортні послуги є важливим елементом соціально-економічної політики держави, спрямованим на забезпечення доступності транспортних послуг для населення та підтримку стабільного функціонування транспортної галузі. Ефективна тарифна політика повинна враховувати економічні реалії, соціальні потреби населення та стратегічні інтереси держави. Удосконалення механізмів тарифного регулювання, впровадження сучасних технологій управління та залучення інвестицій створюють передумови для сталого розвитку транспортної системи та підвищення її ефективності в майбутньому.

1. Богомоллова Н. І. Особливості управління тарифоутворенням в сфері пасажирських автотранспортних перевезень. *Економіка та держава*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/15.pdf
2. Тарифи на громадський транспорт у містах України у 2026 році. URL: <https://delo.ua/transport/tarifi-na-gromadskii-transport-u-mistax-ukrayini-u-2026-roci-459825/>





ПРОКОПЧУК ОЛЕНА, д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища та зростаючої конкуренції цифровізація фінансових процесів стає стратегічним інструментом підвищення ефективності корпоративного управління. Впровадження сучасних інформаційних технологій у фінансову діяльність підприємств дозволяє оптимізувати облік, планування, аналіз та контроль фінансових потоків, забезпечуючи прозорість та оперативність прийняття управлінських рішень.

Цифровізація охоплює комплекс фінансових процесів: від автоматизації бухгалтерського обліку та управлінського контролю до впровадження систем прогнозування, бюджетування та фінансового аналізу на основі великих даних. Використання таких технологій дозволяє зменшити людський фактор, підвищити точність обробки інформації та знизити витрати на фінансові операції.

Одним із ключових аспектів є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), що інтегрують фінансові, виробничі та управлінські процеси підприємства. ERP-системи забезпечують єдину інформаційну платформу для планування ресурсів, обліку витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, аналізу фінансових показників і контролю бюджету. Завдяки цим системам керівники підприємств отримують можливість швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Цифрові фінансові платформи та аналітичні інструменти, включаючи системи Business Intelligence (BI) та аналітику великих даних (Big Data), дозволяють здійснювати прогнозування грошових потоків, оцінку фінансових ризиків та аналіз ефективності інвестиційних проєктів у режимі реального часу [1-2]. Це підвищує ефективність управління оборотними активами, оптимізує структуру капіталу та сприяє підвищенню рентабельності підприємства.

Важливим напрямом є застосування цифрових інструментів для автоматизації внутрішнього контролю та звітності. Використання електронних платформ для подання фінансової та управлінської звітності забезпечує своєчасність та достовірність даних, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень, оцінки фінансового стану підприємства та взаємодії з інвесторами і регуляторними органами.

Крім технологічного аспекту, цифровізація фінансових процесів впливає на підвищення ефективності людського капіталу. Автоматизація рутинних фінансових операцій дозволяє персоналу зосередитися на аналітичній, стратегічній та управлінській діяльності, підвищуючи продуктивність праці та якість управлінських рішень. Також цифрові платформи сприяють розвитку





компетенцій співробітників через використання навчальних модулів, тренінгів та інтерактивних систем обміну досвідом.

Застосування цифрових інструментів у фінансовому менеджменті також сприяє підвищенню прозорості та довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. Інвестори та кредитори отримують доступ до актуальної та достовірної інформації про фінансовий стан підприємства, що знижує інформаційні асиметрії та сприяє залученню ресурсів для розвитку бізнесу.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки інтеграція інноваційних фінансових технологій дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін ринкових умов, впроваджувати стратегії управління ризиками та підвищувати загальну ефективність бізнес-процесів. Комплексне впровадження цифрових систем управління фінансами забезпечує синергію між технологічними інноваціями та стратегічним управлінням, формуючи умови для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, цифровізація фінансових процесів виступає ключовим чинником підвищення ефективності корпоративного управління. Вона забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищує точність та оперативність фінансових рішень, зміцнює довіру інвесторів та партнерів і формує передумови для сталого розвитку підприємств у нестабільному та висококонкурентному економічному середовищі. Впровадження цифрових технологій у фінансовий менеджмент стає стратегічною основою адаптації підприємств до сучасних викликів та забезпечує їхню довгострокову фінансову стійкість.

1. Непочатенко О.О., Прокопчук О.Т., Мальований М.І., Бондаренко Н. В. Моделі та технології прийняття рішень у сучасній банківській системі. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 9-20. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-9-20.
2. Прокопчук О., Соколюк С., Коротеев М., Бондаренко Н. Соціальна робота і фінансове забезпечення: сучасні виклики для місцевого самоврядування. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія Економіка. 2025. 21(42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11).





ПРОКОПЧУК ОЛЕНА, д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
КУДЛАСНКО НАЗАР, здобувач вищої освіти
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

Фінансовий менеджмент страхових компаній є важливим елементом ефективного функціонування страхового ринку та забезпечення фінансової стійкості страхових установ. У сучасних умовах розвитку фінансового ринку, що характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, зростанням рівня ризиків та активним впровадженням цифрових технологій, питання ефективного управління фінансовими ресурсами страхових компаній набуває особливої актуальності. Раціональна організація фінансового менеджменту сприяє оптимізації фінансових потоків, підвищенню платоспроможності страховиків та зміцненню їх конкурентних позицій на ринку фінансових послуг.

Страхові компанії виступають важливими фінансовими посередниками, які забезпечують перерозподіл ризиків між суб'єктами господарювання та населенням. Ефективність їх діяльності значною мірою залежить від якості управління фінансовими ресурсами, формування оптимальної структури активів і пасивів, а також здатності своєчасно виконувати зобов'язання перед страхувальниками. У цьому контексті фінансовий менеджмент виступає інструментом забезпечення стабільності діяльності страховиків, оскільки він охоплює процеси планування, організації, контролю та аналізу фінансових потоків.

Сучасні умови функціонування страхового ринку висувають нові вимоги до системи фінансового менеджменту страхових компаній. Однією з ключових тенденцій є посилення ролі управління ризиками. Страхові компанії повинні враховувати широкий спектр ризиків, зокрема фінансові, інвестиційні, операційні та ринкові. Ефективна система ризик-менеджменту передбачає використання сучасних методів оцінювання ризиків, диверсифікацію страхового портфеля, формування достатніх страхових резервів та оптимізацію інвестиційної політики.

Важливим напрямом фінансового менеджменту страхових компаній є управління страховими резервами. Формування та розміщення страхових резервів має здійснюватися з урахуванням принципів надійності, ліквідності та прибутковості. Ефективне управління резервами дозволяє забезпечити своєчасне виконання зобов'язань перед страхувальниками, а також створює можливості для інвестування тимчасово вільних фінансових ресурсів у різні фінансові інструменти. У сучасних умовах особливого значення набуває збалансованість між рівнем ризику інвестицій та їх очікуваною дохідністю.

Одним із важливих завдань фінансового менеджменту страховиків є





забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності компанії [1]. Для цього використовуються різноманітні фінансові інструменти, зокрема управління капіталом, оптимізація структури витрат, контроль за рівнем страхових виплат і збитковості страхового портфеля. Важливу роль відіграє також система фінансового планування, яка дозволяє прогнозувати доходи та витрати страхової компанії, визначати стратегічні напрями її розвитку та своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури фінансового ринку.

Суттєвий вплив на розвиток фінансового менеджменту страхових компаній має цифровізація фінансового сектору. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими потоками, удосконаленню системи аналізу та прогнозування фінансових показників, а також оптимізації процесів прийняття управлінських рішень [2]. Впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління ризиками та аналітичних інструментів дозволяє страховим компаніям підвищити якість фінансового менеджменту та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, важливим чинником удосконалення фінансового менеджменту є посилення державного регулювання страхового ринку. Запровадження нових регуляторних вимог щодо капіталізації, платоспроможності та прозорості діяльності страховиків стимулює страхові компанії до вдосконалення внутрішніх механізмів управління фінансами. Відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності та підвищення рівня корпоративного управління сприяють зміцненню довіри до страхового ринку та підвищенню його інвестиційної привабливості.

Отже, ефективний фінансовий менеджмент страхових компаній є важливою передумовою їх стабільного функціонування та розвитку у сучасних умовах фінансового ринку. Удосконалення механізмів управління фінансовими ресурсами, впровадження сучасних методів ризик-менеджменту, оптимізація інвестиційної діяльності та використання цифрових технологій сприятимуть підвищенню фінансової стійкості страхових компаній та зміцненню їх ролі у розвитку національного фінансового ринку. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність діяльності страхових установ та забезпечити стабільний розвиток страхового ринку в довгостроковій перспективі.

1. Непочатенко О.О., Прокопчук О.Т., Мальований М.І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 7-16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.
2. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю., Новак І. М. Інноваційні підходи до управління ризиками у страхуванні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 20-31. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-20-31.





ПРЯМУХІНА НАТАЛІЯ, д.е.н., професор
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ НАДХОДЖЕННЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасні процеси трансформації системи публічного управління та поглиблення фінансової децентралізації зумовлюють підвищення ролі територіальних громад у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій. Передача значної частини фінансових повноважень на місцевий рівень актуалізує проблему ефективного управління фінансовими ресурсами громад, серед яких особливе місце займають податкові надходження. Саме вони формують основу дохідної частини місцевих бюджетів і виступають ключовим джерелом фінансування програм розвитку територій, реалізації інфраструктурних проєктів та забезпечення соціальних потреб населення.

Економічна стійкість територіальних громад значною мірою визначається їх фінансовою спроможністю, що характеризується стабільністю бюджетних надходжень, здатністю забезпечувати збалансованість бюджетної системи та ефективно використовувати наявні фінансові ресурси [1]. У цьому контексті важливого значення набуває фінансове управління податковими надходженнями, яке передбачає формування системи управлінських рішень щодо планування, мобілізації та раціонального використання податкових ресурсів громади. Від ефективності такої системи залежить можливість забезпечення стабільного економічного розвитку території, підвищення якості життя населення та зміцнення фінансової самодостатності місцевого самоврядування.

Податкові надходження становлять основу фінансового забезпечення діяльності територіальних громад та є ключовим елементом формування доходів місцевих бюджетів. У сучасній бюджетній системі України значну частку доходів територіальних громад формують надходження від податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно. Зазначені податкові платежі створюють фінансову базу для функціонування місцевого самоврядування та забезпечують фінансування більшості видатків місцевих бюджетів [2].

Фінансове управління податковими надходженнями передбачає комплексну діяльність органів місцевого самоврядування, спрямовану на забезпечення стабільності доходів місцевих бюджетів, підвищення ефективності використання податкового потенціалу території та мінімізацію ризиків зниження бюджетних надходжень. Важливим елементом такого управління виступає системний аналіз структури податкових доходів громади. Практика функціонування місцевих бюджетів свідчить, що податок на доходи фізичних осіб формує найбільшу частку доходів громад, оскільки значна





частина цього податку зараховується до місцевих бюджетів. Тому фінансова стабільність територіальної громади значною мірою залежить від рівня зайнятості населення, розвитку підприємницької діяльності та загального стану місцевої економіки.

Ефективне фінансове управління податковими надходженнями передбачає здійснення регулярного прогнозування податкових доходів, що базується на аналізі економічної структури території, динаміки зайнятості населення, кількості суб'єктів господарювання та обсягів їх діяльності. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування більш обґрунтовано планувати доходи місцевих бюджетів, визначати потенційні резерви зростання податкових надходжень та формувати реалістичну фінансову політику розвитку громади.

Важливим чинником зростання податкових надходжень є розвиток підприємницької діяльності на території громади. Розширення мережі малих і середніх підприємств, збільшення кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання, а також створення нових робочих місць сприяють зростанню надходжень до місцевих бюджетів за рахунок збільшення податку на доходи фізичних осіб та єдиного податку [3]. У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування повинні формувати сприятливі умови для розвитку підприємництва, що включає розвиток інфраструктури підтримки бізнесу, створення інвестиційно привабливого середовища та сприяння реалізації інвестиційних проєктів.

Значну роль у підвищенні ефективності фінансового управління податковими надходженнями відіграє удосконалення системи адміністрування місцевих податків і зборів. Належна організація обліку платників податків, проведення аналізу податкової бази території, а також підвищення прозорості взаємодії між органами місцевого самоврядування та платниками податків сприяють зростанню рівня податкової дисципліни та збільшенню обсягів бюджетних надходжень. Зміст належної організації може полягати у кількох практичних аспектах.

По-перше, це *формування актуальної інформаційної бази платників податків*, які здійснюють діяльність на території громади. Органи місцевого самоврядування повинні володіти достовірною інформацією про кількість суб'єктів господарювання, їх галузеву структуру, чисельність зайнятих працівників, обсяги господарської діяльності та використання об'єктів нерухомості й земельних ресурсів. Така інформація дозволяє оцінювати реальний податковий потенціал території.

По-друге, належність передбачає *системний аналіз податкової бази громади*, тобто визначення тих економічних ресурсів, з яких формуються податкові надходження. Йдеться, зокрема, про аналіз структури доходів населення, кількості робочих місць, площ земельних ділянок, об'єктів нерухомості, кількості суб'єктів малого підприємництва. На основі такого аналізу можна визначити резерви збільшення доходів місцевого бюджету.

По-третє, важливим елементом є *координація взаємодії між органами*





місцевого самоврядування, контролюючими органами та платниками податків. Вона може включати інформаційний обмін щодо нових суб'єктів господарювання, проведення роз'яснювальної роботи, створення відкритих інформаційних сервісів щодо місцевих податків і зборів. Прозорість взаємодії підвищує рівень добровільної сплати податків.

По-четверте, належна організація передбачає виявлення та легалізацію економічної діяльності, що не повністю відображається у податковій системі. Наприклад, це може стосуватися використання земельних ділянок без належного оформлення, функціонування незареєстрованих об'єктів підприємницької діяльності або нерухомості, що не включена до оподатковуваної бази.

Ефективне управління податковими ресурсами передбачає раціональне використання отриманих фінансових надходжень. Спрямування податкових ресурсів на розвиток транспортної, соціальної та комунальної інфраструктури, модернізацію об'єктів житлово-комунального господарства, а також підтримку місцевих економічних ініціатив створює передумови для подальшого економічного зростання території та розширення податкової бази громади. Таким чином формується взаємозалежний механізм, у межах якого ефективне використання податкових ресурсів стимулює економічний розвиток, а зростання економічної активності, у свою чергу, забезпечує збільшення податкових надходжень.

Висновки. Фінансове управління податковими надходженнями є важливим інструментом забезпечення економічної стійкості територіальних громад та формування їх фінансової самодостатності. Ефективне управління податковими ресурсами дозволяє органам місцевого самоврядування формувати стабільну дохідну базу місцевих бюджетів, забезпечувати збалансованість бюджетної системи та створювати умови для реалізації стратегічних програм розвитку територій.

Результати дослідження свідчать, що підвищення ефективності фінансового управління податковими надходженнями потребує системного підходу, який передбачає вдосконалення механізмів планування бюджетних доходів, стимулювання економічної активності на території громади та підвищення прозорості фінансових відносин. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню економічної стійкості територіальних громад, підвищенню їх фінансової спроможності та формуванню ефективної моделі управління місцевим розвитком.

1. Лободіна З., Лушней Ю. Доходи бюджетів як інструмент забезпечення фінансової стійкості територіальних громад. *Облік і фінанси*. 2025. № 4(110). С. 54-63.
2. Симанич Н. Доходи місцевих бюджетів: теоретична концептуалізація і практика формування. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. С. 311-317. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-43>
3. Слободянюк Н.О. Проблеми формування дохідної частини місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 611-616. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/109.pdf





ПШЕГОЦЬКА Анастасія, студентка групи Б-21

Науковий керівник: викладач **Себко Г.В.**

ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ ім. І. Пулюя»

КІБЕРБЕЗПЕКА В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ: ВИКЛИКИ ТА МЕТОДИ ЗАХИСТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Стрімка цифровізація банківського сектору відкриває нові можливості для клієнтів і фінансових установ, однак водночас породжує суттєві ризики в сфері інформаційної безпеки. Впровадження мобільного банкінгу, систем миттєвих платежів і хмарних технологій зробило фінансові послуги доступнішими для мільйонів українців, проте значно розширило поверхню атаки для зловмисників. За даними Національного банку України, кількість кіберінцидентів у банківській сфері щорічно зростає, а збитки від шахрайства в системах дистанційного обслуговування сягають мільярдів гривень.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації існуючих загроз і методів протидії їм в умовах воєнного стану та посиленого тиску на критичну інфраструктуру України з боку іноземних хакерських угруповань. Метою статті є аналіз ключових кіберзагроз для банківської системи та визначення ефективних інструментів захисту фінансових активів клієнтів.

Сучасні кіберзагрози у фінансовому секторі можна класифікувати за кількома основними напрямками. Фішинг та соціальна інженерія залишаються найпоширенішими методами шахрайства: зловмисники створюють підроблені сайти банків, надсилають SMS-повідомлення від імені фінансових установ і маніпулюють психологічними чинниками для отримання доступу до облікових даних клієнтів. За оцінками кіберполіції України, понад 60% фінансових злочинів в останні роки були вчинені із застосуванням соціальної інженерії [1].

Атаки типу «людина посередині» (Man-in-the-Middle) становлять значну загрозу для систем інтернет-банкінгу. Зловмисники перехоплюють трафік між клієнтом і банком, здійснюючи несанкціоновані транзакції або крадіжку персональних даних. Окремої уваги заслуговують програми-зидирники (ransomware), які шифрують банківські бази даних і вимагають викупу за відновлення доступу – такі атаки можуть паралізувати роботу цілого банку на кілька діб.

Скімінг платіжних карток, незважаючи на поширення безконтактних платежів, досі є актуальною загрозою. Кардери встановлюють спеціальні зчитувальні пристрої на банкоматах і POS-терміналах, копіюючи магнітну смугу картки. Паралельно зростають загрози з боку інсайдерів – недобросовісних співробітників банків, які мають доступ до конфіденційної інформації клієнтів [2].

Провідні українські банки активно впроваджують комплексні системи кіберзахисту. Багатофакторна автентифікація (MFA) стала стандартом для доступу до систем інтернет- та мобільного банкінгу: поєднання пароля,





одноразового коду та біометричних даних суттєво знижує ймовірність несанкціонованого доступу. Biometric-рішення, зокрема розпізнавання обличчя та сканування відбитків пальців, впроваджено у додатках Monobank, Privatbank та інших провідних фінансових установ.

Штучний інтелект і машинне навчання відіграють дедалі важливішу роль у виявленні шахрайських транзакцій. Системи поведінкової аналітики в режимі реального часу відстежують аномальні патерни витрат, географічні невідповідності та підозрілу активність, автоматично блокуючи підозрілі операції до їх виконання. Технологія поведінкової біометрії аналізує індивідуальний стиль введення PIN-коду, рухи миші та ритм натискань клавіш, формуючи унікальний цифровий відбиток користувача [3].

На регуляторному рівні НБУ запровадив Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України, яке зобов'язує банки проводити регулярний аудит безпеки, тестування на проникнення та навчання персоналу. Стандарт PCI DSS є обов'язковим для всіх установ, що здійснюють обробку платіжних карток, і регламентує технічні вимоги до шифрування, контролю доступу та моніторингу мережевої активності.

Технологічні засоби захисту не є достатніми без належного рівня обізнаності користувачів. Дослідження показують, що людський фактор залишається найслабшою ланкою системи кібербезпеки: більшість успішних атак стають можливими внаслідок необережних дій самих клієнтів. У зв'язку з цим банки посилюють освітні програми для клієнтів, проводять інформаційні кампанії щодо методів розпізнавання шахрайських схем і правил безпечного використання цифрових фінансових сервісів.

Особливої уваги потребують вразливі верстви населення – літні люди та особи з обмеженим досвідом використання цифрових технологій. Для них необхідно розробляти спрощені інтерфейси з вбудованими механізмами попередження про підозрілі операції та налаштованими лімітами транзакцій. Практика довірених осіб, яку запровадили деякі українські банки, дозволяє родичам контролювати фінансові операції клієнтів похилого віку, знижуючи ризики шахрайства [4].

Кібербезпека є стратегічним пріоритетом банківської системи в умовах цифрової трансформації. Ефективний захист фінансових активів клієнтів вимагає комплексного підходу, що поєднує передові технологічні рішення (MFA, AI-аналітика, поведінкова біометрія), жорстке регуляторне середовище та систематичну роботу з підвищення фінансової грамотності населення. Особливої актуальності ці завдання набувають в умовах гібридної війни, коли банківська інфраструктура стає об'єктом цілеспрямованих кібератак.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням ефективності застосування технологій блокчейн для підвищення прозорості та безпеки фінансових транзакцій, а також з аналізом міжнародного досвіду регулювання кіберризиків у банківській сфері в контексті євроінтеграційних прагнень





України.

1. Кіберполіція України. Звіт про кіберзлочинність у фінансовому секторі за 2023–2024 роки. URL: <https://cyberpolice.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Барановський О. І. Безпека банківської діяльності : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 356 с.
3. Національний банк України. Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України : Постанова Правління НБУ № 95 від 28.09.2017 (зі змінами). URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2026).
4. Савченко Т. Г., Бричко М. М. Цифровізація банківської системи: виклики кібербезпеки. Вісник НБУ. 2024. № 2. С. 34–47.
5. European Banking Authority. Guidelines on ICT and security risk management. EBA/GL/2019/04. Luxembourg : EBA, 2019. 48 p.





РАХІМОВ МАХАММАД СУЛЕЙМАН ОГЛИ, аспірант,
Науковий керівник – **ЖУРАВЛЬОВА Ірина**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри фінансів і кредиту,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ЕВОЛЮЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ

Традиційні моделі управління структурою капіталу, розроблені в умовах стабільності, демонструють знижену прогностичну спроможність під час економічних шоків. Сучасна теорія корпоративних фінансів стикається з викликом, який можна охарактеризувати як інструментальний розрив. Класичний арсенал фінансового менеджера – аналіз коефіцієнтів, дисконтування грошових потоків (DCF), моделювання середньозваженої вартості капіталу (WACC) – було створено в епоху лінійної економіки [1]. В умовах цифровізації та перманентних економічних шоків, ці інструменти потребують фундаментальної модернізації. Ключова проблема полягає не у відмові від класичної теорії, а в адаптації інструментарію для роботи з нелінійними залежностями та великим обсягом даних [2]. Мета даного дослідження - виділити ключові особливості сучасних інструментів прийняття рішень щодо структури капіталу та оцінити їх евристичну цінність в умовах невизначеності.

Традиційні інструменти аналізу структури капіталу спиралися на історичну звітність. В умовах економічних шоків минуле перестає бути надійним орієнтиром у майбутньому. Сучасні інструменти аналізу кредитоспроможності та вартості капіталу все частіше використовують алгоритми машинного навчання. На відміну від лінійної регресії, нейромережі здатні виявляти приховані нелінійні патерни даних, що впливають на ризик дефолту. Їх особливістю є здатність обробляти неструктуровані дані (аналіз ринку, макроекономічні індикатори в реальному часі) для корекції вартості позикового капіталу. Це дозволяє отримати динамічний розрахунок кредитних спредів та оптимізацію моменту випуску боргових зобов'язань.

Інструменти планування структури капіталу тепер повинні інтегруватися з операційними системами підприємства (ERP, CRM), що дозволить будувати предикативні моделі cash flow_ з високим ступенем деталізації. Це надає можливість перейти від щомісячного до щотижневого або щоденного горизонту планування ліквідності, що є важливим для обслуговування боргу в умовах волатильності.

Економічні шоки вимагають інструментів, здатних кількісно оцінювати невизначеність, а не фіксувати ризики. Одним з них виступає просунуте сценарне моделювання та стрес-тестування. Статичний аналіз чутливості поступається місцем динамічному імітаційному моделюванню. Його особливістю виступає можливість одночасного відтворення тисяч сценаріїв зміни процентних ставок, валютних курсів та попиту, що дозволяє визначати не





«точкову» оптимальну структуру капіталу, а «безпечний коридор» співвідношення власних та позикових коштів.

Ще одним нагальним інструментом виступає оцінка реальних опціонів (Real Options Valuation - ROV) [3]. Інструментарій ROV дозволяє оцінювати структуру капіталу як портфель опціонів – наприклад, опціон на конвертацію боргу, опціон на достроковий викуп акцій. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати складні розрахунки моделей Блека-Шоулза або біноміальних дерев для реальних активів, роблячи цей метод доступним для практичного застосування, а не лише для академічних досліджень.

Цифровізація змінює не тільки аналіз, а й самі інструменти залучення капіталу, що впливає на його структуру. Технологія блокчейн дозволяє структурувати активи та випускати цифрові цінні папери (Security Tokens) [4]. Це сприяє зниженню транзакційних витрат під час залучення капіталу та підвищенню ліквідності раніше неліквідних активів, що відкриває доступ до нових джерел фінансування, змінюючи традиційне співвідношення Боргового капіталу до власного. Використання смарт-контрактів для автоматизації виплат купонів та дивідендів знижує агентські витрати та підвищує довіру інвесторів.

Інструменти альтернативного фінансування дозволяють диверсифікувати структуру позикового капіталу, уникаючи монозалежності від банківського сектора, скорочує час на фінансування, що критично в період кризи ліквідності.

Ключовою тенденцією інструментарію прийняття управлінських рішень є консолідація розрізнених інструментів у єдині дашборди та системи підтримки прийняття рішень. Сучасні інструменти візуалізації та ситуаційні центри в інтеграції із зовнішніми API надають наочне представлення структури капіталу в режимі реального часу. Менеджер може миттєво оцінити вплив гіпотетичного шоку (наприклад зростання облікової ставки на 2%) на показники фінансової стійкості.

Отже, інструментарій формування структури капіталу зазнає якісної трансформації. Ключовими особливостями нових інструментів є динамічність, інтегрованість, адаптивність, технологічність. Синтез класичної фінансової теорії із передовими цифровими інструментами дозволить сформувати ефективну систему управління капіталом, здатну забезпечити довгострокову стійкість підприємства в епоху турбулентності

1. Ross S. A., Westerfield R. W., Jaffe J. Corporate Finance. New York : McGraw-Hill Education, 2022. 992 p.
2. Журавльова І. В., Рахімов М. С. о. Трансформація теорії структури капіталу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-144>
3. Trigeorgis L., Tsekrekos A. E. Real Options in Theory and Practice. Oxford : Oxford University Press, 2021. 320 p.
4. Yermack D. Corporate Governance and Blockchains. Oxford : Oxford University Press, 2017. 240 p.





РЕДЗЮК ЄВГЕНІЙ, к.е.н, доцент,
старший науковий співробітник
сектору міжнародних фінансових досліджень
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ

ПРОВІДНІ ЧИННИКИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІНКЛЮЗІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ¹

Формування багаторівневої інтеграції між національними фінансовими системами, особливо в країнах, що розвиваються станом на 2000–2026 рр. характеризується глибокою трансформацією. Цей процес не є лінійним чи однорідним, а відбувається через взаємодію глобальних, регіональних та локальних фінансових потоків, які створюють складну архітектуру транснаціональних фінансових зв'язків. Інтеграція фінансових ринків виступає одночасно як каталізатор економічного розвитку, так і джерелом системних ризиків, що підсилює актуальність її глибокого наукового осмислення. Особливу роль у цьому процесі відіграють країни Центрально-Східної Європи та Латинської Америки, які демонструють різні моделі включення у глобальну фінансову систему. Водночас їхній досвід дозволяє виявити універсальні закономірності інтеграції, що мають значення для формування ефективної економічної політики. Важливо розуміти й те, що для країн, які розвиваються, процес інтеграції стає не лише механізмом залучення фінансових ресурсів для стимулювання економічного зростання, але й джерелом потенційних системних ризиків, зумовлених екзогенними шоками. В умовах геоекономічної фрагментації, що спостерігається у 2025–2026 роках, фінансова інтеграція набуває нових форм, де пріоритет зміщується від кількісного накопичення прямих іноземних інвестицій до якісного вдосконалення внутрішньої ринкової інфраструктури та посилення фінансової стійкості до зовнішніх волатильних коливань [1].

Ключовим макроекономічним чинником, який детермінує інтенсивність інтеграційних процесів у фінансовому секторі країн, що розвиваються, є циклічність монетарної політики провідних центральних банків світу, зокрема ФРС США та ЄЦБ. Зміна відсоткових ставок у розвинених економіках безпосередньо впливає на апетит до ризику глобальних інвесторів, спричиняючи масові припливи або відтоки спекулятивного капіталу, що відоме у науковій літературі як ефект «push factors». Для країн Латинської Америки та Європи, що розвивається, ці коливання мають вирішальне значення, оскільки вони визначають вартість обслуговування суверенного боргу та рівень капіталізації локальних фондових ринків. Крім того, диференціал реальних відсоткових ставок між ринками, що розвиваються, та розвиненими країнами

¹ підготовлено в Державній установі «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України» за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації





стимулює операції «carry trade», які, хоч і забезпечують короткостроковий приплив ліквідності, суттєво підвищують рівень вразливості національних валют до раптових девальвацій. Отже, зовнішні монетарні чинники діють як потужний каталізатор фінансової відкритості, водночас створюючи передумови для формування фінансових бульбашок у країнах-реципієнтах, що вимагає впровадження ефективних макропруденційних механізмів контролю за рухом капіталу на державному рівні.

Регіональна специфіка фінансової інтеграції країн Європи, що розвиваються (зокрема Польщі, Чехії, Угорщини та країн Балтії), тісно пов'язана з їхньою інституційною інтеграцією в структури Європейського Союзу та орієнтацією на стандарти Єврозони. Основною рушійною силою тут виступає транскордонна банківська діяльність, де материнські банки з розвинених країн ЄС контролюють значну частку активів місцевих банківських систем, що забезпечує стабільність фінансування, але посилює ефект «зараження» через канали власності. Багаторівневість інтеграції в цьому регіоні проявляється у гармонізації законодавства з нормами MiFID II та Basel III, що підвищує довіру інвесторів та сприяє конвергенції вартості капіталу з західноєвропейськими показниками. Проте, залежність від зовнішнього фондування робить фінансові системи країн Центрально-Східної Європи чутливими до внутрішніх криз у країнах-донорах. Сучасний етап інтеграції в Європі характеризується також активним розвитком ринку зелених облігацій, що відповідає стратегії «Green Deal» та відкриває доступ до нових сегментів міжнародного ринку капіталу [2].

У Латинській Америці чинники фінансової інтеграції мають дещо іншу природу, орієнтуючись на сировинну циклічність та залежність від американського фінансового ринку, що створює специфічну модель багаторівневої взаємодії. Регіональні ініціативи, такі як Тихоокеанський альянс та спільна інтегрована біржа MILA (Mercado Integrado Latinoamericano), намагаються подолати обмеженість локальних ринків шляхом об'єднання капіталізації бірж Чилі, Колумбії, Перу та Мексики. Це дозволяє створювати спільні інвестиційні продукти та знижувати трансакційні витрати для міжнародних гравців, однак структурні проблеми, такі як низький рівень захисту прав міноритарних акціонерів та висока концентрація власності, залишаються значними перешкодами. Фінансова інтеграція в Латинській Америці також значною мірою залежить від динаміки цін на енергоносії та метали, що робить регіональні валюти висококорельованими з товарними індексом, провокуючи періодичні сплески інфляції та волатильність обмінних курсів. Таким чином, інтеграційні процеси в латиноамериканському регіоні є менш формалізованими інституційно порівняно з Європою, проте вони демонструють високий рівень ринкової адаптивності до глобальних фінансових умов та активний розвиток сектору фінтех-послуг [3].

Відзначимо, що інституційна якість та рівень верховенства права виступають фундаментальними внутрішніми чинниками («pull factors»), які





визначають успішність інтеграції та інклюзії фінансових ринків через зниження премії за ризик для іноземних інвесторів. Країни Європи, що розвиваються, демонструють значний прогрес у цьому напрямі завдяки процесу гармонізації з нормами ЄС, що забезпечує вищу прозорість фінансової звітності та кращий захист інвесторів порівняно з більшістю країн Латинської Америки. Відсутність глибоких структурних реформ та високий рівень корупції в деяких латиноамериканських економіках створюють ефект «інституційного гальма», коли навіть за наявності значних природних ресурсів інтеграція та інклюзія фінансових ринків залишається поверхневою та нестабільною. Це призводить до того, що капітал заходить у ці країни переважно у формі спекулятивних портфельних інвестицій, які швидко залишають ринок при перших ознаках погіршення політичної стабільності. Таким чином, багаторівнева інтеграція потребує не лише технічного підключення до торговельних платформ, а й фундаментальної перебудови правового поля, що є критично важливим для трансформації короткострокових фінансових потоків у довгостроковий капітал, здатний фінансувати структурні зміни в національній економіці.

Наслідки багаторівневої інтеграції для країн, що розвиваються, мають амбівалентний характер, де переваги від зниження вартості капіталу та розширення доступу до технологій часто нівелюються зростанням фінансової крихкості. З одного боку, глибша інтеграція сприяє диверсифікації джерел фінансування державного боргу та приватних інвестиційних проєктів, що знижує залежність від обмежених внутрішніх заощаджень та стимулює конкуренцію в банківському секторі. З іншого боку, надмірна відкритість фінансового рахунку в умовах нерозвинених внутрішніх фінансових інститутів може призвести до надмірної заборгованості в іноземній валюті, що створює загрозу дефолту при різкій зміні курсової динаміки. У країнах Латинської Америки історично спостерігалися неодноразові випадки фінансових криз, спровокованих саме розривом між високим рівнем фінансової інтеграції та низькою стійкістю внутрішніх макроекономічних балансів. Натомість досвід країн Центральної та Східної Європи свідчить, що за наявності сильного зовнішнього якоря у вигляді Європейського центрального банку та скоординованої фіскальної політики, негативні наслідки інтеграції можна мінімізувати через ефективне використання механізмів колективної фінансової підтримки.

Факторна структура інтеграції фінансових ринків формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх детермінант. До ключових внутрішніх чинників належать макроекономічна стабільність, рівень розвитку банківської системи, глибина ринку капіталу та інституційна якість регулювання. Водночас зовнішні чинники включають глобальну ліквідність, політику провідних центральних банків, транснаціональні інвестиційні потоки та діяльність міжнародних фінансових організацій, зокрема це: Міжнародний валютний фонд та Світовий банк. Взаємодія цих факторів створює ефект мультиплікації інтеграційних процесів, що особливо проявляється у періоди фінансової лібералізації. При





цьому важливою особливістю є асиметричність впливу глобальних шоків на країни з різним рівнем розвитку фінансової інфраструктури та інституційної спроможності.

У країнах Центрально-Східної Європи інтеграція фінансових ринків значною мірою зумовлена процесами європейської інтеграції та гармонізації законодавства з нормами Європейського Союзу. Лібералізація руху капіталу, впровадження європейських регуляторних стандартів та участь у єдиному фінансовому просторі сприяли швидкому розвитку банківського сектору та фондових ринків. Однак така інтеграція має і зворотний бік, оскільки підвищує залежність національних економік від зовнішніх фінансових потоків. Особливо це проявилось під час глобальної фінансової кризи 2008 року та подальших кризових явищ, коли відтік капіталу призвів до значної дестабілізації фінансових систем регіону. На відміну від європейських країн, держави Латинської Америки демонструють більш фрагментовану модель фінансової інтеграції, що поєднує елементи регіональної співпраці та глобальної орієнтації. Значну роль у цьому відіграють історичні особливості розвитку фінансових ринків, включаючи періоди високої інфляції, боргових криз та валютної нестабільності. Водночас у сучасних умовах країни регіону активно інтегруються у глобальні фінансові ринки через портфельні інвестиції та випуск суверенних і корпоративних облігацій на міжнародних ринках капіталу. Це сприяє залученню інвестицій, але водночас підвищує вразливість до змін глобальної кон'юнктури.

Важливим аспектом багаторівневої інтеграції є роль транснаціональних банків, які виступають ключовими провідниками фінансових потоків. У країнах Центрально-Східної Європи значна частка банківського сектору контролюється іноземним капіталом, що забезпечує доступ до міжнародних фінансових ресурсів, але одночасно створює ризики репатріації капіталу в кризові періоди. У Латинській Америці роль транснаціональних банків також є суттєвою, але вона поєднується з активною діяльністю національних фінансових інститутів, що створює більш диверсифіковану структуру ринку [4].

Інтеграція фінансових ринків значною мірою також посилюється розвитком цифрових технологій та фінансових інновацій. Поширення фінтех-рішень, електронних платіжних систем та цифрових валют змінює традиційні механізми функціонування фінансових ринків, сприяючи їхній більшій відкритості та доступності. Водночас цифровізація створює нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, регуляторною невизначеністю та можливістю швидкого поширення фінансових криз [5].

Серед ключових наслідків інтеграції слід виділити зростання ефективності розподілу капіталу, що сприяє економічному зростанню. Інтегровані фінансові ринки дозволяють країнам, що розвиваються, залучати інвестиції, знижувати вартість капіталу та підвищувати конкурентоспроможність національних економік. Однак ці переваги супроводжуються підвищенням системних ризиків, зокрема ризику «зараження» фінансовими кризами. Особливої уваги





заслугує феномен «гарячих грошей», які можуть швидко переміщуватися між країнами у пошуках вищої дохідності. Така мобільність капіталу створює значні виклики для макроекономічної стабільності, оскільки раптовий відтік інвестицій може призвести до валютних криз та зниження фінансової стійкості.

Інституційний вимір інтеграції проявляється й у зростанні ролі міжнародних регуляторних стандартів, таких як Базельські угоди та принципи фінансового нагляду. Їх впровадження сприяє підвищенню стабільності фінансових систем, але також вимагає значних адаптаційних витрат з боку країн, що розвиваються. У контексті України, досвід країн, що розвиваються показує – інтеграція фінансового ринку має відбуватися під впливом євроінтеграційних процесів та воєнних викликів. З одного боку, це відкриває можливості для залучення міжнародної фінансової допомоги та інвестицій, а з іншого – підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування й непередбачуваних ризиків. Тому тільки якісне посилення інституційної спроможності дозволить Україні швидше інтегруватися, залучати більше і дешевше капіталу, мати більш стабільніші фінансові ринки й формувати довгострокові фінансові зв'язки [6;7].

1. Annual Economic Report. 2023. BIS Campus development project. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2023e.htm>
2. Hasnat et al. The impact of Basel III implementation on the financial performance of the banking industry. Business Perspectives. 2025. Vol. 21. Iss. 1. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journal/banks-and-bank-systems/the-impact-of-basel-iii-implementation-on-the-financial-performance>
3. OECD. Latin American Economic Outlook 2024: Financing Sustainable Development. OECD iLibrary. 2024. 238 p. URL: <https://doi.org/10.1787/c437947f-en>
4. ResdoJournals. Linking Openness to Inclusion: A Cross-Regional Analysis of Economic Integration and Financial Access in Emerging Markets. Journal of Business and Economic Options. 2025. URL: <https://resdojournals.com/index.php/jbeo/article/view/431>
5. FinTech and Financial Inclusion in Emerging Markets: A Bibliometric Analysis and Future Research Agenda. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/390201851_FinTech_and_Financial_Inclusion_in_Emerging_Markets
6. Редзюк Є.В. Формування конкурентних кластерів України в умовах глобальних викликів. Збірник наукових праць "Стратегія економічного розвитку України", КНЕУ ім. В.Гетьмана. – том 53, м.Київ, 2023. – С.63-77
7. Редзюк Є.В. Механізми зовнішнього фінансування економіки України під час війни та підходи до їх оптимізації. Економіка України. 2024. Том 68 №12 (757). С.51-66





РЕМБОЛОВИЧ ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БЕРЕЖНА АЛЛА**, к.е.н, доцент,
Доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах повоєнної трансформації України забезпечення інклюзивного розвитку національної економіки стає стратегічним пріоритетом. Одним із ключових організаційно-економічних механізмів досягнення цієї мети є фінансова інклюзія, яка передбачає створення умов для безперешкодного доступу всіх верств населення та суб'єктів господарювання до повного спектру якісних фінансових послуг за прийнятною вартістю [1].

У сучасних умовах фінансова інклюзія набуває системного значення, оскільки забезпечує не лише розширення фінансових можливостей громадян і бізнесу, а й сприяє структурній модернізації економіки, підвищенню рівня зайнятості та формуванню внутрішніх джерел економічного зростання. Саме через інтеграцію населення та підприємницького сектору у фінансову систему створюються передумови для підвищення економічної стійкості та соціальної згуртованості суспільства.

Фінансова інклюзія виступає каталізатором економічного зростання через декілька каналів впливу [2]:

1. Активізація внутрішнього інвестиційного потенціалу (залучення коштів населення у банківську систему та на фондовий ринок).
2. Підтримка малого та середнього підприємництва (МСП) (спрощення доступу до кредитних та лізингових ресурсів для самозайнятих осіб та мікропідприємств).
3. Зменшення нерівності (надання фінансових інструментів вразливим категоріям громадян (ВПО, ветеранам), що сприяє їх соціальній та економічній інтеграції).

Отже, фінансова інклюзія формує мультиплікативний ефект для економіки [3], поєднуючи розширення інвестиційної активності населення, стимулювання підприємництва та підвищення рівня соціально-економічної згуртованості суспільства. Водночас досягнення зазначених результатів потребує системного підходу, що передбачає модернізацію фінансової інфраструктури, розвиток інституційної спроможності фінансового сектору та впровадження інноваційних цифрових рішень відповідно до сучасних трансформаційних викликів, які постали перед економікою Україною [4]. Саме тому визначення стратегічних напрямів розбудови інклюзивної фінансової системи набуває ключового значення для забезпечення довгострокової економічної стійкості та інклюзивного розвитку.





Стратегічні напрями розбудови інклюзивної фінансової системи:

- Цифровізація фінансових послуг (Digital Inclusion) – розвиток мобільного банкінгу та необанків як інструментів подолання географічних бар'єрів у доступності фінансів, особливо на деокупованих територіях.

- Розвиток спеціалізованих інститутів – створення «банку фінансової інклюзії» та розширення мережі кредитних спілок як наближених до споживача фінансових посередників.

- Підвищення фінансової грамотності – реалізація освітніх програм для населення, що є необхідною умовою раціонального використання інклюзивних фінансових інструментів.

Таким чином, розвиток фінансової інклюзії має розглядатися як комплексний інституційний механізм забезпечення інклюзивного економічного зростання, який поєднує цифрову трансформацію фінансового сектору, розширення доступу до фінансових ресурсів та формування фінансової культури суспільства. Реалізація зазначених стратегічних напрямів сприятиме активізації внутрішніх інвестиційних ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу, соціальній інтеграції вразливих груп населення та зміцненню фінансової стійкості національної економіки в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

1. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/onovlenu-stratehiia-rozvytku-finansovoho-sektoru-ukrainy-zberezhennia-stabilnosti-zaluchennia-investytsii-ta-ievrointehratsiia> (дата звернення: 20.02.2026).

2. Науменкова С.В., Міщенко С.В. Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України // *Наук. вісн. ОНУ*, 2020. № 1-2

3. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021. Звіт за результатами дослідження. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf. (дата звернення: 20.02.2026).

4. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій Національного банку України з державного регулювання ринків фінансових послуг від 08.10.2024 № 3994-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3994-20#Text>. (дата звернення: 20.02.2026).





РОЛІНСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах функціонування економіки фінансовий менеджмент підприємств зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, воєнних дій, макроекономічної нестабільності, інфляційних коливань та високого рівня невизначеності. Зазначені фактори формують нові вимоги до системи управління фінансами, зумовлюючи необхідність впровадження адаптивних, гнучких та ризик-орієнтованих підходів.

Економічна нестабільність характеризується непередбачуваністю змін зовнішнього середовища, що ускладнює процеси планування, прогнозування та прийняття управлінських рішень. У таких умовах традиційні підходи до фінансового менеджменту, засновані на довгострокових стабільних прогнозах, втрачають свою ефективність. Натомість зростає значення короткострокового планування, сценарного аналізу та використання інструментів фінансового прогнозування з урахуванням різних варіантів розвитку подій.

Одним із ключових сучасних підходів є ризик-орієнтоване управління фінансами, що передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію фінансових ризиків. У межах цього підходу підприємства активно застосовують методи хеджування, диверсифікації фінансових ресурсів, формування резервних фондів та страхування ризиків. Особливої актуальності набуває управління ліквідністю, яке забезпечує здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання навіть у кризових умовах.

Важливим елементом сучасного фінансового менеджменту є впровадження цифрових технологій. Використання фінансових інформаційних систем, автоматизованих платформ управління ресурсами (ERP-систем), аналітичних інструментів та технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити оперативність і точність прийняття фінансових рішень. Цифровізація фінансових процесів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, зниженню транзакційних витрат і покращенню контролю за використанням фінансових ресурсів.

У контексті нестабільності значно зростає роль стратегічного фінансового планування, яке повинно бути інтегрованим із загальною стратегією розвитку підприємства. Гнучкі фінансові стратегії дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати структуру капіталу та забезпечувати фінансову стійкість. Особливого значення набуває управління грошовими потоками, яке виступає основою підтримання платоспроможності підприємства.

Сучасні підходи до фінансового менеджменту також передбачають орієнтацію на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності.





Врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів стає важливим критерієм оцінки ефективності фінансових рішень. Інвестори та кредитори дедалі більше звертають увагу на нефінансові показники діяльності підприємств, що зумовлює необхідність інтеграції ESG-принципів у фінансову політику.

Не менш важливим є підхід до оптимізації структури капіталу в умовах нестабільності. Підприємства змушені балансувати між власними та позиковими джерелами фінансування, враховуючи вартість капіталу, ризики та доступність фінансових ресурсів. У кризових умовах зростає значення внутрішніх джерел фінансування, зокрема нерозподіленого прибутку, а також альтернативних фінансових інструментів [1-2].

Таким чином, сучасний фінансовий менеджмент в умовах економічної нестабільності характеризується переходом від статичних до динамічних моделей управління, орієнтацією на гнучкість, адаптивність та ризик-менеджмент. Ефективність фінансової діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні інструменти та забезпечувати збалансованість фінансових ресурсів.

У підсумку слід зазначити, що впровадження сучасних підходів до фінансового менеджменту є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Це потребує не лише вдосконалення інструментарію управління, а й формування нової фінансової культури, орієнтованої на проактивність, інноваційність та стратегічне мислення.

1. Непочатенко О.О., Прокопчук О.Т., Мальований М.І., Бондаренко Н. В. Моделі та технології прийняття рішень у сучасній банківській системі. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 9-20. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-9-20.
2. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю., Новак І. М. Інноваційні підходи до управління ризиками у страхуванні. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 20-31. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-20-31.





РУДА АНДРІАНА, здобувач вищої освіти

ЩЕРБИНА ОЛЕКСАНДР, аспірант

Науковий керівник - **ПЕТИК МАРТА**, к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів,
грошового обігу та кредиту

Львівський національний університет імені Івана Франка

ФОРМУВАННЯ ДИВІДЕНДНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Дивідендна політика є одним із ключових елементів фінансової стратегії підприємства, оскільки визначає напрями розподілу прибутку між реінвестуванням у розвиток компанії та виплатою частини прибутку акціонерам. В умовах економічної нестабільності, що супроводжується коливаннями рівнів інфляції, відсоткових ставок та валютних курсів, підприємства змушені адаптувати дивідендну політику. Зокрема, відбувається перегляд усталених механізмів розподілу прибутку з метою забезпечення платоспроможності, підвищення інвестиційної привабливості та підтримання належного рівня фінансової стійкості. Актуальність дослідження зумовлена впливом макроекономічної нестабільності на діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема на процес ухвалення фінансових рішень та формування дивідендних виплат акціонерам.

Сучасні наукові дослідження [1; 2; 3] в Україні підтверджують значну увагу до проблеми формування дивідендної політики українських підприємств, акцентуючи увагу на невирішених питаннях адаптації корпоративних рішень до динамічних умов економічної кон'юнктури. Незважаючи на наявні наукові розробки, оптимізація дивідендної політики в Україні залишається актуальною проблемою через високу волатильність економіки та нестійкість фінансових результатів підприємств.

Дивідендна політика відіграє важливу роль у системі фінансового управління підприємством, оскільки впливає на залучення фінансових ресурсів з різних джерел. Її реалізація передбачає мінімізацію конфлікту інтересів між акціонерами та підприємством: прагнення акціонерів отримувати стабільні та високі дивіденди, що сприяє підтриманню вартості акцій і зростання інвестиційної привабливості, з іншого – необхідність спрямування частини прибутку на реінвестування з метою подальшого розвитку підприємства. Крім того, дивідендна політика є складовою загальної фінансової стратегії акціонерних товариств і безпосередньо впливає на рівень самофінансування, структуру капіталу, ділову репутацію, інвестиційну привабливість та ринкову вартість підприємства [1].

У широкому значенні дивідендна політика – це система цілей і завдань, які визначає керівництво підприємства у сфері розподілу прибутку, а також сукупність інструментів і методів, які використовують для їх досягнення [1]. Вона виконує кілька ключових функцій у фінансовому менеджменті [2]. Фінансова функція полягає у балансуванні між реінвестованими коштами та





розподіленням прибутком, що впливає на здатність підприємства до самофінансування та саморозвитку. Комунікаційна функція інформує інвесторів про фінансову стійкість та перспективи підприємства, оскільки стабільні і передбачувані дивідендні виплати сигналізують про надійність компанії, тоді як різкі зміни або відсутність виплат можуть свідчити про фінансові труднощі. Стратегічна функція визначає структуру капіталу та потребу у зовнішньому фінансуванні. Таким чином, дивідендна політика не обмежується лише розподілом прибутку, а є важливим інструментом управління фінансовими ресурсами та комунікації з акціонерами та учасниками фінансового ринку.

У періоди економічної нестабільності формування дивідендної політики підприємства ускладнюється через дію зовнішніх макроекономічних чинників, які значною мірою визначають розмір і регулярність виплат дивідендів. Дослідження показують [3], що сукупна кількість грошей в обігу в економіці, рівень інфляції, відсоткові ставки та валютні курси обумовлюють дивідендні рішення компаній.

Зокрема, збільшення кількості грошей в обігу сприяє збільшенню дивідендних виплат, оскільки підвищена ліквідність у економіці надає підприємствам більшу фінансову гнучкість при розподілі прибутку серед акціонерів. Аналогічно інфляція та підвищення відсоткових ставок демонструють зростання дивідендних виплат, що свідчить про прагнення компаній підтримувати привабливість доходу для інвесторів у періоди зростання витрат на фінансування. Водночас коливання курсу національної валюти негативно впливають на дивідендну політику, оскільки девальвація зменшує реальну купівельну спроможність розподілюваного прибутку та обмежує здатність підприємства здійснювати виплати акціонерам.

Підприємства в Україні працюють в умовах нестабільного економічного середовища через повномасштабне вторгнення, яке суттєво вплинуло на формування дивідендної політики. У таких умовах більшість компаній змушені переглядати підходи до розподілу прибутку, надаючи пріоритет збереженню ліквідності та фінансової стійкості. Статистичні дані свідчать, що у 2020 році понад 60 % акціонерних товариств працювали прибутково та частка компаній, що виплатили дивіденди, становила 48 %, у 2022 році цей показник скоротився приблизно до 17 %, що стало наслідком руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат. У 2023 році спостерігалось часткове відновлення діяльності підприємств, однак показники залишалися нестабільними та значно нижчими за довоєнний рівень, а у 2024 році, попри адаптацію бізнесу, дивідендні виплати все ще залишалися обмеженими і становили 24 % [4]. За таких умов більшість підприємств або повністю призупинили виплату дивідендів, або скоротили їх до мінімального рівня, спрямовуючи прибуток на покриття операційних витрат, підтримку ліквідності та формування фінансових резервів. Зауважимо, що окремі стратегічно важливі компанії почали застосовувати гнучку дивідендну





політику, що передбачає прийняття рішень щодо виплат на основі результатів кожного звітного періоду, поєднуючи часткові виплати з реінвестуванням прибутку. Таким чином, у воєнний період дивідендна політика українських підприємств трансформувалася з інструменту стабільного доходу для акціонерів у механізм забезпечення фінансової стійкості та адаптації до кризових умов.

Проаналізувавши результати дослідження, варто зробити висновок, що для забезпечення ефективності дивідендної політики в умовах економічної нестабільності підприємствам доцільно [2]:

1. Впроваджувати гнучку дивідендну політику, яка дає змогу змінювати частоту та розмір виплат відповідно до поточної фінансової ситуації та змін макроекономічного середовища.

2. Формувати фінансові резерви, що гарантують можливість виплати дивідендів навіть у періоди економічних криз або валютної нестабільності.

3. Регулярно аналізувати макроекономічні показники, такі як інфляція, валютні курси, рівень відсоткових ставок, щоб прогнозувати фінансові можливості та коригувати політику дивідендних платежів.

4. Поєднувати стабільність виплат із реінвестуванням прибутку, забезпечуючи довгостроковий розвиток підприємства і підтримку фінансової стійкості.

Ці заходи дають змогу підприємствам одночасно враховувати інтереси акціонерів та адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища, що є передумовою збереження їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Формування дивідендної політики є важливим елементом фінансової стратегії підприємства, який дозволяє поєднувати розподіл прибутку серед акціонерів із реінвестуванням для забезпечення розвитку компанії. У нестабільному економічному середовищі макроекономічні фактори, такі як інфляція, відсоткові ставки, валютні курси та рівень ліквідності, безпосередньо впливають на фінансові можливості підприємства і визначають розмір та регулярність дивідендних виплат. Ефективна дивідендна політика передбачає гнучкий підхід до формування фінансових резервів завдяки регулярному аналізу економічної ситуації та балансу між стабільністю дивідендів і потребою у розвитку. Така стратегія дає змогу підтримувати фінансову стійкість підприємств, довіру інвесторів і забезпечувати умови для їхнього сталого розвитку навіть у періоди економічної невизначеності.

1. Власюк Н. І., Івахів В. А. Проблеми формування ефективної дивідендної політики вітчизняних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2024. Вип. 40, 28-36. URL: <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1571>

2. What Is a Dividend Policy? *Ascot International*. URL: <https://www.ascotinternational.net/blog/dividend-policy/>. (Дата звернення: 15.03.2026).

3. Doffour E. K., Asamoah E. B., Anim I. K., Agyenim-Boateng E. Analysis of Factors Affecting Business Performance. *Institute for Economics and Politics University of National and World Economy*. 2025. June. URL: <https://faba.bg/index.php/faba/article/view/267/134>. (Дата звернення:





[15.03.2026\).](#)

4. Говрас В. Гнучкість дивідендної політики як інструмент стабілізації фінансів у кризових умовах. Управління змінами та інновації. 2025. № 14. С. 88-92. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/216/208> (Дата звернення: 10.03.2026).





САВОНІК ТЕТЯНА, викладачка факультету фундаментальних та спеціальних дисциплін

Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Західноукраїнський національний університет, м. Нововолинськ

СЕРГАТЮК ЛІЛІЯ, ІВАНИШИН ОЛЕГ, здобувачі вищої освіти
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Електронне урядування в Україні – це сучасна форма державного управління, що підвищує ефективність, відкритість і прозорість роботи центральних та місцевих органів влади завдяки використанню інформаційно-телекомунікаційних технологій. Його мета – створити державу, орієнтовану на потреби громадян.

Для визначення ролі електронного урядування важливо брати до уваги позиції всіх учасників соціальної взаємодії. Громадяни та бізнес очікують підвищення рівня життя, боротьби з корупцією, економічного розвитку та створення робочих місць. Держава ж зосереджена на забезпеченні суверенітету, безпеки, територіальної цілісності, правопорядку та ефективному використанні ресурсів [1].

Механізми електронного урядування ґрунтуються на активності громадян, їх участі в обговоренні суспільно важливих питань та ухваленні обґрунтованих рішень. Для цього застосовуються цифрові інструменти, що забезпечують залучення громадян і громад до формування державної політики. Така взаємодія реалізується через електронну демократію, де суспільство стає активним учасником державотворчих процесів. У результаті формується електронний уряд, який адаптує управління до сучасних вимог, надає електронні послуги та забезпечує цифровий канал взаємодії між громадянами й владою.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що формування електронного уряду спирається на низку ключових засад: орієнтація на потреби громадян і бізнесу; партнерство з високотехнологічними компаніями; оптимізація взаємодії між державою, суспільством і бізнесом; розвиток цифрової демократії; забезпечення високої якості державних послуг; увага до соціально вразливих проблем; використання різних каналів надання послуг (мобільні технології, цифрове ТБ); створення центрів доступу та підтримки; ефективний захист інформації й прав громадян; модернізація державного апарату та підготовка кадрів; удосконалення управлінської культури; запровадження зрозумілих показників ефективності роботи органів влади [2].

Електронне урядування забезпечує багаторівневу взаємодію між державою та суспільством:

- G2C (уряд – громадяни) спрощує доступ до довідок і послуг, зменшуючи





витрати часу й коштів;

- G2E (уряд – службовці) автоматизує співпрацю з чиновниками та державними працівниками;

- G2B (уряд – бізнес) оптимізує податкові процедури та електронні тендери;

- G2G (уряд – уряд) забезпечує координацію між відомствами й внутрішній документообіг.

Баланс інтересів у суспільстві значною мірою забезпечується електронним урядуванням, яке реалізується через системи відкритих даних, електронні послуги та цифрові реєстри. Приклади – платформа «Prozorro» для контролю публічних закупівель, Єдиний соціальний реєстр для обліку соціальної підтримки, електронний кабінет платника податків і митна система «Єдине вікно». У сфері безпеки діє єдиний номер 112, у демографії – єдиний реєстр населення, у транспорті – електронний квиток, а у виборчому процесі – цифрові системи організації виборів. Усе це сприяє прозорості, зниженню корупції та ефективному управлінню.

Уряд насамперед переводить у цифровий формат найбільш затребувані послуги – отримання субсидій, оформлення допомоги при народженні дитини, реєстрацію бізнесу, введення будівництва в експлуатацію тощо. Повний перелік е-послуг доступний у каталозі та пошуку на порталі kmu.gov.ua [3].

Ініціативи електронного урядування впроваджуються спільними зусиллями державних структур і органів самоврядування та міжнародних партнерів. Основою їх функціонування є нормативно-правова база, яка визначає принципи, цілі, інструменти та напрями розвитку цифрового управління й інформаційного суспільства. В Україні діє понад 300 нормативних актів, що регулюють сферу е-урядування.

Реалізація проєктів електронного урядування здійснюється у співпраці державних органів та місцевих органів, а також міжнародних партнерів. Її основу становить нормативно-правова база, яка визначає принципи, цілі, інструменти та напрями цифровізації управління й розбудови цифрового суспільства. В Україні діє понад 300 актів, що регулюють сферу е-урядування. Основним каналом надання адміністративних послуг є портал «Дія». Водночас актуальною проблемою залишається оновлення процедур цифровізації з урахуванням безпеки персональних даних та інтересів громадян, що потребує вивчення міжнародного досвіду [4, с. 111].

Попри ризики, впровадження інформаційних технологій, зокрема е-урядування, дає значні переваги: посилює демократію, активність громадян, контроль над владою та оптимізує публічні процеси. Ефективність таких програм потребує постійної оцінки й коригування. Рівень розвитку е-урядування визначають за доступом до інформації, зворотним зв'язком із громадськістю, якістю адміністративних послуг, зручністю веб-ресурсів, управлінням електронним документообігом та організацією роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).





Успішність електронного урядування залежить від зміни відносин між громадянами та державою, формування відповідального громадянства й активної участі у виробленні політики. Це створює основу суспільної довіри та позитивної громадської думки. Е-урядування стає важливою складовою демократії в інформаційному суспільстві, забезпечуючи інноваційний розвиток, прозорість, підзвітність і ефективність демократичних інститутів [5].

Стратегічні пріоритети розвитку е-урядування в Україні включають модернізацію інфраструктури електронного підпису, модернізація правової та технічної основи впровадження ІКТ у державному управлінні та розбудова інфраструктури е-послуг для населення й підприємництва. Подальша модернізація потребує врахування позитивного міжнародного досвіду, вдосконалення правового регулювання з урахуванням конституційних прав і свобод, а також розвитку електронних петицій як інструменту участі громадян.

1. Кубко А. Є. Державні інтереси і відповідальність держави: деякі питання співвідношення. Часопис Київського університету права. 2019/4. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/iournal/article/download/107/95/>
2. Електронний уряд. Науково-практичний довідник. Укладачі: Чукут С.А., Клименко І.В., Линьов К.О. URL : https://ktpu.kpi.ua/wp_content/uploads/2016/02/Elektronnii-uryad_nauk_prak-dovidnik_SHukut_Linov_Klimenko.pdf
3. Які е-послуги вже доступні? Урядовий портал. Офіційний сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/yaki-e-poslugi-vzhe-dostupni>
4. Соловійова О.М., Ковальчук Д.Р., Кундій А.Ю. Перспективи та проблеми впровадження електронного урядування в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. № 11/2021. С. 109-112. URL: http://www.lsei.org.ua/11_2021/25.pdf
5. Разметаєва Ю.С. Електронне урядування як складник демократії в інформаційному суспільстві. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Том 31 (70) № 1 2020. С. 37-41. URL: https://iuris.vemadskvioumals.in.ua/ioumalls/2020/1_2020/9.pdf





СВИНОУС НАДІЯ, доктор філософії в галузі менеджменту, доцент кафедри обліку та фінансів
Університет економіки і підприємництва

ФІНАНСОВА АРХІТЕКТУРА ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: СТРУКТУРА, ДЖЕРЕЛА ТА ІНСТРУМЕНТИ

Сучасні трансформаційні процеси в аграрному секторі України, зумовлені воєнними викликами, глобальною нестабільністю та необхідністю забезпечення продовольчої безпеки, актуалізують питання формування ефективної фінансової архітектури продовольчого забезпечення населення. Як зазначає Д. Норт, інституційне середовище визначає ефективність розподілу ресурсів та функціонування економічних систем, що є критично важливим для продовольчої сфери [1].

Фінансова архітектура продовольчого забезпечення являє собою цілісну, багаторівневу систему організації фінансово-економічних відносин, що забезпечують формування, акумулювання, розподіл і ефективне використання фінансових ресурсів у межах агропродовольчого ланцюга «виробництво – переробка – розподіл – споживання». Її функціонування спрямоване на досягнення стратегічної мети – гарантування фізичної та економічної доступності продовольства для населення, підвищення стійкості аграрного сектору та забезпечення збалансованого розвитку продовольчої системи в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Структурно фінансова архітектура охоплює три взаємопов'язані рівні, які формують ієрархічну, але водночас інтегровану систему фінансового забезпечення. Макрорівень представлений інструментами державної фінансової політики, включаючи бюджетне фінансування, податкове регулювання, державні програми підтримки аграрного сектору, механізми субсидування та компенсацій, а також ресурси міжнародної фінансової допомоги (гранти, кредити, технічна підтримка). Саме на цьому рівні визначаються стратегічні пріоритети розвитку продовольчої системи, формуються інституційні умови та забезпечується координація фінансових потоків у масштабах національної економіки.

Мезорівень охоплює галузеві та регіональні фінансові механізми, які забезпечують адаптацію загальнодержавної політики до специфіки окремих територій і видів діяльності. До нього належать фінансові інструменти підтримки аграрних кластерів, кооперативів, логістичних центрів, регіональних програм розвитку сільських територій, а також діяльність галузевих фондів і інституцій розвитку. Важливу роль відіграють механізми публічно-приватного партнерства, що сприяють залученню інвестицій у розвиток інфраструктури, переробної галузі та ланцюгів доданої вартості. Саме мезорівень забезпечує синергію між державними пріоритетами та локальними потребами, підвищуючи ефективність використання фінансових ресурсів.

Мікрорівень представлений фінансовою діяльністю суб'єктів агробізнесу





та домогосподарств, які безпосередньо здійснюють виробництво, переробку та споживання продовольства. Він включає власні фінансові ресурси підприємств, банківське кредитування, лізингові операції, аграрні розписки, страхування ризиків, а також фінансові рішення домогосподарств щодо споживання та заощадження. На цьому рівні формується економічна основа продовольчої безпеки, оскільки ефективність фінансового управління підприємствами та платоспроможність населення безпосередньо впливають на обсяги виробництва та доступність продовольства.

Взаємодія зазначених рівнів забезпечує цілісність фінансової архітектури, її адаптивність до кризових умов і здатність до відновлення в післявоєнний період. При цьому важливим є узгодження фінансових потоків, мінімізація інституційних диспропорцій та впровадження сучасних фінансових інструментів, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування агропродовольчої системи України.

Ключовими джерелами фінансового забезпечення продовольчої системи є державні бюджетні кошти, власні ресурси аграрних підприємств, банківське кредитування, інвестиції (у тому числі іноземні), міжнародна фінансова допомога, а також альтернативні інструменти фінансування. Водночас, за підходами О. Вільямсона, ефективність використання цих ресурсів значною мірою залежить від якості інституційних механізмів і трансакційних витрат [2].

В умовах воєнного стану особливу роль відіграють міжнародні фінансові організації, які забезпечують підтримку аграрного виробництва та логістики продовольства. Зокрема, вітчизняні дослідники С. Плетенецька, О. Діденко підкреслюють важливість диверсифікації джерел фінансування та адаптації фінансових інструментів до умов кризової економіки [3].

Інструментарій фінансової архітектури продовольчого забезпечення є багатокомпонентною системою фінансових важелів і механізмів, спрямованих на стабілізацію виробництва, підтримку агропродовольчих ланцюгів та забезпечення доступності продовольства для населення. До ключових інструментів належать бюджетні субсидії, що виконують компенсаторну та стимулюючу функції, забезпечуючи підтримку виробників у періоди цінової нестабільності або підвищених витрат. Податкові пільги, у свою чергу, сприяють зниженню фіскального навантаження на аграрні підприємства, стимулюють інвестиційну активність і модернізацію виробництва.

Важливу роль відіграє пільгове кредитування, яке забезпечує доступ суб'єктів агробізнесу до фінансових ресурсів на прийнятних умовах, особливо в умовах обмеженого власного капіталу та високих ризиків. Інструменти страхування аграрних ризиків дозволяють мінімізувати вплив природно-кліматичних, ринкових і воєнних загроз, підвищуючи фінансову стійкість виробників і їх інвестиційну привабливість. Механізми державно-приватного партнерства (ДПП) створюють можливості для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у сфері зберігання, транспортування та переробки продовольства, поєднуючи ресурси держави та бізнесу.





Окрему групу становлять ринкові фінансові інструменти, зокрема аграрні розписки, лізингові операції, факторинг, а також фінансові деривативи, які використовуються для хеджування цінкових ризиків і забезпечення прогнозованості доходів аграрних виробників. Використання таких інструментів сприяє розвитку організованих товарних ринків та інтеграції вітчизняного аграрного сектору у глобальні фінансові системи.

Особливого значення набуває цифровізація фінансових процесів, яка трансформує традиційні підходи до управління ресурсами. Впровадження цифрових платформ (зокрема Державного аграрного реєстру), систем електронного документообігу, фінтех-рішень і аналітичних інструментів дозволяє підвищити прозорість розподілу фінансових ресурсів, зменшити трансакційні витрати та посилити контроль за цільовим використанням коштів. Крім того, цифрові технології створюють передумови для розвитку інноваційних фінансових інструментів, таких як смарт-контракти, блокчейн-рішення у сфері агрофінансування та цифрові страхові продукти.

Узгоджене використання зазначених інструментів формує комплексний механізм фінансового забезпечення продовольчої системи, здатний забезпечити її стійкість, адаптивність до кризових умов і ефективне функціонування в довгостроковій перспективі.

Водночас існуюча фінансова архітектура продовольчого забезпечення України характеризується фрагментарністю та недостатньою координацією між інституціями. Це зумовлює необхідність її трансформації на засадах інтегрованого підходу, який передбачає посилення ролі держави, розвиток фінансової інфраструктури та впровадження інноваційних фінансових інструментів.

У післявоєнний період стратегічними напрямками вдосконалення фінансової архітектури мають стати інтеграція у європейський фінансовий простір, розвиток страхових і гарантійних механізмів, а також підтримка сталого розвитку агропродовольчої системи.

1. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
2. Williamson O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985. 450 p.
3. Плетенецька С., Діденко О. Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 60–71.





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

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективно управління формуванням прибутку є важливим завданням фінансового менеджменту підприємства. Конкурентний тиск, нестабільність зовнішнього середовища, зростання витрат і обмеженість фінансових ресурсів зумовлюють необхідність пошуку резервів підвищення прибутковості. Прибуток є не лише фінансовим результатом діяльності, а й джерелом самофінансування, інвестиційного розвитку та фінансової стійкості підприємства [1, 3, 5].

Управління формуванням прибутку передбачає системний вплив на доходи, витрати та фінансові результати з метою досягнення оптимальної прибутковості [2]. Воно охоплює фінансове планування, бюджетування, аналіз доходів і витрат, контроль використання ресурсів та оцінку ефективності діяльності. Використання інструментів фінансового аналізу сприяє виявленню резервів зростання прибутку, зниженню собівартості та підвищенню рентабельності.

Передумовою ефективного управління прибутком є визначення факторів його формування та застосування сучасних управлінських інструментів [4]. Основні напрями впливу на формування прибутку узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Основні інструменти управління формуванням прибутку підприємства та їх вплив на прибутковість

Інструмент управління	Характеристика впливу	Очікуваний результат
Фінансове планування	Прогнозування доходів і витрат, визначення цільового прибутку	Забезпечення досягнення запланованого рівня прибутковості
Бюджетування	Контроль витрат за центрами відповідальності	Оптимізація витрат і зниження фінансових ризиків
Аналіз доходів і витрат	Оцінка структури та динаміки фінансових показників	Виявлення резервів зростання прибутку
Управління витратами	Скорочення непродуктивних витрат	Зниження собівартості та підвищення рентабельності
Фінансовий контроль	Моніторинг фінансових результатів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Наведені в таблиці інструменти управління формуванням прибутку забезпечують комплексний вплив на фінансові результати підприємства, сприяють ефективнішому використанню ресурсів, зміцненню фінансової





дисципліни та стабільному зростанню прибутковості.

Для оцінки ефективності управління формуванням прибутку доцільно застосовувати систему показників рентабельності, що дозволяє комплексно оцінити результативність діяльності підприємства та визначити напрями підвищення прибутковості [4, 5]. Узагальнення основних показників рентабельності та їх аналітичне значення наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 - Основні показники рентабельності підприємства та їх аналітичне значення

Показник рентабельності	Економічний зміст	Формула розрахунку	Управлінське значення
Рентабельність продажів	Характеризує частку прибутку в доході від реалізації	$\text{Прибуток} / \text{Дохід} \times 100 \%$	Оцінка ефективності цінової та витратної політики
Рентабельність активів	Відображає ефективність використання активів	$\text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100 \%$	Аналіз доцільності структури активів
Рентабельність власного капіталу	Показує дохідність вкладеного капіталу власників	$\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100 \%$	Оцінка інвестиційної привабливості
Рентабельність продукції	Визначає прибутковість виробленої продукції	$\text{Прибуток} / \text{Собівартість} \times 100 \%$	Контроль рівня собівартості
Операційна рентабельність	Характеризує ефективність основної діяльності	$\text{Операційний прибуток} / \text{Дохід} \times 100 \%$	Оцінка результативності операційного управління

Показники рентабельності є важливими інструментами фінансового аналізу, оскільки дозволяють комплексно оцінити ефективність управління формуванням прибутку. Їх використання сприяє виявленню резервів зростання прибутковості, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Управління формуванням прибутку виступає важливим чинником підвищення прибутковості та фінансової стабільності підприємства. Застосування сучасних методів фінансового планування, аналізу, бюджетування і контролю забезпечує оптимізацію доходів і витрат, прозорість фінансової інформації та зниження фінансових ризиків. Комплексний підхід до управління прибутком підвищує ефективність діяльності та створює передумови для сталого розвитку підприємства.

1. Бланк І.А. Управління фінансами підприємств: підручник. – К.: Ніка-Центр, 2018. – 512 с.\
2. Бутинець Ф.Ф. Фінансовий облік: підручник. – Житомир: ПП «Рута», 2020. – 784 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. – К.: Лібра, 2019. – 400 с.
4. Ковальов В.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 384 с.
5. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. – К.: КНЕУ, 2019. – 571 с.
4. Фінансовий менеджмент, банківська справа, фінансова доступність та інклюзивні фінансові системи





СИНІЦЬКИЙ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗОМЧАК ЛАРИСА**, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри економічної кібернетики
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів

СТРУКТУРНА СКЛАДНІСТЬ ТА РЕКУРЕНТНІ СТАНИ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ: ЕКОНОФІЗИЧНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ TESLA INC

Сучасні фінансові ринки функціонують як складні адаптивні системи, де стохастичні процеси поєднуються з нелінійною пам'яттю. Традиційні економетричні моделі часто ігнорують ефекти самоорганізованої критичності та фазові переходи. Використання методів екофізики (рекурентний та мережевий аналіз) дозволяє виявити приховану архітектуру ринкового хаосу, що є критично важливим для прогнозування кризових станів високотехнологічних активів.

Методи моделювання фінансових та економічних систем варіюються у широких межах, від логістичних методів регресії для дослідження банкрутства банків [1] до авторегресійних методів [2], методів структурного моделювання макроекономічних взаємозалежностей різного типу [3, 4] та багатовимірною моделювання стійкості банківської системи [5] тощо.

Метою дослідження є ідентифікація нелінійних патернів та кількісна оцінка детермінованості часових рядів акцій Tesla Inc. (2017–2024 рр.). Дослідження спрямоване на інтеграцію методів рекурентного квантифікаційного аналізу (RQA) та алгоритмів перетворення часового ряду в мережеві структури для виявлення вузлових моментів ринкової динаміки.

Розрахований коефіцієнт ексцесу (6,91) свідчить про значне відхилення від нормального розподілу Гаусса. Це вказує на наявність «ефекту лептокуртози», де ймовірність екстремальних ринкових шоків у 2,3 рази вища, ніж у класичних моделях. Автокореляція абсолютних прибутковостей зберігає значущість на лагах до 100 днів, що підтверджує стійку кластеризацію волатильності: періоди турбулентності генерують нові сплески нестабільності.

Побудована матриця рекурентності виявила чергування регулярних «смугових» структур та хаотичних розсіпів. Показник детермінізму (0,82 у періоди стабільності) вказує на наявність прихованих циклічних патернів, що перериваються фазовими переходами. Низький показник щільності рекурентних точок (0,04) свідчить про домінування хаотичної компоненти, проте наявність довгих діагональних ліній підтверджує локальну передбачуваність системи на коротких часових горизонтах.

Перетворення часового ряду у граф видимості дозволило ідентифікувати мережеві хаби, тобто вузли з аномально високим ступенем зв'язності (>50). Ці хаби відповідають ключовим інформаційним шокам (квартальні звіти, макроекономічні зсуви), які формують «центри тяжіння» для подальшої траєкторії ціни. Степеневий характер розподілу ступенів вузлів доводить масштабну інваріантність ринку Tesla: структура ринкових коливань





зберігається незалежно від часового масштабу спостереження.

Реконструкція фазового портрета за методом Такенса продемонструвала наявність дивного атрактора зі складною топологією. Більшість траєкторій концентрується у щільному ядрі (низька волатильність), проте наявність розгалужених «петель» свідчить про чутливість системи до початкових умов: навіть незначні збурення можуть перевести ринок у режим експоненціального зростання або обвалу, що характерно для систем на межі хаосу.

Динамічний моніторинг показників у ковзному вікні (500 днів) показав, що сплески рекурентності часто передують великим ціновим розворотам. Це дозволяє інтерпретувати зростання щільності рекурентних точок як індикатор накопичення системного ризику та зниження адаптивності ринку перед фазовим переходом у кризовий стан.

Доведено, що ринок акцій Tesla Inc. функціонує як нелінійна, самоорганізована система з фрактальними властивостями. Виявлено, що волатильність має власну довгу пам'ять, незалежну від напрямку руху цін. Встановлено, що мережева структура ринку є ієрархічною, де обмежена кількість критичних подій визначає топологію ринкової динаміки на тривалі періоди. Результати обґрунтовують необхідність використання методів нелінійного аналізу як додаткового інструментарію ризик-менеджменту для оцінки стійкості високотехнологічних активів.

1. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
2. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 403–424. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80935-4_19
3. Зомчак Л., Міськів Д. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2024. № 2(2). С. 7–16. <https://doi.org/10.60022/sis.2.2-1>
4. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. *Customs Scientific Journal*. 2023. № 1. P. 62–69. <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2023.1.7>
5. Зомчак Л., Сенів А. Багатовимірне моделювання фінансової стійкості банків України методами факторного та кластерного аналізу. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*. 2025. Vol. 53, № 2. С. 73–86. [https://doi.org/10.37203/kibit.2025.53\(2\).06](https://doi.org/10.37203/kibit.2025.53(2).06)





СКОРОМНА ОЛЕНА, к.е.н., доцент,
ВСП «Вовчанський фаховий коледж Державного біотехнологічного
університету», м. Харків

СТЕЙБЛКОЇНИ У ФІНАНСОВИХ РОЗРАХУНКАХ ПІДПРИЄМСТВ: АКТУАЛЬНИЙ СТАН, МОЖЛИВОСТІ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток фінансових систем відбувається під впливом глибокої цифрової трансформації яку проходить як Україна так і світова фінансова система. Тема стейблкоїнів у вітчизняній економічній науці залишається порівняно новою, хоча практика вже давно випередила теорію. Вітчизняний бізнес – насамперед ІТ-компанії, агроекспортери та підприємства з розгалуженими зарубіжними контрагентами – освоїли цей інструмент швидше, ніж регулятори встигли сформулювати правила роботи з ним. Поштовхом стало повномасштабне вторгнення 2022 року: введені НБУ валютні обмеження, зруйновані логістичні та платіжні ланцюги поставили багато підприємств перед простим вибором – або шукати альтернативні розрахункові інструменти, або втрачати партнерів і ринки. Стейблкоїни – криптоактиви, курс яких прив'язаний до фіатної валюти чи іншого активу – виявились такою альтернативою.

Дані аналітичної компанії Chainalysis свідчать, що Україна впродовж 2023–2025 років стабільно посідає провідні позиції у глобальному індексі криптоадопції, а за показником поширення стейблкоїнів відносно розміру економіки у 2025 році посіла перше місце у світі серед країн з аналогічним рівнем доходу [1]. За цей самий період загальний обсяг криптовалютних транзакцій, пов'язаних з Україною досяг 106 млрд. дол. США, тоді як тільки на придбання Bitcoin було витрачено еквівалент 882 млн грн [2]. Водночас правова база для регулювання та оподаткування операцій з віртуальними активами залишається недосконалою, що створює значну правову невизначеність для суб'єктів господарювання.

Питання класифікації та ризиків криптоактивів порушили ще Nakamoto S. (2008) і Buterin V. (2014) – їхні роботи заклали концептуальну основу, від якої відштовхується вся подальша наукова дискусія. Gorton G. і Zhang J. (2021) дослідили стейблкоїни крізь призму монетарних функцій, поставивши питання: чи можуть цифрові долари виконувати роль повноцінних грошей у корпоративних фінансах? Правові аспекти регулювання ринку віртуальних активів в Україні висвітлюються у роботах вітчизняних юристів та економістів, а також закріплені у Законі № 2074-IX і законопроекті № 10225-д, ухваленому у першому читанні 3 вересня 2025 р. [3]. Проте – і це принципово – жоден із цих досліджень не розглядає стейблкоїни як буденний фінансовий інструмент підприємства в умовах воєнної економіки.

Під стейблкоїнами (від англ. stable – стабільний) доцільно розуміти цифрові активи, вартість яких стабілізується через прив'язку до зовнішнього референтного активу. Залежно від механізму стабілізації вирізняють чотири





основних типи стейблкоїнів: фіатно-забезпечені (USDT, USDC), крипто-забезпечені (DAI), алгоритмічні (TerraUSD, який зазнав краху у травні 2022 р.) та товарно-забезпечені (PAXG – прив'язаний до золота). Для цілей корпоративних розрахунків найбільш практичний інтерес становлять фіатно-забезпечені стейблкоїни, насамперед USDT (Tether) та USDC (Circle).

Глобальне значення стейблкоїнів як платіжного інструменту підтверджується вражаючою статистикою. За даними Chainalysis Global Crypto Adoption Index 2025, обсяг щомісячних транзакцій у мережі USDT у червні 2025 року перевищив 1 трлн дол. США, USDC – 3,29 трлн дол. США [1]. Для порівняння: сукупний річний оборот міжнародної системи SWIFT становить близько 150 трлн дол. США. Використання стейблкоїнів у розрахунках обумовлене їх технологічними характеристиками, серед яких варто виділити безперервність функціонування платіжної інфраструктури, високу швидкість обробки транзакцій та відносно низькі операційні витрати.

Для підприємств України цей інструмент набув особливого значення після 2022 року. Виокремимо три основні напрями його практичного застосування.

1. Транскордонні розрахунки з постачальниками та покупцями. Замість очікування 3–5 робочих днів і сплати 25–50 дол. комісії за SWIFT-переказ підприємство може розрахуватись через USDT миттєво і фактично безкоштовно. Для малого та середнього бізнесу ця різниця є принциповою.

2. Виплати фрилансерам та іноземним підрядникам. IT-компанії й агробізнес давно перейшли на USDT-розрахунки з нерезидентами – це дозволяє уникнути тривалої і нерідко непередбачуваної процедури відкриття валютних рахунків.

3. Захист ліквідності від знецінення. Конвертація тимчасово вільних залишків у USDT дозволяє зберегти їх вартість у прив'язці до долара без відкриття валютного рахунку – що в умовах курсових коливань і обмежень НБУ є цілком раціональним рішенням.

Зростання практики використання стейблкоїнів підтверджує і офіційна статистика. Адже кількість декларацій держслужбовців, де зафіксовано криптоактиви (переважно USDT і Bitcoin), у 2024 р. зросла вдвічі порівняно з довоєнним рівнем – за даними порталу Опендатабот. За оцінками аналітичної платформи DL Research, Україна у 2025 р. посіла перше місце у світі за проникненням стейблкоїнів в економіку серед країн зіставного рівня розвитку [1].

Водночас не варто ідеалізувати ситуацію. Існує щонайменше три системні перешкоди, які стримують легалізацію цього інструменту. Перша – правовий вакуум. Закон № 2074-IX від 17.02.2022 р. досі не набув чинності: він запрацює лише після ухвалення змін до Податкового кодексу України, законопроект про які (№ 10225-д) прийнято у першому читанні 3 вересня 2025 р. [3]. Поки що діє позиція ДПС, закріплена в ІПК № 4217/ІПК/99-00-24-03-03 від 05.08.2025: операції з криптоактивами оподатковуються за загальними нормами ПКУ [4].

Друга перешкода – бухгалтерська невизначеність. Жоден з чинних





стандартів обліку – ні П(С)БО, ні МСФЗ у вітчизняній адаптації – не містить чіткої класифікації стейблкоїнів. На практиці бухгалтери самостійно обирають між відображенням як «інших фінансових активів» (МСФЗ 9), «нематеріальних активів» або «запасів» (МСФЗ 2) – і кожен варіант дає різний фінансовий результат у звітності. Це не просто технічна незручність: це ризик податкових донарахувань та претензій з боку аудиторів.

Третя – ризик самого емітента. Алгоритмічний TerraUSD, що зазнав краху у травні 2022 р. і спровокував ринкові втрати понад 40 млрд дол., наочно показав: навіть «стабільний» актив може знецінитись до нуля за кілька днів. Фіатно-забезпечені стейблкоїни з незалежним аудитом резервів значно надійніші: зокрема, резерви Circle (USDC) станом на III квартал 2025 р. на 100% складались із короткострокових казначейських облігацій США та готівки [5]. Але й тут ключове слово – «незалежний аудит»: без нього перевірити реальний стан резервів неможливо.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стейблкоїни вже стали робочим фінансовим інструментом для значної частини українського бізнесу. В умовах воєнного стану їх переваги: швидкість, дешевизна і незалежність від банківської інфраструктури виявились особливо затребуваними. Водночас регуляторна невизначеність, відсутність облікових стандартів і ризики емітентів не дозволяють говорити про повноцінну легалізацію їх використання.

1. Chainalysis. The 2025 Global Crypto Adoption Index. Chainalysis Inc., 2025. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index/> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Chainalysis. Ukraine ranks among global leaders as Bitcoin purchases top \$880 million. Liga.net, 2025. URL: <https://finance.liga.net/en/cryptoeconomics/novosti/ukraine-ranks-among-global-leaders-as-bitcoin-purchases-top-880-million> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 р. № 2074-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Оподаткування операцій з криптовалютою в Україні: актуальні вимоги та майбутні зміни. VKP Law Firm, 2025. URL: <https://vkp.ua/en/publication/podatki-dlya-kriptovalyut-aktualni-vimogi-ta-maybutni-zmini> (дата звернення: 15.03.2026).
5. Circle. USDC: A Global Digital Dollar. Circle Internet Financial, LLC, 2025. URL: <https://www.circle.com/en/usdc> (дата звернення: 15.03.2026).





СОБЧИШИН ВІТАЛІЙ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
БРИТАВЧЕНКО ОЛЬГА, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Нині, ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства являються людські ресурси та ефективне управління ними. При цьому, важливу роль відіграє система мотивації персоналу, яка прямим чином впливає на якість виконання завдань, продуктивність праці працівників та загалом на фінансові результати діяльності підприємства.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням значення творчого, продуктивного та інтелектуального підходу працівників до виконання своїх обов'язків, що спрямований на досягнення високих результатів діяльності підприємства. Мотивація праці покликана стимулювати працівників до підвищення якості виконання роботи, формувати відповідальне ставлення до професійних завдань та заохочувати до більшої віддачі у процесі праці [1]. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання мотивації персоналу та створення сприятливих умов для його зацікавленості у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Мотивація та стимулювання за своєю функціональною спрямованістю орієнтовані на формування внутрішніх спонукань працівника або трудового колективу шляхом впровадження різноманітних елементів організації трудової діяльності, зокрема соціальних умов, системи оплати праці, організації та змісту праці тощо [2]. Підприємства все активніше впроваджують комплексні підходи до мотивації персоналу, що поєднують як матеріальні стимули (заробітну плату, преміальні виплати, бонуси), так і нематеріальні (можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, формування корпоративної культури). Водночас зростає значущість індивідуалізації мотиваційних інструментів, що дає змогу більш повно враховувати потреби та інтереси різних категорій працівників.

Розглянемо на рис. 1 основні складові системи мотивації працівників підприємства.

Мотивація персоналу виступає вагомою складовою фінансового менеджменту, оскільки саме завдяки ефективному стимулюванню працівників досягається раціональне використання всіх інших видів ресурсів підприємства. Грамотна, ефективно сформована система мотивації сприятиме скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці та зростанню прибутковості й конкурентоспроможності підприємства на ринку. У межах забезпечення фінансової доступності важливим є також урахування соціальних аспектів мотивації, які сприяють залученню та утриманню персоналу, зокрема й представників вразливих груп населення.





Рис. 1. Складові системи мотивації працівників підприємства [узагальнено за допомогою 2]

Як бачимо з рис. 1 основними складовими ефективної системи мотивації працівників підприємства залишаються матеріальні та нематеріальні стимули. Варто зазначити, що кожне підприємство самостійно обирає яка саме має бути система мотивування, які заходи доречніше впроваджувати та яким чином. Головне – досягти бажаної мети, мотивувати працівників якісніше виконувати свої обов’язки. Важливе значення нині має соціальна підтримка зі сторони керівництва, можливість навчання, підвищення кваліфікації, тобто різносторонній розвиток як професійних так й особистих навичок працівників та надання комфортних й безпечних умов праці. Розглянуті можливості сприятимуть формуванню стабільного кадрового потенціалу та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу.

Отже, ефективне управління мотивацією персоналу є важливим інструментом фінансового менеджменту підприємства, що забезпечує підвищення його економічної результативності та сприяє всебічному розвитку.

1. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *НАУКОВІ ЗАПИСКИ НаУКМА. Економічні науки*. Том 133. 2012. С. 65-70.

2. Меленчук І., Яремко І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. *Grail of Science*. Вип. 17. 2022. С. 94-98.





СОЛОГУБ ДЕНИС, аспірант

Науковий керівник – **СКИБА ГАННА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ: ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР

У ХХІ столітті фінансовий сектор зазнав кардинальних змін під впливом стрімкого розвитку інформаційних технологій. Традиційні послуги, що раніше були доступними лише через фізичні відділення банків і фінансових установ, сьогодні переживають повну цифрову трансформацію. Цей процес, який охоплює цифрові платежі, дистанційне обслуговування, блокчейн-технології, штучний інтелект і великі дані, не лише змінює способи надання фінансових послуг, а й формує нові ринки, бізнес-моделі та регуляторні підходи [1].

Цифровізація фінансів сьогодні не є трендом – це вимога часу. Пандемія COVID-19 прискорила перехід до дистанційних фінансових сервісів, змусивши споживачів і бізнес адаптуватися до нових умов взаємодії. За даними аналітиків, глобальні витрати на фінтех-інновації постійно зростають, при цьому ключовими сферами є мобільні платежі, інтернет-банкінг, криптовалюти та рішення на базі штучного інтелекту [2]. Цифрові фінансові послуги істотно розширюють доступ до фінансів, зменшують операційні витрати та сприяють включенню незабезпечених верств населення в економічний обіг. Разом із тим, ІТ-технології ставлять нові виклики щодо кібербезпеки, регулювання та захисту прав споживачів.

Основні суттєві зміни у фінансовому секторі безпосередньо пов'язані з упровадженням сучасних цифрових технологій, які трансформують традиційні моделі надання фінансових послуг. Одним із ключових напрямів трансформації є використання блокчейн-технологій і криптовалют. Блокчейн забезпечує безпечну, прозору та децентралізовану передачу даних, що істотно впливає на функціонування платіжних і розрахункових систем. Застосування розподілених реєстрів сприяє зниженню транзакційних витрат, мінімізації посередницьких ланок та зменшенню ризиків шахрайства, формуючи альтернативу традиційним міжбанківським механізмам взаємодії [1]. У глобальному вимірі це відкриває можливості для створення нових фінансових інструментів і цифрових активів, які функціонують поза межами класичної банківської інфраструктури.

Значний вплив на розвиток фінансового сектору мають технології штучного інтелекту та аналітика великих даних. Алгоритми машинного навчання дають змогу прогнозувати поведінку клієнтів, автоматизувати кредитний скоринг і оцінювання ризиків, а також персоналізувати фінансові послуги. Використання великих масивів даних підвищує точність управлінських рішень і знижує операційні витрати, посилюючи конкурентні позиції тих установ, які активно впроваджують інноваційні цифрові рішення





[2]. Не менш значущою тенденцією є стрімкий розвиток мобільних і цифрових платформ. Сервіси мобільного банкінгу, цифрові гаманці та безконтактні платіжні технології забезпечують цілодобовий доступ до фінансових послуг незалежно від місця перебування користувача. Такі платформи сприяють поширенню безготівкових розрахунків, підвищенню швидкості транзакцій і покращенню клієнтського досвіду [3]. Водночас вони стимулюють фінансову інклюзію, дозволяючи залучати до фінансової системи нові категорії споживачів, у тому числі представників малого бізнесу та населення віддалених регіонів.

Разом із позитивними зрушеннями цифрова трансформація фінансових послуг зумовлює низку суттєвих викликів. Передусім ідеться про зростання кіберзагроз, пов'язаних із несанкціонованим доступом до даних, фінансовим шахрайством та витоками конфіденційної інформації. Поглиблення цифровізації потребує посилення систем кіберзахисту та впровадження ефективних механізмів управління ризиками. Водночас регуляторні органи стикаються з проблемою відставання нормативно-правової бази від темпів технологічних інновацій, що створює прогалини у правовому регулюванні цифрових фінансових інструментів. Актуальним залишається й питання цифрової нерівності, оскільки частина населення не має достатніх навичок або технічних можливостей для повноцінної участі у цифровому фінансовому середовищі [3].

Глобальний вимір трансформації проявляється у формуванні міжнародних фінтех-екосистем, стандартизації платіжних рішень та розвитку цифрових валют центральних банків (CBDC), що сприяє спрощенню транскордонних розрахунків і підвищенню прозорості фінансових потоків. Водночас стабільність світової фінансової системи потребує координації держав у сфері кібербезпеки, захисту прав споживачів і протидії відмиванню коштів [1].

Отже, трансформація фінансових послуг під впливом сучасних ІТ-технологій є важливою складовою глобального економічного розвитку. Вона розширює доступ до фінансів і підвищує ефективність ринку, однак одночасно посилює вимоги до безпеки, регуляторної адаптації та подолання цифрової нерівності.

1. Tapscott, D., Tapscott, A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World*. Penguin, 2016.
2. Arner, D.W., Barberis, J.N., Buckley, R.P. *The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?* Georgetown Journal of International Law, Vol. 47, 2016, pp. 1271-1319.
3. Gomber, P., Kauffman, R.J., Parker, C., Weber, B.W. *On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services*. Journal of Management Information Systems, Vol. 35, No. 1, 2018, pp. 220-265.





ТАРНАВСЬКА КАТЕРИНА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник - **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту

Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМИ ФІНАНСАМИ В КОНТЕКСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Керування власними фінансами є важливою навичкою сучасної людини, оскільки воно забезпечує усвідомлене використання ресурсів та формує фінансову стабільність. Цей процес передбачає планування доходів, контроль витрат, накопичення коштів і раціональне розподілення ресурсів [2]. Успішне фінансове планування допомагає уникати хаотичних витрат та забезпечує досягнення коротко- та довгострокових фінансових цілей.

Тайм-менеджмент виступає додатковим інструментом, який дозволяє організувати власний час максимально ефективно та знизити рівень стресу при виконанні щоденних завдань [1]. Поєднання фінансового планування і тайм-менеджменту створює синергетичний ефект: людина одночасно контролює свої доходи і витрати, планує заощадження та оптимально розподіляє час для досягнення фінансових цілей [1, 2]. Це особливо важливо в умовах сучасного темпу життя та зростаючих фінансових викликів.

Бюджет, який виступає фінансовим планом доходів і витрат на певний період, дозволяє контролювати рівень доходів, аналізувати витрати та знаходити резерви для заощаджень [2]. Для визначення фінансових цілей корисно застосовувати концепцію SMART, відповідно до якої цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі [3]. Такий підхід дозволяє чітко бачити прогрес і своєчасно коригувати плани.

Для початківців у фінансовому плануванні ефективним є правило 50/30/20: 50 % доходу спрямовується на основні потреби, 30 % – на бажання, а 20 % – на заощадження [2, 4]. Сучасні технології значно спрощують процес управління фінансами: електронні таблиці, мобільні додатки та календарі для нагадувань про платежі допомагають відстежувати витрати та планувати фінансові операції [1, 2].

Отже, інтеграція керування фінансами та тайм-менеджменту дозволяє не лише ефективно використовувати кошти, а й оптимізувати власний час, що сприяє підвищенню фінансової дисципліни та досягненню стабільності. Такий підхід створює передумови для усвідомленого планування та формування фінансової безпеки сучасної людини.

Таким чином, інтеграція фінансового планування і тайм-менеджменту формує передумови для усвідомленого розподілу ресурсів, розвитку фінансової дисципліни та досягнення як коротко-, так і довгострокових цілей. Такий комплексний підхід не тільки підвищує ефективність використання грошей і часу, а й сприяє формуванню фінансової безпеки, що є важливою складовою стабільності сучасної людини та передумовою для розвитку її економічної





самостійності в сучасних умовах.

1. Ратушняк О. Г., Бадя Я. В., Гірник М. І. Тайм-менеджмент як складова ефективної діяльності підприємства. URL: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Ratushnyak%20et%20al..pdf>
2. Куніцький Р. Як планувати сімейний бюджет. URL: <https://ideabank.ua/uk/experts/yak-planuvaty-simeynyy-byudzheth-varianty-vedennya-simeynoho-byudzhetu>
3. Дудинець Л. Фінансові цілі: як правильно їх ставити та досягати. URL: <https://softinvestgroup.com/blog/finansovi-tsili-iak-pravylnno-ikh-stavyty-ta-dosiahaty/>
4. Ефективні методи планування витрат. URL: <https://harazd.bank.gov.ua/article/finansove-planuvanna/finansovi-cili/vitracajte-rozumno-efektivni-metodi-planuvanna-vitrat>





ТИЩЕНКО ДМИТРО, здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник – **ГЛУЩЕНКО ОЛЬГА**, д.е.н, доцент,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Зростаюча складність процесів цифрової трансформації підприємств та зміна логіки формування вартості вимагають переосмислення підходів до оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси супроводжується трансформацією організаційних, інформаційних та фінансових контурів управління, що ускладнює ідентифікацію та вимірювання отриманих економічних ефектів. Водночас недостатня результативність значної частини цифрових ініціатив обумовлена відсутністю системного методичного підходу до їх оцінювання та розбалансованістю фінансових і нефінансових індикаторів. За таких умов виникає об'єктивна потреба у формуванні структурованого аналітичного інструментарію, що забезпечує комплексне вимірювання результатів цифрової трансформації на основі встановлення причинно-наслідкових залежностей між параметрами фінансового забезпечення та досягнутими ефектами.

Аналіз наукових досліджень свідчить про суттєве посилення наукового інтересу до використання збалансованої системи показників (ЗСП) як інтегрованого інструменту стратегічного управління в умовах цифровізації економіки. Концептуальні засади ЗСП, закладені у працях Р. Каплана та Д. Нортон, набули подальшого розвитку в контексті цифрової трансформації, що зумовило їх методологічну адаптацію до нових умов функціонування підприємств [1]. Зокрема, у дослідженнях Р. Фабаца обґрунтовується доцільність трансформації класичної архітектури ЗСП шляхом інтеграції цифрових метрик, які відображають рівень цифрової зрілості, інтенсивність використання даних та ефективність цифрових платформ [2]. Подальший розвиток цієї проблематики відображено у роботах М. Онера, У. Джебеджі та О. Догана, де доведено ефективність поєднання ЗСП із сучасними інструментами стратегічного аналізу, зокрема методами багатокритеріального вибору та сценарного моделювання, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у процесі реалізації цифрових трансформацій [3]. Деякими дослідниками здійснено узагальнення сучасних трендів розвитку збалансованої системи показників, де окремо акцентується на її трансформації у напрямі цифрової аналітики та інтеграції з інформаційними системами управління. Д. Костенко та О. Сторожук, акцентують увагу на необхідності формування системи ключових економічних та цифрових показників, що дозволяють оцінити результативність трансформаційних процесів на рівні підприємства [4]. Подібну позицію підтримують інші дослідники, які





обґрунтовують доцільність застосування інтегрованих систем показників для контролю змін бізнес-процесів та адаптації стратегій підприємств до динамічного цифрового середовища [5, с. 84].

Отже, критичний аналіз наукових підходів виявляє низку системних прогалин: більшість досліджень зосереджена на загальній адаптації ЗСП до цифровізації без деталізації фінансової складової, що обмежує оцінювання ефективності ресурсного забезпечення; існуючі моделі фрагментарні та недостатньо інтегрують фінансові й нефінансові показники, ускладнюючи встановлення причинно-наслідкових зв'язків між інвестиціями у цифрові технології та результатами; методичні підходи до оцінювання рентабельності цифрових активів і вартості даних як стратегічного ресурсу залишаються недосконалими. Недостатньо розроблені механізми адаптації системи показників до різного рівня цифрової зрілості підприємств і її інтеграції в контур фінансового контролінгу. У результаті зберігається нагальна потреба у формуванні фінансово орієнтованої системи збалансованих індикаторів цифрової трансформації, здатної забезпечити комплексну оцінку ефективності використання ресурсів, враховувати специфіку цифрових активів та відображати причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями та отриманими результатами. Формування такої системи повинно ґрунтуватися на інтеграції стратегічних, фінансових і цифрових параметрів, що забезпечує узгодження ресурсних вкладень у цифрові технології з очікуваними економічними та операційними ефектами і водночас відображає вплив цифровізації на створення довгострокової доданої вартості підприємства.

Фінансова складова системи виступає не лише як набір традиційних вартісних індикаторів, а як аналітичний контур, що дозволяє оцінити ефективність інвестування у цифрові активи та технології з позицій довгострокового створення економічної цінності. До ключових показників належать індикатори ефективності цифрових інвестицій, що відображають співвідношення обсягу вкладених ресурсів і отриманих результатів, включно з опосередкованими ефектами: зниження транзакційних витрат, підвищення швидкості обробки інформації, покращення якості управлінських рішень і здатності до оперативного стратегічного реагування. Важливим є оцінювання структури та динаміки витрат на цифровізацію, що передбачає визначення частки ресурсів, спрямованих на розвиток цифрової інфраструктури, у загальному обсязі інвестиційних та операційних витрат, а також аналіз їхньої ефективності у взаємозв'язку з результатами діяльності. Такий підхід дозволяє встановлювати рівень стратегічної орієнтації підприємства на цифрову трансформацію, оцінювати масштабні ефекти від впровадження цифрових рішень та визначати критичні драйвери вартості. Окремого методичного обґрунтування потребує включення показників рентабельності цифрових активів, що відображають ефективність використання нематеріальних ресурсів, включаючи програмні продукти, інформаційні системи, бази даних та інші елементи цифрової інфраструктури. У цьому випадку доцільним є застосування





підходів, що дозволяють співвідносити доходи, генеровані внаслідок використання цифрових рішень, із вартістю їх створення та підтримки, а також враховувати мультиплікативний ефект від їх впливу на інші компоненти діяльності підприємства. Ступінь оптимізації витрат унаслідок впровадження цифрових рішень доцільно оцінювати через систему показників, що відображають зниження транзакційних, адміністративних та операційних витрат, скорочення тривалості бізнес-процесів. Водночас, відповідно до концепції ЗСП, фінансова складова має доповнюватися індикаторами результатів цифрових трансформацій у клієнтській, операційній та інноваційній площинах. Клієнтський вимір оцінює якість цифрової взаємодії зі споживачами, рівень персоналізації продуктів і інтеграцію цифрових каналів у систему створення цінності. Операційна перспектива охоплює ефективність бізнес-процесів, зокрема ступінь їх автоматизації, інтегрованості та керованості на основі даних. Інноваційна складова відображає здатність підприємства генерувати й впроваджувати цифрові рішення, що оновлюють бізнес-модель і формують нові джерела доходів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що впровадження ЗСП фінансового забезпечення цифрової трансформації створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, забезпечує прозорість використання фінансових ресурсів та дозволяє оцінювати ефективність цифрових інвестицій. Для вітчизняних підприємств це є особливо актуальним у контексті обмеженості ресурсів та необхідності швидкої адаптації до цифрових викликів. Практичне застосування такої системи сприятиме підвищенню результативності цифрових проєктів, зниженню ризиків неефективних інвестицій та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

1. Kaplan R.S. Norton D.P. Strategic Learning: The Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*. 1996. Vol. 24. Is. 5. P. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb054566>
2. Fabac R. Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. 9690. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14159690>
3. Oner M., Cebeci U., Dogan O. BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis. *Mathematics*. 2024. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/math12020225>
4. Костенко Д., Сторожук О. Визначення ключових економічних показників та цифрових метрик для управління портфелем проєктів. 2024. Вип. 54. Ч. 2. С. 308–315. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(2\).308-315](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(2).308-315)
5. Kashchena N., Nesterenko I., Chmil H., Kovalevska N., Velieva V., Lytsenko O. Digitalization of Biocluster Management on Basis of Balanced Scorecard. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15. Is. 4. P. 80–96. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.94711>





ФЕДОРОВИЧ ІРИНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО СТРАХУВАННЯ ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ АГРОСФЕРИ: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Цифровізація аграрного сектору в Європі розглядається як ключова передумова підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості фермерських господарств і агропідприємств. Європейська Комісія підкреслює потенціал цифрових технологій для ефективності та сталості агровиробництва, водночас акцентуючи на необхідності системних інвестицій та інновацій у всьому ланцюгу створення вартості в агросекторі. У цьому контексті формуються нові ризики, пов'язані не з природно-кліматичними або ціновими коливаннями, а з функціонуванням цифрової інфраструктури: кіберінцидентами, відмовами ІКТ-систем, компрометацією даних, атакою на логістичні або виробничі платформи. Для агросфери це означає підвищення уразливості операційних процесів, посилення залежності від цифрових сервісів і потребу в нових механізмах управління ризиками.

Європейський підхід до страхування цифрових ризиків агросфери доцільно трактувати як поєднання трьох взаємопов'язаних компонентів: регуляторного середовища кіберстійкості та відповідальності, наглядово-методологічних практик страхового сектору щодо кіберризиків та аграрних інструментів ризик-менеджменту (страхування, взаємні фонди, державна підтримка), що поступово доповнюються цифровим виміром [1].

По-перше, у ЄС сформовано нормативне підґрунтя, яке підвищує керованість і вимірюваність цифрових ризиків. Директива NIS2 (Directive (EU) 2022/2555) закріплює підхід до забезпечення «високого спільного рівня кібербезпеки» та передбачає вимоги до управління ризиками й повідомлення про інциденти для широкого кола суб'єктів, включно з критично важливими ланцюгами постачання. Для агросфери це важливо через поширення платформних рішень (агроаналітика, супутниковий моніторинг, управління технікою, логістика), де порушення доступності або цілісності даних здатне масштабуватися по всьому агроланцюгу [2].

По-друге, «цифрова операційна стійкість» фінансового сектору в ЄС посилюється через DORA (Regulation (EU) 2022/2554), яка на практиці задає стандарти управління ІКТ-ризиками, тестування стійкості, контролю ІКТ-провайдерів і обов'язкового реагування на інциденти для фінансових установ, включно зі страховиками. Важливо, що DORA застосовується з 17 січня 2025 року, що формує більш жорстку дисципліну управління цифровими ризиками у страховому секторі, а отже - підвищує якість андеррайтингу кіберризиків і спроможність страховиків супроводжувати клієнтів сервісами кіберзахисту [3].

По-третє, ЄС переходить до логіки «secure-by-design» через Cyber Resilience Act (CRA): встановлюються горизонтальні вимоги кібербезпеки для





продуктів із цифровими елементами; визначено дату набрання чинності та етапність застосування зобов'язань (включно з окремими вимогами щодо звітності). Для агросфери це особливо актуально через масове використання IoT-рішень, датчиків, контролерів, цифрових систем управління технікою, які формують новий клас ризиків - технологічно обумовлених, системних і потенційно накопичувальних. Відтак, європейська регуляторика не замінює страхування, але створює умови, коли цифрові ризики стають більш стандартизованими, контрольованими та порівнюваними - а саме це є передумовою розвитку страхових продуктів.

В європейській страховій практиці одним із ключових викликів є «неявні» (non-affirmative/silent) кіберекспозиції - коли кібервтрати потенційно покриваються традиційними полісами без чіткої артикуляції умов. Європейський орган страхового та пенсійного нагляду (EIOPA) у наглядовій заяві щодо управління неявними кіберекспозиціями рекомендує посилену увагу до контролю кіберпідписки, уточнення умов полісів і планів ідентифікації та управління такими ризиками. Це має пряме значення для агросфери, адже цифрові інциденти можуть спричиняти збитки одночасно у майновому, відповідальному, перерві діяльності та логістичному вимірах, а нечіткість покриття підвищує правову невизначеність і знижує довіру до страхування.

Паралельно ENISA (Європейське агентство з кібербезпеки) систематизує моделі та методи кіберстрахування, зокрема розглядає використання AI у моделюванні та оцінці кіберризиків, а також визначає прогалини, які заважають сталому розвитку цього сегмента. Важливий імпульс такого підходу полягає у зміщенні акценту: від «постфактум компенсації» до поєднання страхового покриття з кібердопомогою, аудитом, моніторингом і профілактикою (risk engineering). Саме ця модель є найбільш релевантною для агросектора, де цифрові інциденти часто пов'язані з «людським фактором», недостатністю процедур доступу, слабкістю ІКТ-постачальників та низькою кібергігієною.

Європейська аграрна політика традиційно використовує страхування та взаємні фонди як інструменти стійкості фермерів. У матеріалах Єврокомісії щодо CAP 2023–2027 підкреслюється, що частина господарств отримує підтримку страхових премій та участі у взаємних фондах як інструментах управління ризиками. Водночас досвід ЄС демонструє: навіть за наявності інструментів компенсації, їх ефективність знижується без цифрової аналітики, прозорих даних і оперативних механізмів оцінки збитків/інцидентів.

Цифрові технології в агросфері ЄС розвиваються не фрагментарно, а в рамках системних програм і досліджень. Так, у звіті JRC щодо стану цифровізації сільського господарства ЄС аналізується впровадження IT-інструментів і технологій на рівні ферм, бар'єри та драйвери цифровізації, а також практики збирання, управління й обміну даними. Для України цінність такого підходу полягає в можливості перенесення логіки «дані → ризик-модель → страховий продукт»: без якісних даних і цифрових протоколів взаємодії страхування цифрових ризиків у агросфері залишатиметься вузьким, дорогим і





доступним лише великим агрохолдингам.

Імплементація європейських підходів до страхування цифрових ризиків агросфери в Україні є доцільною з огляду на активну цифровізацію агробізнесу, воєнні загрози та інтеграцію до європейського економічного простору. Водночас вона має передбачати не формальне копіювання норм ЄС, а адаптацію інституційного дизайну та ринкових механізмів до національних умов [4].

Перший напрям - гармонізація вимог до кіберстійкості та управління даними відповідно до підходів NIS2 і принципу «кіберстійкість як стандарт» для AgTech-рішень, що сприятиме прогнозованості ризиків і підвищить якість ціноутворення страхових продуктів.

Другий напрям - удосконалення наглядових практик із урахуванням рекомендацій ЕІОРА щодо мінімізації неявних кіберекспозицій. Чіткість умов договорів, виокремлення кіберпокриття та прозорість інформації зменшать правову невизначеність і підвищать довіру до страхування.

Третій напрям - інтеграція кіберстрахування в аграрну політику підтримки. Поєднання програм субсидування з вимогами базової кібергігієни та цифрової безпеки створить стимули до профілактики ризиків, а не лише їх компенсації.

Четвертий напрям - розвиток моделі «страхування + сервіс» у форматі публічно-приватного партнерства. Страхові продукти мають доповнюватися аудитом ІКТ-інфраструктури, навчанням персоналу та механізмами реагування на інциденти, що особливо актуально для агросфери.

П'ятий напрям - фокус на людському капіталі. Кіберстрахування може виступати інструментом формування культури управління цифровими ризиками, стимулюючи підвищення компетентностей і дисципліну цифрових практик, що в підсумку підсилює продуктивність цифрового людського капіталу.

Відтак, європейські підходи до страхування цифрових ризиків агросфери формуються на стику регуляторики кіберстійкості (NIS2, CRA), посилення цифрової операційної стійкості фінансового сектору (DORA), наглядових практик щодо кіберекспозицій у страхуванні (ЕІОРА) та аграрних інструментів управління ризиками (CAP-механізми). Для України імплементація має концентруватися не на формальному копіюванні, а на створенні інституційних умов страхованості цифрових ризиків: стандартизації вимог до кібербезпеки, розвитку практик прозорого страхового покриття, інтеграції кіберскладової в програми агропідтримки, розвитку продуктів «страхування + кіберсервіси», а також системному підвищенні цифрової грамотності персоналу.

1. Sitnicki M. W., Prykaziuk N., Humeniuk L. та ін. Regional Perspective of Using Cyber Insurance as a Tool for Protection of Agriculture 4.0. *Agriculture*. 2024. Vol. 14, No. 2. Art. 320. DOI: 10.3390/agriculture14020320. URL: <https://www.mdpi.com/2077-0472/14/2/320>.
2. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/2022-12-27/eng>.





3. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/eng>.
4. European Commission. Common Agricultural Policy for 2023–2027. CAP Strategic Plans – at a glance (EU countries). 2022. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2022-12/csp-at-a-glance-eu-countries_en.pdf





ХІРІВСЬКИЙ РОМАН, к.е.н., доцент кафедри Міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій,
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ЧИСЕЛЬНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах децентралізації влади ключовим чинником розвитку територіальних громад України стає їх демографічний потенціал. Динамічна зміна чисельності населення, його вікової структури та активні міграційні процеси, пов'язані із викликами воєнного стану, безпосередньо впливають на потенціал громад щодо формування фінансових ресурсів і забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку. Відповідно до досліджень групи вчених на чолі з Н.О. Кондратенко, зменшення чисельності населення і значний міграційний відтік у низці територіальних громад України зумовлюють диспропорцію у соціально-економічному розвитку територій, котра, у свою чергу, призводить до відмінностей у фінансових можливостях громад та їх здатності реалізовувати місцеву політику розвитку [1].

Чисельність населення як важливий елемент фінансової спроможності територіальних громад розглядається у працях Я. Казюк та В. Венцеля. Авторами продемонстровано, що можливість формування дохідної бази місцевих бюджетів та фінансування публічних послуг є пов'язаною із демографічним масштабом громади. Зокрема, громади із невеликою кількістю жителів, переважно, мають більш обмежені фінансові ресурси та менший потенціал для забезпечення місцевого розвитку [2]. Подібну тенденцію підтверджують і експерти Національного інституту стратегічних досліджень. Згідно з результатами проведених досліджень виявлено, що значна частина дотаційних громад характеризується саме невеликою чисельністю населення. Зокрема, серед громад із високою часткою базової дотації близько 60 % мають населення менше 7 тис. осіб, що свідчить про їх обмежені можливості формування власної дохідної бази та підвищену залежність від міжбюджетних трансфертів держави [3].

За результатами аналізу, проведеного колективом авторів на чолі із Я. Казюк фінансових показників 665 територіальних громад виявлено, що громади із більшою чисельністю населення мають значно ширші можливості формування доходів місцевих бюджетів і реалізації інвестиційних проєктів. Водночас невеликі громади переважно характеризуються нижчим рівнем фінансової спроможності, обмеженим трудовим потенціалом і меншими можливостями для економічного розвитку території [4].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження зв'язку чисельності населення та фінансових показників територіальних громад, що сприятиме глибшому розумінню відмінностей у фінансових можливостях громад із різною чисельністю населення й оцінці їхнього потенціалу до забезпечення соціально-економічного розвитку територій.





Емпіричну базу дослідження становлять дані щодо 424 територіальних громад Західного регіону України за 2024 рік, сформовані на основі інформації порталу “Децентралізація” [5]. У процесі наукового дослідження проаналізовано показники доходів та видатків загального фонду бюджетів за такими статтями:

1. Надходження до загального фонду бюджетів територіальних громад;
2. Капітальні видатки;
3. Видатки на житлово-комунальне господарство;
4. Видатки на культуру;
5. Видатки на освіту;
6. Видатки на фізичну культуру і спорт.

Вибір об’єкта дослідження зумовлений віддаленістю громад Західного регіону від зони бойових дій, що зменшує вплив воєнних чинників на фінансові показники.

За результатами аналізу чисельності населення досліджуваних громад сформовано 4 квартилі по 106 громад у кожному. Межі квартилів становили, відповідно - 1,8-7,3 тис. осіб; 7,4-11,7 тис. осіб; 11,8-20,3 тис. осіб; 20,4-777,2 тис. осіб.

Аналіз доходів загального фонду бюджетів територіальних громад у розрізі квартилів демонструє, що доходи громад чітко зменшуються зі зменшенням їх розміру. Найбільші громади мають майже 9,8 тис. грн. на особу, тоді як найменші – лише близько 5,5 тис. грн. Громади середніх груп демонструють близькі значення, проте значно поступаються першому квартилю, що ще раз підкреслює переваги більших громад у формуванні дохідної бази.

На наступному етапі дослідження проаналізовано показники видатків у межах сформованих квартилів, що демонструють рівень розвитку соціальної сфери та інфраструктури. На основі одержаних розрахункових даних виявлено значні відмінності в обсягах капітальних видатків, а також видатків на житлово-комунальне господарство і фізичну культуру та спорт залежно від чисельності громади, що свідчить про суттєву диференціацію фінансових можливостей територій. Так, обсяг капітальних видатків у громадах першого квартилю на 53,2% перевищує показники другого, на 57,4% - третього та у 2,68 раза - четвертого. У сфері житлово-комунального господарства спостерігається ще вищий рівень диференціації видатків. Зокрема, обсяг видатків у громадах першого квартилю у 2,49 рази перевищує рівень другого; 2,98 рази – третього та 3,73 рази – четвертого квартилю.

Найбільші відмінності спостерігаються щодо видатків на фізичну культуру і спорт. Зокрема, обсяг видатків у громадах першого квартилю у 2,13 раза перевищує рівень другого, у 4,03 раза - третього та у 5,29 раза – четвертого квартилю (табл. 1). Аналіз показує, що громади з більшою чисельністю населення мають значно більше можливостей вкладати кошти у розвиток інфраструктури та покращення умов життя. Водночас, невеликі громади через





обмежені фінансові ресурси мають менші можливості для розвитку, що посилює відмінності між громадами. Це свідчить про те, що на показники впливає різна чисельність населення громад.

Видатки на освіту у межах квартилів становлять 6,9 - 7,3 тис. грн на особу, що свідчить про їх відносно рівномірний розподіл порівняно із іншими статтями видатків. Це може бути пов'язано з впливом державного фінансування, що частково вирівнює рівень видатків між громадами.

Таблиця 1. – Аналіз доходів та видатків загального фонду бюджетів територіальних громад Західного регіону України у розрізі квартилів (грн на 1 особу)

Показник	Квартиль 1	Квартиль 2	Квартиль 3	Квартиль 4
Надходження до загального фонду бюджету	9761,4	6370,5	6514,7	5520,2
Капітальні видатки	2216,9	1446,3	1406,3	824,9
Видатки на житлово-комунальне господарство	1463,3	586,4	490,6	391,9
Видатки на культуру	339,5	334,8	329,6	305,8
Видатки на освіту	7164,9	6965,1	6944,1	7339,2
Видатки на фізичну культуру і спорт	219,4	102,7	54,3	41,4

Видатки на культуру теж характеризуються незначною диференціацією між квартілями. Показник громад першого квартілю лише на 11,0% перевищує показники четвертого. Це демонструє, що навіть менш чисельні громади намагаються підтримувати культуру на базовому рівні, оскільки це сприяє формуванню позитивного іміджу території.

Дослідження показало залежність між чисельністю населення територіальних громад та їх фінансовими можливостями. Більш чисельні громади мають вищі доходи і ширші можливості фінансування інфраструктури, тоді як менш чисельні – зосереджуються на базових видатках. Водночас у сферах освіти та культури диференціація є менш вираженою, що може бути пов'язано з впливом державного фінансування у сфері освіти, а також із необхідністю забезпечення громадами базового рівня соціальних послуг.

1. Кондратенко Н. О., Величко В. А., Троян В. І. Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135> (дата звернення: 12.03.2026).

2. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. Портал «Децентралізація». URL: <https://www.decentralization.ua/news/19455> (дата звернення: 11.03.2026).

3. Ковалівська С. В., Барінова Д. С., Нестеренко В. В. Щодо зміцнення фінансової спроможності громад. Національний інститут стратегічних досліджень. 2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/fin-spromozhnist-gromad-1.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).

4. Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І. У великих громад більше можливостей: експерти проаналізували бюджети 665 ОТГ за 2018 рік. Портал «Децентралізація». 25.02.2019. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 16.03.2026).

5. Портал «Децентралізація». (2024). Показники бюджетів територіальних громад України. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2026).





ХОМИЧ ВЕРОНІКА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛОПАТОВСЬКА ОКСАНА**
викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ДОХОДІВ І ВИТРАТ БАНКУ

Стабільність функціонування банківської установи визначається не лише обсягом отриманого прибутку, а насамперед якістю структури доходів і витрат. Саме їх співвідношення формує фінансову стійкість банку та його здатність адаптуватися до змін макроекономічного середовища.

Нормативно-правове регулювання діяльності банків здійснюється відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [1], який визначає економічні засади формування ресурсної бази та фінансових результатів банківських установ.

Доходи банку формуються у процесі здійснення активних операцій та надання фінансових послуг. Основну частку доходів банку становлять процентні надходження [2]. Вони виникають у результаті кредитування фізичних і юридичних осіб, а також розміщення коштів у державні боргові інструменти. Переважання процентних доходів відображає класичну модель банківського бізнесу, засновану на формуванні чистої процентної маржі.

Разом із тим сучасна банківська практика характеризується зростанням ролі комісійних доходів. Вони формуються завдяки розрахунково-касовому обслуговуванню, операціям із платіжними картками, валютним та гарантійним операціям. За даними Національного банку України [2], диверсифікація доходної бази є важливою умовою зниження ризиків та забезпечення стабільності банківської системи.

Витрати банку мають комплексний характер. Найбільшу питому вагу займають процентні витрати, пов'язані з обслуговуванням депозитів клієнтів. Їх рівень залежить від вартості залучених ресурсів та грошово-кредитної політики держави. Значними є також адміністративні витрати, які охоплюють витрати на персонал, утримання відділень та розвиток цифрової інфраструктури.

Окрему складову становлять витрати на формування резервів під кредитні ризики, що здійснюється відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності [2]. Обсяг резервування відображає якість кредитного портфеля та рівень ризиковості активних операцій.

Комплексна оцінка ефективності структури доходів і витрат здійснюється через показники рентабельності активів, рентабельності капіталу та коефіцієнт операційної ефективності.

Коефіцієнт операційної ефективності (operating efficiency ratio) - показує відношення операційних витрат до чистого доходу банку. Він відображає, наскільки ефективно банк використовує ресурси для генерації прибутку. Нижчий коефіцієнт свідчить про кращий контроль витрат, а вищий – навпаки,





про низьку ефективність [3].

Стратегічні напрями розвитку банківського сектору України передбачають підвищення операційної результативності та оптимізацію витрат.

Таким чином, доходна база характеризується домінуванням процентних надходжень, що забезпечує формування основного обсягу прибутку, однак підвищує залежність від змін процентної політики.

Зростання частки комісійних доходів свідчить про поступову диверсифікацію джерел прибутку та зниження рівня фінансових ризиків.

Структура витрат формується переважно за рахунок процентних виплат та адміністративних витрат, що потребує постійного контролю за ефективністю використання ресурсів [3].

Витрати на формування резервів виконують захисну функцію та забезпечують фінансову стійкість банку в умовах кредитного ризику.

Отже, збалансування структури доходів і витрат, оптимізація операційних витрат та розширення спектра комісійних послуг є ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності банку.

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III від 07.12.2000р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
2. Національний банк України. Огляд банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua>
3. IFRS Foundation. International Financial Reporting Standards (IFRS). URL: <https://www.ifrs.org>





ШАПОВАЛ ОЛЕНА, канд. пед. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків

ПОДАТКОВІ РИЗИКИ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

В умовах гострої необхідності забезпечення фінансової стійкості та економічної стабільності, під тривалим негативним впливом військової агресії РФ, питання управління податковою безпекою України набуває надзвичайної актуальності як ключового складника національної безпеки держави. [3]

Податки та податкова політика відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки як держави загалом, так і окремих суб'єктів господарювання зокрема. Одним із важливих аспектів підтримання безпеки підприємництва є економічне регулювання, яке здійснюється державою, насамперед через податкову політику та податкову систему. У сучасних умовах значення податків істотно посилюється, оскільки вони слугують основним інструментом для формування централізованих фінансових фондів, необхідних для гарантування національної та фінансової безпеки. Окрім цього, податкова система має значний потенціал для опосередкованого впливу на соціально-економічний розвиток держави та подолання викликів, пов'язаних із фінансовою безпекою країни. [1]

Основою податкової безпеки є аналіз податкових ризиків та навантаження за допомогою спеціальних методів і інструментів, які дозволяють оцінити їхній вплив на фінансову стабільність держави.

Податкові ризики для держави представляють собою ймовірність недоотримання податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів.

Податкові ризики для суб'єктів господарювання представляють собою ймовірність виникнення загроз для платника податків, що можуть призвести до фінансових втрат через неналежну сплату податків, недотримання законодавчих вимог або допущення податкових порушень.

До ключових факторів податкових ризиків належать:

- Ризик несплати податків спричиняє негативні наслідки для платника у вигляді штрафів та пені.

- Ризик податкового контролю може призводити до накладення санкцій і фінансових втрат через недотримання платниками вимог податкового законодавства.

- Ризик посилення податкового навантаження проявляється через його диференціацію за видами господарської діяльності та встановленими податковими ставками й пільгами.

- Ризик кримінального переслідування з податкових питань тягне за собою значні фінансові втрати або позбавлення волі за правопорушення, які регулюються чинним законодавством. [2]

Кількість видів податкових ризиків, а також способів досягнення





оптимального податкового навантаження, що залежить як від зовнішніх факторів, так і від внутрішніх характеристик, потребує належного впорядкування для забезпечення ефективного управління та зміцнення фінансової безпеки організації.

Податкові ризики насамперед призводять до фінансових втрат, скорочення чистого прибутку, зниження інвестиційної привабливості, втрати фінансової стійкості та загальної безпеки.

Отже, ефективне управління податковою безпекою формує базові умови для реалізації державою результативної економічної політики. На сьогодні однією з найбільших загроз для підприємницької діяльності в Україні є державна політика, яка передбачає маніпулювання податками, що призводить до негативних наслідків в економіці, зростання соціальної напруги та нестабільності ринкової кон'юнктури. Створення комплексної системи управління податковою безпекою виступає ключовим етапом у зміцненні економічної безпеки підприємницьких суб'єктів.

1. Ватульов А. В. Податкова політика в умовах соціально-економічних перетворень. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.82>
2. Пархоменко-Куцевіл О. Концептуальні засади формування податкової безпеки в системі національної безпеки України. Наукові перспективи. 2021. № 10 (16). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10\(16\)-162-170](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-162-170)
3. Шаповал О. А. Податкова політика в системі фінансових важелів державного регулювання бюджетних відносин. "Управління змінами та інновації", 2023. Вип. 7. С.64-67 DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-9>





ШТИМАК ІГОР к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансових стратегій, обліку та банківської справи
Університет «АЛЪТЕРА»

ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА

Ринок продукції тваринництва є важливою складовою агропродовольчої системи, що забезпечує населення стратегічно значущими продуктами харчування та формує вагомую частку доданої вартості в аграрному секторі. У сучасних умовах його розвиток значною мірою залежить від ефективності фінансового забезпечення, яке виступає ключовим чинником стабільності виробництва, інвестиційної активності та конкурентоспроможності галузі.

Економічна природа фінансового забезпечення ринку продукції тваринництва полягає у сукупності фінансово-економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів між суб'єктами агропродовольчого ланцюга. Ці відносини охоплюють взаємодію виробників, переробних підприємств, торговельних структур, фінансово-кредитних установ і держави, формуючи цілісну систему фінансових потоків, спрямованих на забезпечення безперервності виробничого процесу та задоволення платоспроможного попиту населення.

Специфіка фінансового забезпечення тваринництва зумовлена особливостями галузі, зокрема тривалим виробничим циклом, високою капіталомісткістю, залежністю від кормової бази та значною чутливістю до біологічних і ринкових ризиків. Це обумовлює підвищену потребу у довгострокових фінансових ресурсах, доступному кредитуванню, ефективних страхових механізмах та державній підтримці. Як підкреслюють науковці, що ефективність функціонування ринків значною мірою визначається якістю інституційного середовища та рівнем трансакційних витрат, що є особливо актуальним для фінансового забезпечення аграрного сектору [1].

Джерелами фінансового забезпечення ринку продукції тваринництва виступають власні кошти підприємств, банківське кредитування, інвестиції, державні бюджетні ресурси, міжнародна фінансова допомога, а також альтернативні фінансові інструменти [2]. В умовах воєнного стану зростає роль державної підтримки та міжнародних фінансових програм, спрямованих на збереження виробничого потенціалу галузі та забезпечення стабільності продовольчих поставок.

Інструментарій фінансового забезпечення ринку продукції тваринництва охоплює сукупність взаємодоповнюючих фінансових важелів, які забезпечують безперервність виробничого процесу, підвищення ефективності діяльності підприємств та мінімізацію галузевих ризиків. До базових інструментів належать бюджетні дотації, що виконують стабілізаційну функцію, підтримуючи доходи виробників та компенсуючи частину витрат, пов'язаних із виробництвом продукції тваринництва. Податкові пільги сприяють зниженню фінансового навантаження на підприємства, стимулюють їх інвестиційну





активність та створюють передумови для модернізації виробничих потужностей.

Пільгове кредитування є ключовим інструментом забезпечення доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, особливо в умовах обмеженого власного капіталу та високої вартості позикових коштів. Воно дозволяє фінансувати як поточну діяльність, так і інвестиційні проекти, пов'язані з оновленням основних засобів, впровадженням сучасних технологій утримання тварин і підвищенням продуктивності. Важливу роль відіграє страхування аграрних ризиків, яке забезпечує фінансовий захист від втрат, спричинених біологічними, природно-кліматичними та ринковими факторами, що є особливо актуальним для тваринництва як високоризикової галузі.

Лізингові механізми дозволяють підприємствам оновлювати матеріально-технічну базу без значних одноразових капіталовкладень, що сприяє підвищенню технологічного рівня виробництва. Аграрні розписки виступають альтернативним джерелом фінансування, забезпечуючи доступ до ресурсів під заставу майбутньої продукції, що особливо важливо для малих і середніх виробників. Механізми державно-приватного партнерства відкривають можливості для реалізації інфраструктурних проєктів у сфері зберігання, транспортування та переробки продукції тваринництва, поєднуючи фінансові ресурси держави та приватного сектору.

Комплексне та узгоджене використання зазначених інструментів формує ефективну систему фінансового забезпечення галузі, що сприяє підвищенню фінансової стійкості суб'єктів господарювання, зниженню рівня ризиків, активізації інвестиційної діяльності та забезпеченню конкурентоспроможності продукції тваринництва на внутрішньому і зовнішньому ринках. Водночас важливим напрямом є вдосконалення інституційного середовища та розширення доступу до фінансових інструментів, особливо для малих і середніх виробників, що забезпечить більш рівномірний розвиток галузі та підвищення рівня продовольчої безпеки країни.

Водночас сучасний стан фінансового забезпечення ринку продукції тваринництва характеризується низкою проблем, зокрема обмеженим доступом малих і середніх виробників до фінансових ресурсів, недостатнім розвитком страхових інструментів та фрагментарністю державної підтримки. Це зумовлює необхідність удосконалення фінансового механізму на засадах інституційної узгодженості, диверсифікації джерел фінансування та впровадження інноваційних фінансових інструментів. Отже, фінансове забезпечення ринку продукції тваринництва є системоутворюючим елементом його функціонування, що визначає можливості розвитку галузі, рівень продовольчої безпеки та соціально-економічну стабільність країни.

1. Шпикуляк О. Г., Прутська О. О., Супрун О. М. Засади формування інституційної безпеки аграрних підприємств в умовах трансформацій. *Modern Economics*. 2017. № 4. С. 130–141.
2. Лаврук В. В. Фінансове забезпечення економічної модернізації і розвитку тваринництва аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 270–275.





ЯГОДЗІНСЬКА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **НІКОЛЬЧУК ЮЛІЯ**, к.е.н, доцент,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

ДОСЛІДЖЕННЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ «ОЩАДБАНК» ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

В умовах воєнної економіки та системних фінансових викликів, що постали перед Україною, ефективне управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк» є критично важливим. Це має стратегічне значення не тільки для стабільності самого банку, але й для підтримки макроекономічної стабільності країни в цілому. Будучи системно важливим державним банком, Ощадбанк виконує критичну роль у трансформації грошових ресурсів у реальний сектор, що підтверджується положеннями Закону України «Про банки і банківську діяльність» [1]. Аналіз структури кредитного портфеля банку за 2024–2025 роки свідчить про глибоку адаптацію кредитної політики до потреб оборони та продовольчої безпеки. Основна частка активів зосереджена в корпоративному сегменті, де ключовими напрямками є агропромисловий комплекс, енергетика та критична інфраструктура, що корелює з пріоритетами, визначеними у Звіті про фінансову стабільність НБУ. Детальна порівняльна характеристика трансформації параметрів кредитного портфеля банку в цей період наведена в табл. 1.

*Таблиця 1 - Порівняльна характеристика параметрів кредитного портфеля
АТ «Ощадбанк»*

№ з/п	Показник	2022–2023 рр.	2024–2025 рр.
1	Домінуючий сегмент	Великий корпоративний бізнес (енергетика, держсектор)	Посилення частки МСБ та агросектору (продовольча безпека)
2	Частка NPL (непрацюючих кредитів)	Стрімке зростання через втрату активів на Сході та Півдні	Стабілізація та поступове очищення через реструктуризацію та списання.
3	Ключові драйвери росту	Екстрена підтримка ліквідності	Програми «Доступні кредити 5-7-9%» та «Оселя»
4	Методи оцінки ризиків	Переважно ручний андеррайтинг та стандартні моделі	Впровадження AI-скорингу та автоматизованих IT-рішень для МСБ
5	Галузевий фокус	Загальна підтримка економіки	ESG-проекти, «зелена» енергетика та енергонезалежність
6	Рентабельність (ROA)	Під тиском через масове резервування	Поступове відновлення завдяки оптимізації вартості ризику (CoR)

Джерело: складено автором





Результати аналізу підтверджують ефективну адаптацію банківської стратегії до викликів воєнного часу. Головним успіхом стало забезпечення фінансової стійкості (капіталізації) паралельно з розширенням кредитної підтримки МСБ, що стало можливим завдяки впровадженню штучного інтелекту та автоматизованого скорингу для превентивного управління дефолтами.

Особливістю формування кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» у поточному періоді є його висока залежність від державних програм підтримки ліквідності. Згідно з фінансовою звітністю банку за 2024 рік [2], значна частина нових видач здійснюється в межах Постанови КМУ № 28 щодо програми «Доступні кредити 5-7-9%» [3]. Це дозволяє банку нівелювати високі ризики кредитування в умовах війни, проте створює певну концентрацію на державному субсидуванні відсоткових ставок.

Висока частка NPL продовжує негативно впливати на якість кредитного портфеля; основна причина - руйнування активів та воєнні дії, що позбавили позичальників можливості обслуговувати борги. Процес оцінки та резервування цих активів здійснюється банком у суворій відповідності до Постанови НБУ №351 [4], що забезпечує достатній запас міцності та капіталізації навіть за умови реалізації негативних сценаріїв.

Зниження попиту серед населення через брак коштів залишається проблемою для портфеля у 2025 році, проте програма «єОселя» допомагає поступово реанімувати іпотеку. Оптимізація кредитного портфеля АТ «Ощадбанк», як зазначає у своїх дослідженнях О. Дзюблюк, повинна відбуватися не лише через кількісне зростання, а й через якісну трансформацію методів управління ризиками.

Пріоритетним напрямом оптимізації, згідно зі Стратегією розвитку банку на 2024-2027 роки, є впровадження передових ІТ-рішень та моделей штучного інтелекту для автоматизованого скорингу. Це сприятиме зростанню оперативності управлінських рішень та підвищить якість прогнозування кредитної спроможності малого та середнього бізнесу.

Додатковим вектором оптимізації є диверсифікація портфеля за рахунок «зеленого» кредитування та фінансування проєктів енергонезалежності, що відповідає глобальним стандартам ESG. Активна робота з очищення балансу від токсичних активів через механізми реструктуризації та списання за рахунок сформованих резервів є необхідною умовою для покращення показників рентабельності активів (ROA).

Стратегія вдосконалення кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» повинна спиратися на баланс між надійним формуванням резервів та впровадженням сучасних інструментів ризик-аналізу. Це забезпечить фінансову стабільність установи та її провідну роль у реалізації проєктів відновлення України.

Таким чином, комплексна оптимізація кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» на базі інноваційних інструментів ризик-менеджменту та посилення галузевої диверсифікації дозволить установі зберегти лідерські





позиції та забезпечити фінансовий підмуток для повоєнної відбудови України.

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 17.02.2026 р.)
2. Річна фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2024 рік. URL: <https://www.oschadbank.ua/about/zvitnist> (дата звернення 17.02.2026 р.)
3. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова КМУ від 24.01.2020 № 28 (із змінами щодо програми «5-7-9%»). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 17.02.2026 р.)
4. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління НБУ від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16> (дата звернення 17.02.2026 р.)





ЯКОВЛЕВ ЯРОСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к.е.н, доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Мале та середнє підприємництво відіграє важливу роль у функціонуванні національної економіки, забезпечуючи створення робочих місць, наповнення бюджетів різних рівнів та формування конкурентного середовища. В більшості країн світу саме малий бізнес виступає основою економічної стабільності та інноваційного розвитку [1]. В Україні цей сектор також має значний потенціал, однак його функціонування відбувається в умовах складної економічної та соціально-політичної ситуації.

Особливо відчутний вплив на підприємницьку діяльність мали події останніх років. Спочатку на економіку мала негативний вплив пандемія COVID-19, що призвела до обмеження ділової активності та зниження попиту. Однак ще більш серйозним викликом стало повномасштабне вторгнення росії у 2022 році. Воєнні дії спричинили руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні кризи та зниження платоспроможності населення. Усе це значно ускладнило умови функціонування підприємництва.

Малий бізнес в Україні значною мірою представлений фізичними особами-підприємцями (ФОП), які забезпечують значну частину зайнятості населення та розвиток локальних ринків. Проте статистичні дані свідчать про нестабільність розвитку цього сектору. Упродовж останніх років спостерігається тенденція до зростання кількості закритих ФОП та зниження темпів відкриття нових суб'єктів підприємницької діяльності [2]. Така ситуація пояснюється комплексом економічних, соціальних та інституційних факторів.

Серед ключових проблем розвитку МСП можна виділити високий рівень економічної невизначеності, перебої з енергопостачанням, складнощі з логістикою, а також дефіцит трудових ресурсів, спричинений міграційними процесами та мобілізацією. Додатковим фактором виступає зниження купівельної спроможності населення, що безпосередньо впливає на доходи суб'єктів малого бізнесу

Аналіз тривалості функціонування малих підприємств свідчить, що значна їх частина припиняє діяльність уже в перші роки існування. За різними оцінками, середній період діяльності малого бізнесу в Україні становить приблизно 3–5 років [2]. Близько половини новостворених малих суб'єктів господарювання припиняють діяльність через фінансові труднощі або неспроможність адаптуватися до змін економічного середовища. Важливим аспектом є також регіональна нерівномірність розвитку господарювання. Найбільша кількість припинених ФОП спостерігається як у регіонах, що зазнали безпосереднього впливу бойових дій, так і у великих економічних





центрах країни [4]. Це свідчить про те, що на підприємницьку активність впливають не лише безпекові фактори, а й структурні особливості регіональної економіки та рівень ділової активності населення.

Окремої уваги потребують проблеми, з якими стикаються фізичні особи-підприємці, що становлять значну частину малого бізнесу в Україні. Серед основних труднощів можна виділити нестабільність доходів, високий рівень податкового навантаження для малого бізнесу, складність адаптації до змін у законодавстві, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів. Для багатьох ФОП серйозною перешкодою є також необхідність самостійного ведення бухгалтерії, адміністративні витрати та недостатній рівень державної підтримки. У сучасних умовах воєнного стану ці проблеми доповнюються перебоями в роботі підприємств, релокацією бізнесу та скороченням клієнтської бази, що значно ускладнює стабільне функціонування підприємницької діяльності.

Незважаючи на наявні труднощі, МСП залишається одним із ключових елементів економічної стійкості держави. Його розвиток сприяє підвищенню гнучкості економічної системи, стимулює інноваційну діяльність та формує нові можливості для самозайнятості населення.

Таким чином, подолання негативних тенденцій у розвитку малого бізнесу потребує комплексної державної політики підтримки підприємництва. Серед можливих напрямів удосконалення слід виділити розширення доступу до фінансових ресурсів у вигляді же більшого розвитку програм мікрокредитування, удосконалення податкової системи, а також створення сприятливого інституційного середовища для ведення бізнесу [3]. Реалізація таких заходів сприятиме відновленню підприємницької активності та зміцненню економічної стабільності України.

1. Бойко А. О. Підприємницька діяльність фізичних осіб-підприємців в Україні : кваліфікаційна робота бакалавра. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2023. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13338/13246>
2. Скільки працюють ФОП в Україні: середній строк і статистика закриттів. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/rus/biznes/skolko-rabotayut-fopy-v-ukraine-sredniy-srok-i-statistika-zakrytiy-816128/>
3. Національна програма сприяння розвитку малих підприємств в Україні. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
4. ФОПоміка: статистика українських ФОП // Опендatabот. URL: <https://opendatabot.ua/ru/open/foponomics> (дата звернення: 20.02.2026).





ЯКОВЛЄВ В'ЯЧЕСЛАВ, аспірант

Науковий керівник – **ІГНАШКІНА ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
професор кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

На сучасному етапі розвитку України, який характеризується впливом низки негативних факторів, пов'язаних, перш за все, з тривалою воєнно-політичною кризою, малий бізнес є важливою ланкою в ієрархічній системі управління і суттєво впливає як на соціально-економічні та фінансові досягнення країни в цілому, її галузей, регіонів, окремих підприємств.

Так, результати діяльності підприємств малого бізнесу Дніпропетровської області в динаміці за декілька років характеризуються такими даними (табл. 1).

Таблиця 1 - Динаміка основних показників діяльності малого бізнесу в Дніпропетровській області

Показники	2022	2023	2024
Кількість діючих малих підприємств, тис. од.	23,3/94,7	26,5/95,6	24,8/95,3
Кількість зайнятих працівників в малому бізнесі, тис. осіб	124,9/21,1	121,2/22,8	118,5/22,6
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), млрд грн	193,3/16,8	241,7/17,3	251,6/15,1
Прибуток до оподаткування, млрд грн	н.д.	20,0/21,3	25,4/15,1

Примітка. Знаменник – у % до загального обсягу відповідного показника.

Джерело: складено авторами за офіційною статистичною інформацією [1].

Як бачимо, малий бізнес в Україні забезпечує:

- 95% робочих місць;
- дещо більш ніж 5-ту частину зайнятих працівників;
- біля 20% загального обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг);
- 21-22% фінансового результату до оподаткування.

Серед низки аспектів фінансового управління малим бізнесом (здійснення процесів планування і бюджетування; управління грошовими потоками; облік, звітність, контроль; фінансова діагностика; ризик-менеджмент тощо), що у сукупності призначені забезпечувати певний рівень його прибутковості та перспективи розвитку, особливу роль відіграють питання проведення фінансового аналізу діяльності цих суб'єктів підприємництва. Напрями такого аналізу в цілому є традиційними (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз). Також використовуються й більш складні методи, зокрема, кореляційно-регресійний, дискримінантний. Сутність різних видів фінансового аналізу добре відома і відображена в численних навчально-методичних, наукових, довідникових джерелах [2-4 та ін.].

Не ставлячи у даному випадку задачу удосконалення методичних питань фінансового аналізу, скористуємося загальновідомими підходами, здійснивши на їх основі оцінювання фінансового стану конкретного підприємства малого





бізнесу, а саме, ТОВ «Протипожежний центр «Палладіум», основними видами діяльності якого є торгівля, а також виконання робіт та надання послуг у сфері протипожежного призначення [5]. У контексті досліджуваної авторами проблематики, яка полягає в оцінюванні рівня фінансової стабільності підприємств в сучасному бізнес-середовищі, здійснення такого аналізу є актуальним і являє собою початковий етап у реалізації кінцевої мети дослідження.

Основні кількісні результати господарської діяльності Товариства представлені в таблиці 2 [5].

Таблиця 2 - Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Протипожежний центр «Палладіум» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025
Чистий дохід, тис. грн	17703,7	17621,4	31715,2
Чистий прибуток, тис. грн	615,3	528,8	939,1
Рентабельність, %	3,48	3,00	2,96
Активи (на кінець року), тис. грн	5910,8	3131,8	3900,5
Зобов'язання (на кінець року), тис. грн	5236,0	1928,2	1757,7
Чисельність працівників, осіб	16	15	13

За три роки діяльності підприємства спостерігаємо зростання чистого доходу в 2025 р. порівняно з 2023 р. майже у 2 рази, чистого прибутку – у 1,5 рази. У 3 рази зменшився за цей період обсяг зобов'язань, що також є позитивним результатом. Причини суттєвого зменшення вартості майна потребують додаткового з'ясування. Показник рентабельності знаходився практично на незмінному рівні. Чисельність працівників поступово зменшувалась.

Коефіцієнтний аналіз проведено у розрізі чотирьох найбільш використовуваних класифікаційних груп, а саме, груп ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості. Відомо досить багато фінансових коефіцієнтів, які характеризують ту чи іншу групу, але у даному випадку прийнято ті з них, для розрахунку яких є вихідна інформація, беручи до уваги спрощений характер фінансової звітності підприємств малого бізнесу. З урахуванням зазначеного обрано і обчислено наступні показники: група ліквідності – коефіцієнти поточної, швидкої, абсолютної ліквідності; власні оборотні активи; група фінансової стійкості – коефіцієнти автономії, маневреності власного капіталу, співвідношення позикового і власного капіталу; група ділової активності – коефіцієнти оборотності оборотних активів, запасів, дебіторської і кредиторської заборгованості; група прибутковості – показники рентабельності продажів, активів, власного капіталу. При цьому здійснено їх поділ на групи за ознакою стабільності: 1) стабільно зростає; 2) стабільно падає; 3) стабільно незмінний; 4) нестабільний. Щодо стабільно незмінних показників слід зазначити, що в реальній дійсності незмінність кількісних характеристик є скоріше виключенням, ніж правилом, тому до цієї групи віднесено показники, коефіцієнт варіації яких не перевищує





10%, що є з точки зору статистики невеликим коливанням. Ілюстрація поведінки фінансових коефіцієнтів за період 2023-2025 рр. в розрізі груп стабільності представлена на рисунку 1.

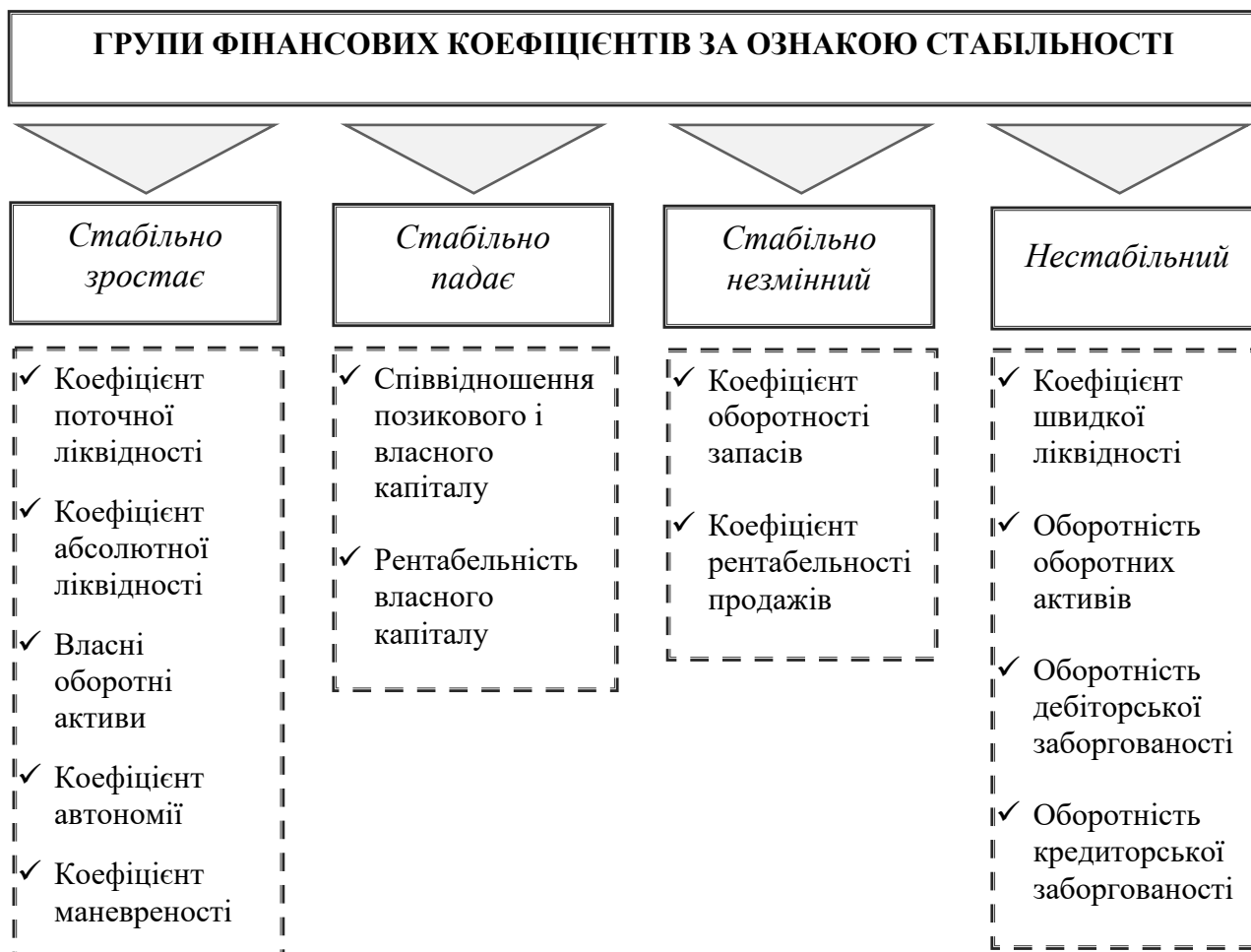


Рис. 1. Розподіл фінансових коефіцієнтів за ознакою стабільності

У подальших планах - поглиблення аналізу з охопленням інших підприємств, розширенням і можливо подрібненням періоду дослідження на півріччя, квартали.

1. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. URL: <http://www.dneprstat.gov.ua/statinfo/rpid/>
2. Поддєрьогін А. М., Бабяк Н. Д., Білик М. Д. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/23580>.
3. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 238 с. URL: <https://surl.lu/qnemlb...>
4. Мних Є. В. Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : КНТЕУ, 2014. 536 с.
5. ТОВ «Протипожежний центр «Палладіум». Фінансова звітність URL: <https://opendatabot.ua/c/44226220>.





ІННОВАЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЇ ТА СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ





АДМІН БОГДАН, аспірант

Науковий керівник – **МАРЕНИЧ ТЕТЯНА**, д.е.н., професор,
головний науковий співробітник відділу економіки,
менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА

На сьогодні формування, моніторинг та аналіз витрат на виробництво і собівартості одиниці сільськогосподарської продукції залишаються під пильною увагою багатьох суб'єктів господарювання аграрної сфери. Однак, до сих пір дієвої системи управління витратами на підприємствах галузі практично не існує. Водночас витрати в сільському господарстві збільшуються більш стабільними темпами, ніж обсяги виробництва аграрної продукції, що значно знижує ефективність діяльності. Тому дослідження та впровадження ефективних механізмів контролю витрат і підвищення продуктивності у тваринництві є важливою передумовою зміцнення економічної стійкості підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Тваринництво належить до найважливіших сегментів аграрного сектору України та має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки держави. Воно забезпечує населення основними продуктами тваринного походження, а також формує експортний потенціал країни в цій сфері.

В умовах тривалої війни галузь тваринництва зазнала суттєвих негативних трансформацій. Частина підприємств була змушена припинити діяльність, значний обсяг виробничих потужностей знищено або пошкоджено, істотно ускладнився доступ до матеріально-технічних ресурсів, сировини та каналів реалізації продукції.

Додатковим викликом стало порушення збалансованого розвитку між галузями тваринництва й рослинництва, що негативно позначається на рівні зайнятості сільського населення та загальній економічній ефективності аграрного виробництва. Якщо в 1990 році частки виробництва продукції тваринництва і рослинництва в структурі виробництва продукції сільського господарства були практично рівними, що відповідало європейським тенденціям, то в 2010 році частка продукції тваринництва зменшилася до 28,3%, а в 2023 році – до 18,9%. Протягом 2000 і 2021 років посівні площі під кормовими культурами зменшилися практично у 5 разів, водночас під технічними збільшилися вдвічі [1].

Рівень рентабельності у тваринництві є значно нижчим порівняно з вирощуванням високомаржинальних, експортно орієнтованих культур рослинництва. У результаті частина аграрних підприємств фінансує розвиток тваринницького напрямку за залишковим принципом, сприймаючи його радше як соціально відповідальну діяльність або інструмент диверсифікації бізнесу.

Тваринництво потребує суттєво більших інвестиційних вкладень, ніж





рослинництво, і характеризується тривалішим періодом їх окупності, який інколи перевищує десять років. Це знижує зацікавленість суб'єктів аграрного бізнесу в інвестуванні в галузь та стримує підтримання належного рівня виробничої активності.

Позиції української сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках залишаються нестійкими через незавершеність адаптації до європейських вимог щодо безпечності та якості харчових продуктів, екологічних стандартів виробництва, дотримання норм благополуччя тварин, а також через значні коливання світових цін і нестабільність торговельних відносин із країнами-імпортерами. Повільні темпи технічного й технологічного оновлення, зношеність матеріально-технічної бази та використання застарілих технологій знижують ефективність виробництва й можуть мати ще й негативні наслідки для довкілля та здоров'я населення.

Управління витратами у тваринництві спрямоване на оптимізацію собівартості через планування, облік, контроль та аналіз матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів [2]. Для підвищення прибутковості необхідний перехід від пасивного спостереження за зростанням витрат до активної політики управління їх структурою та динамікою [3]. При цьому стратегічне управління витратами на сільськогосподарських підприємствах є ключовим елементом для досягнення стійкого розвитку, оптимізації виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Ретельне планування, аналіз та впровадження стратегій управління витратами дозволяють підприємствам ефективно управляти ресурсами та досягати поставлених цілей [4].

Необхідність контролю витрат агротоваровиробниками завжди була актуальною, а в останній період лише посилилася. Зростання цін на корми, енергоносії, ветеринарні препарати та обладнання, яке безпосередньо впливає на собівартість продукції, вимагає здійснення контролю витрат і підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва. За таких умов контроль витрат стає ключовим інструментом забезпечення рентабельності господарств і їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Посилення конкуренції та інтеграція України у світовий аграрний простір вимагають від виробників упровадження сучасних підходів до управління ресурсами, зокрема цифрових технологій обліку, автоматизації виробничих процесів і систем точного тваринництва. Ефективне використання кормів, оптимізація раціонів, підвищення продуктивності тварин і зменшення втрат безпосередньо впливають на фінансові результати підприємств.

В умовах нестабільного економічного середовища аграрним підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни ринку, зокрема прогнозувати витрати та мінімізувати ризики. Прозора система контролю витрат сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує сталий розвиток галузі.

Водночас ефективному контролю витрат у тваринництві перешкоджає низка чинників. Серед них – нестабільність цін на ресурси, висока частка





непрямих витрат, недостатній рівень автоматизації облікових процесів, біологічна специфіка виробництва, що ускладнює стандартизацію витрат, а також недостатній рівень підготовки управлінського персоналу в сфері фінансового контролю. Додатковими обмеженнями є відсутність чіткої системи внутрішнього контролю та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів.

Особливої гостроти проблема набуває в умовах війни. Воєнні дії в Україні істотно ускладнюють систему контролю витрат у тваринництві та посилюють уже наявні проблеми. Їхній вплив проявляється в кількох ключових аспектах:

1. Порушення логістики. Зруйнована інфраструктура, обмеження транспортного сполучення та блокування окремих напрямів постачання призводять до перебоїв із кормами, паливом, ветеринарними препаратами. Це спричиняє різке зростання витрат і робить їх важкопрогнозованими.

2. Коливання цін і інфляційні процеси. Воєнні ризики стимулюють підвищення цін на енергоносії, корми, обладнання, що ускладнює бюджетування та контроль собівартості продукції.

3. Втрата виробничих потужностей. Пошкодження або знищення ферм, обладнання, техніки, складів, а також вимушене скорочення поголів'я безпосередньо впливають на структуру витрат і знижують ефективність виробництва.

4. Дефіцит трудових ресурсів. Мобілізація працівників і міграційні процеси призводять до нестачі кваліфікованого персоналу, що знижує якість обліку, контролю й управління витратами.

5. Зростання ризиків і невизначеності. Підприємства змушені працювати в умовах постійної загрози, що ускладнює стратегічне планування та впровадження довгострокових інвестиційних проєктів.

6. Обмежений доступ до фінансування. Підвищені ризики зменшують можливості кредитування й інвестування, що гальмує модернізацію та впровадження систем автоматизованого контролю витрат.

Можна зробити висновок, що воєнні дії не лише підвищують рівень витрат у тваринництві, а й істотно ускладнюють їх планування, облік і контроль, що потребує адаптивних управлінських рішень та підвищення гнучкості господарської діяльності. Впровадження сучасних систем обліку, управлінських і технологічних рішень у тваринництві дасть змогу оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність тварин і мінімізувати втрати.

Ефективна система управління витратами у тваринництві передбачає оптимізацію собівартості на основі планування, обліку, контролю та аналізу ресурсного забезпечення підприємства. Основними аспектами управління витратами є: структура витрат (управління фокусується на мінімізації прямих (корми, оплата праці) та непрямих витрат (утримання обладнання, загальногосподарські витрати)); методи оптимізації (застосування проєктного та логістичного підходів до управління витратами, що дозволяє динамічно формувати ціну пропозиції [5]); фінансування (перспективним напрямком є створення фондів розвитку тваринництва, що формуються за рахунок





відрахувань від експорту зерна). Сучасна система управління вимагає впровадження комплексної облікової системи для прийняття управлінських рішень та підвищення рентабельності виробничої діяльності.

Отже, ефективному здійсненню контролю витрат у тваринництві перешкоджає низка взаємопов'язаних чинників економічного, організаційного та технологічного характеру. Забезпечення контрольованості витрат і підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва потребує комплексного підходу, що передбачає модернізацію систем управління, впровадження цифрових і роботизованих технологій, удосконалення внутрішнього контролю та адаптацію підприємств до умов підвищеної економічної нестабільності. Лише за умови системного впровадження інновацій і підвищення управлінської ефективності можливо забезпечити сталий розвиток галузі та її конкурентоспроможність.

1. Концепція Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 січня 2025 р. № 76-р. Редакція від 18.12.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2025-p#Text> (дата звернення: 25.02.2026).
2. Горкавий В. К., Герасименко Ю. С. Формування собівартості продукції та ефективності витрат в сільськогосподарських підприємствах: монографія. Харків, 2015. 239 с.
3. Поночовна О. В. Організаційно-економічні аспекти управління витратами як фактор забезпечення прибутковості аграрних підприємств (на прикладі Полтавської області). *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-6>
4. Коломієць Т., Фурдик О. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-113>
5. Вініченко І. І., Городко М. В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 11–15. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/328/1/2.pdf>





АНДРОСОВ ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

МАРЖИНАЛЬНИЙ ДОХІД ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДО МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Маржинальний дохід у сучасній системі управління підприємством дедалі частіше розглядається не лише як інструмент короткострокового фінансового аналізу, а як стратегічний показник, що дозволяє оцінити ефективність діяльності в умовах глибоких трансформацій до моделі сталого розвитку. У класичному розумінні маржинальний дохід визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами, і саме він формує ресурс для покриття постійних витрат та створення прибутку [1]. Проте в умовах переходу до екологічно та соціально відповідального бізнесу його зміст набуває ширшого економічного та управлінського значення.

Трансформація підприємств до моделі сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних цілей у єдину систему стратегічного планування. У такій системі маржинальний дохід стає індикатором не лише фінансової результативності, а й здатності бізнесу адаптуватися до нових стандартів виробництва, ресурсоефективності та соціальної відповідальності [2]. Зростання змінних витрат у зв'язку з впровадженням екологічних технологій, сертифікації продукції чи переходом на відновлювані джерела енергії може тимчасово знижувати показник маржинального доходу. Однак у довгостроковій перспективі такі інвестиції формують конкурентні переваги, зменшують ризики регуляторного тиску та підвищують лояльність споживачів.

В умовах ринкової нестабільності та зростання вимог до прозорості бізнесу маржинальний дохід дозволяє оперативно оцінити ефективність окремих продуктів, напрямів діяльності або інноваційних проєктів [3]. Це особливо актуально для підприємств, що здійснюють структурну перебудову виробництва, оптимізують портфель продукції відповідно до принципів циркулярної економіки або переорієнтовуються на екологічно чисті сегменти ринку. Аналіз маржинального доходу дає змогу визначити, які види продукції забезпечують найбільший внесок у покриття постійних витрат і створення доданої вартості, а які потребують модернізації чи поступового виведення з ринку.

Особливого значення цей показник набуває в агропродовольчому секторі, де впровадження стандартів сталого розвитку пов'язане з переходом до органічного виробництва, зменшенням вуглецевого сліду та підвищенням рівня простежуваності ланцюгів постачання [4]. У таких умовах маржинальний дохід





відображає не лише різницю між ціною та змінними витратами, а й ефективність використання природних ресурсів, рівень технологічної модернізації та здатність підприємства створювати екологічно марковану продукцію з вищою доданою вартістю [5].

Крім того, маржинальний дохід відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень щодо інвестування в інновації. У процесі оцінювання доцільності впровадження енергоощадних технологій, цифрових рішень або екологічних стандартів менеджмент аналізує очікувану зміну змінних витрат та потенційне зростання виручки [1]. Саме через призму маржинального доходу визначається точка беззбитковості нових проєктів та їхній внесок у фінансову стійкість підприємства [2].

У контексті трансформації до моделі сталого розвитку важливо розглядати маржинальний дохід у поєднанні з нефінансовими показниками, такими як скорочення викидів, підвищення енергоефективності чи розвиток людського капіталу [5]. У результаті маржинальний дохід перестає бути виключно бухгалтерським індикатором і перетворюється на стратегічний орієнтир, що відображає здатність підприємства генерувати економічний результат у гармонії з принципами сталості.

Отже, в умовах трансформації економіки та посилення глобальних викликів маржинальний дохід виступає важливим показником ефективності діяльності підприємства. Він дозволяє оцінити адаптивність бізнес-моделі, конкурентоспроможність продукції та фінансову стійкість підприємства в процесі переходу до сталого розвитку. Його аналітичне використання забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє формуванню економічно життєздатної, екологічно відповідальної та соціально орієнтованої моделі господарювання.

1. Гринько Т.В., Головка Д.Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 51–57. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-08).
2. Пізняк Т.І., Ковальова О.М., Пономаренко Я.Ю. Методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності підприємницької діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5. С. 33–37.
3. Shebanina O., Burkovska A., Petrenko V., Burkovska A. Economic planning at agricultural enterprises: Ukrainian experience of increasing the availability of data in the context of food security. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol.9. No.4. Pp.168–191. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.08>.
4. Бурковська А. В., Бурковська А. І. Фінансова безпека сільського господарства як ключовий чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики та перспективи. *Modern Economics*. 2025. № 49(2025). С. 32–37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-04).
5. Сотник А., Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88>.





АРЛАШКІНА ЮЛІЯ, МИХАЙЛЮК АНАСТАСІЯ, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **КРИСЬКО ЖАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: РОЛЬ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Динаміка бізнес-середовища, порушення логістичних ланцюгів і коливання попиту змінюють підходи до управління підприємствами. Зміни перестають бути епізодичними і набувають системного характеру, що потребує нових інструментів управління, здатних поєднувати гнучкість, швидкість прийняття рішень і контроль за результатами.

У науковій літературі управління змінами трактується як процес трансформації організації, що охоплює структурні, технологічні та поведінкові аспекти діяльності [1]. В умовах кризових трансформацій цей процес супроводжується зростанням ризиків, обмеженням ресурсів і необхідністю одночасного збереження стабільності та пошуку нових напрямів розвитку.

Одним із інструментів, що дозволяє поєднати ці вимоги, є франчайзинг. Його сутність полягає у передачі бізнес-моделі, управлінських стандартів і торговельної марки, що забезпечує можливість швидкого масштабування та зниження підприємницьких ризиків. Франчайзинг у цьому контексті виконує функцію не лише організаційної форми бізнесу, а й механізму управління змінами. Франчайзинг доцільно розглядати як сучасну форму розвитку бізнесу, що поєднує інвестиційні можливості, стандартизацію бізнес-процесів та управлінську підтримку, забезпечуючи підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [2]. Використання франчайзингових моделей сприяє прискоренню реакції на ринкові трансформації завдяки застосуванню апробованих бізнес-рішень, уніфікації операційної діяльності та централізації ключових управлінських функцій.

Для узагальнення ролі франчайзингу у системі управління змінами виокремимо його функціональні переваги (табл. 1).

Таблиця 1 - Роль франчайзингу в управлінні змінами підприємства

Напрямок управління змінами	Прояв франчайзингу	Результат для підприємства
Організаційні зміни	Використання готової бізнес-моделі	Скорочення часу адаптації
Фінансові зміни	Залучення інвестицій франчайзі	Зниження фінансового навантаження
Операційні зміни	Стандартизація процесів	Підвищення ефективності
Маркетингові зміни	Використання відомого бренду	Зростання попиту
Цифрові зміни	Впровадження ІТ-рішень	Оптимізація бізнес-процесів

Примітка. Складено авторами.





Практичний досвід підтверджує ефективність франчайзингу як інструменту адаптації до кризових змін. Зокрема, мережа McDonald's функціонує переважно на основі франчайзингової моделі, що дозволяє забезпечити гнучкість управління та швидке масштабування бізнесу. За офіційними даними компанії, понад 90 % закладів працюють за франчайзинговими договорами, що сприяє стабільності діяльності навіть у періоди економічних потрясінь [3]. У кризові періоди компанія оперативно трансформувала бізнес-процеси, зокрема через розвиток цифрових каналів продажу та оптимізацію логістики.

Подібні підходи поступово поширюються і серед українських підприємств, де франчайзинг використовується як інструмент адаптації бізнесу до нестабільного середовища. Найбільш активно франчайзингові моделі застосовуються у сферах громадського харчування, роздрібної торгівлі та сервісних послуг. Зокрема, прикладами успішного розвитку франчайзингу є такі мережі, як Lviv Croissants, Aroma Kava, Pizza Celentano, які демонструють здатність до масштабування та швидкої адаптації бізнес-процесів. За аналітичними оцінками, в Україні функціонує понад 500 франчайзингових компаній, що свідчить про зростання ролі франчайзингу як інструменту розвитку підприємництва [4]. Крім того, франчайзинг поступово поширюється на нові сфери діяльності, зокрема логістичні сервіси, освітні проєкти та формати автоматизованого обслуговування, що базуються на стандартизованих бізнес-процесах і цифрових рішеннях. Це підтверджує його трансформаційний потенціал та можливість використання як інструменту управління змінами в умовах кризових трансформацій.

Таким чином, франчайзинг доцільно розглядати як інноваційний інструмент управління змінами, що забезпечує поєднання стратегічного розвитку, інвестиційної привабливості та операційної ефективності. Його використання дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до кризових трансформацій, але й формувати нові конкурентні переваги.

1. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48114>
2. Krysko Zhanna. Franchising As A Modern Form Of Business Development And Management. *International Scientific Conference Innovation and investment mechanisms for the development of international relations and market economy: Conference Proceedings* (April 5-6, 2024. Kielce, Poland). Riga: Baltija Publishing, 2024. P. 117-119. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-32>
3. McDonald's. Franchising Overview. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/franchising-overview.html>
4. Офіційний сайт Franchise Group. URL : <https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>





БАЖАНОВ ПАВЛО, здобувач наукового ступеня доктор філософії
РУДАЧЕНКО ОЛЬГА, д-р екон. наук, проф.

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації економічного середовища малий бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні зайнятості, розвитку підприємницької ініціативи та формуванні конкурентного ринку. Водночас ефективність його функціонування залежить не лише від фінансових ресурсів чи ринкової кон'юнктури, а й від внутрішніх організаційних чинників, серед яких особливе місце посідає корпоративна культура. Так, корпоративна культура є системою цінностей, норм, принципів поведінки та управлінських практик, що визначають стиль взаємодії в колективі, рівень довіри, мотивацію працівників і стратегічну спрямованість підприємства [1]. У сфері малого бізнесу її значення є особливо вагомим, оскільки невеликі масштаби діяльності передбачають тісну комунікацію між керівником і працівниками, гнучкість управлінських рішень та швидкість адаптації до змін. Позитивно сформована корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, формуванню сприятливого психологічного клімату та розвитку командної роботи. Вона також впливає на репутацію підприємства, рівень клієнтської довіри та партнерські відносини, що є критично важливим для малого бізнесу в умовах високої конкуренції.

Особливого значення корпоративна культура набуває в період економічної нестабільності та післякризового відновлення [2]. Саме вона забезпечує згуртованість колективу, підтримку інноваційних ініціатив, готовність до змін і стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. У малому бізнесі, де управлінські рішення часто приймаються оперативно, культура підприємства виступає внутрішнім регулятором поведінки та механізмом узгодження інтересів власника й персоналу. Таким чином, корпоративна культура є не лише елементом організаційної ідентичності, а й стратегічним ресурсом розвитку малого бізнесу, що забезпечує його стійкість, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища.

У науковій літературі [2-3] корпоративна культура розглядається як багатовимірне явище, що проявляється через систему цінностей, управлінські підходи, стиль комунікації та механізми прийняття рішень. Для малого бізнесу тип корпоративної культури має особливо вагоме значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управління, мотивацію персоналу та здатність підприємства до розвитку. Однією з найбільш поширених класифікацій є поділ корпоративної культури на кланову, адхократичну (інноваційну), ринкову та ієрархічну.

Кланова культура базується на принципах довіри, партнерства та





командної взаємодії. Для малого бізнесу цей тип є досить характерним, оскільки підприємства часто функціонують як згуртовані команди з високим рівнем неформальної комунікації. Перевагою є сприятливий психологічний клімат, лояльність персоналу та низький рівень конфліктності. Водночас надмірна орієнтація на внутрішні відносини може стримувати швидке стратегічне зростання та впровадження радикальних змін.

Адхократична (інноваційна) культура орієнтована на творчість, гнучкість і постійне впровадження нових ідей. В умовах високої конкуренції саме такий тип культури сприяє активному розвитку малого бізнесу, швидкому реагуванню на зміни ринку та впровадженню інновацій. Однак її реалізація потребує високого рівня професійної компетентності персоналу та готовності до ризику.

Ринкова культура характеризується орієнтацією на результат, конкурентоспроможність і досягнення конкретних фінансових показників. Для малого бізнесу вона забезпечує чітку стратегічну спрямованість і фокус на клієнті. Разом з тим надмірна концентрація на показниках ефективності може призводити до зниження внутрішньої мотивації та професійного вигорання працівників.

Ієрархічна культура ґрунтується на чіткій структурі управління, формалізованих процедурах і регламентації діяльності. У малому бізнесі вона зустрічається рідше, оскільки невеликі підприємства зазвичай віддають перевагу гнучким моделям управління. Проте в періоди нестабільності або масштабування бізнесу елементи ієрархічної культури можуть забезпечити стабільність, контроль і прогнозованість діяльності.

На практиці малий бізнес рідко функціонує в межах одного типу культури – найчастіше формується змішана модель, що поєднує гнучкість кланової культури, інноваційність адхократичної та орієнтацію на результат ринкової. Оптимальне поєднання типів корпоративної культури дозволяє забезпечити баланс між внутрішньою згуртованістю, стратегічною орієнтацією та адаптивністю підприємства. Таким чином, вибір і формування відповідного типу корпоративної культури є важливим управлінським інструментом, який безпосередньо впливає на темпи розвитку малого бізнесу, його конкурентні позиції та здатність до відновлення в умовах економічної нестабільності.

Ефективне формування корпоративної культури у малому бізнесі потребує усвідомленого управлінського підходу, що передбачає визначення ключових цінностей підприємства, формування прозорих правил взаємодії, підтримку відкритих комунікацій та створення системи мотивації, узгодженої зі стратегічними цілями розвитку. Власник або керівник малого підприємства відіграє визначальну роль у цьому процесі, оскільки саме його управлінський стиль, поведінка та стратегічне бачення формують базові норми організаційної поведінки. У період відновлення економіки корпоративна культура стає важливим фактором стабілізації діяльності, збереження кадрового потенціалу та стимулювання інноваційної активності. Отже, корпоративна культура





виступає не лише внутрішнім елементом організаційного середовища, а й стратегічним ресурсом розвитку малого бізнесу. Від її типу та рівня сформованості залежить ефективність управлінських рішень, конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін. Формування збалансованої корпоративної культури, орієнтованої на партнерство, інновації та результат, створює передумови для сталого розвитку та успішного відновлення малого бізнесу в умовах сучасних економічних викликів.

1. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії // Молодий вчений. 2022. № 10. С. 84–90.
2. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 66–69.
3. Рудаченко О. О., Прасол В. М., Бажанов П. Ю. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва // Development service industry management. 2025. № 2. С. 251–256. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33))





БАШИНСЬКА ЮЛІЯ ІВАНІВНА - к.е.н., ст. науковий співробітник відділу регіональної екологічної політики та природокористування
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», +м. Львів

ОСНОВНІ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ДОСТУПНІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Європейський зелений курс ЄЗК (European Green Deal) є стратегічною програмою переходу країн-членів ЄС до кліматичної нейтральності до 2050 року. Для України, яка активно інтегрується в ЄС, адаптація фінансових інструментів ЄЗК є не лише екологічною вимогою, а й необхідною умовою післявоєнної «зеленої» відбудови України та інтеграції у єдиний європейський ринок.

Основним фінансовим фундаментом ЄЗК є План інвестицій для сталої Європи, який передбачає 1 трлн євро фінансування протягом десяти років (до 2030 р.). Для України ключовим адаптованим інструментом на 2024–2027 роки є фінансовий механізм Ukraine Facility [1] загальним бюджетом 50 млрд євро.

Згідно з регламентом ЄС та аналітичними дослідженнями, програма поділена на три компоненти, кожен з яких має екологічну складову:

- Pillar I, що передбачає пряму підтримку бюджету (38,27 млрд євро). Кошти виділяються за умови виконання "Плану України" (Ukraine Plan). План містить конкретні реформи у сферах енергетики, декарбонізації та управління ресурсами.

- Pillar II – інвестиційний фреймворк (6,97 млрд євро), що спрямований на залучення приватних інвестицій через гарантії та змішане фінансування у «зелену» енергетику та декарбонізацію промисловості. Пріоритет надається проектам, що відповідають принципу ведення господарської діяльності, котра не забруднює довкілля.

- Pillar III – технічна допомога та гармонізація (4,76 млрд євро), що має на меті підтримку адаптації українського законодавства до стандартів ЄС (acquis communautaire), зокрема в межах ЄЗК [2].

Наукові дискусії навколо Ukraine Facility підкреслюють, що мінімум 20% коштів у межах інвестиційного фреймворку мають бути спрямовані на кліматичні цілі. Науковці наголошують, що Ukraine Facility є інструментом переходу від "простого відновлення" до "кращого, ніж було" (Build Back Better). Це включає енергоефективність будівель, розвиток відновлюваної енергетики та модернізацію мереж.

Роль інвесторів у сприянні переходу до зеленої економіки надзвичайно велика і головним чином залежить від ресурсного капіталу, виділеного на проекти, які б відповідали цілям сталого розвитку. Такі дії є каталізатором екологічних інновацій, і, разом з тим, сприяють підвищенню екологічної свідомості бізнесу та суспільства. Нині виклики, які уповільнюють розвиток зеленої економіки, характеризуються недостатністю фінансових стимулів,





недосконалістю регуляторної бази та відсутністю узгодженості міжнародних стандартів. Цей процес потребує активної участі держави, міжнародних організацій та бізнес-спільноти в створенні сприятливих умов для інвестування у сталий розвиток [3].

Післявоєнне відновлення української економіки на основі зеленої трансформації має стати стратегічним пріоритетом, що дозволить не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й закласти фундамент для стійкого, екологічного та енергетично незалежного розвитку. Одним із ключових напрямів цього процесу є досягнення енергетичної незалежності через масштабний розвиток відновлюваних джерел енергії [5].

Ключовою особливістю Ukraine Facility є вимога впровадження ефективних реформ. Для отримання фінансових траншів Україна зобов'язується впроваджувати цифрові інструменти моніторингу довкілля та національну Систему торгівлі викидами (СТВ), аналогічну до Європейської системи торгівлі викидами EU ETS. Це дозволить залишати кошти від вуглецевого податку всередині країни для модернізації підприємств замість сплачувати їх на кордоні з ЄС.

Крім цього, Європейський інвестиційний банк (EIB) та Єврокомісія активно використовують зелені облігації (Green Bonds) для фінансування екологічних проєктів. В Україні цей інструмент юридично закріплений, але мало освоєний. Першочерговим кроком має стати синхронізація українського законодавства з Регламентом (EU) 2020/852 (про встановлення системи класифікації сталих інвестицій).

Як справедливо зазначає Ємець В. В., створення місцевих підприємств з максимально відкритою і підзвітною громадам діяльністю поверне довіру громадян і дозволить мобілізувати і спрямувати кошти внутрішніх інвесторів на загальні потреби громади. В свою чергу, це призведе до реабілітації фінансово-банківського сектора, розморожування кредитування, залучення інвестицій і створення робочих місць. Це стане стимулом для економічного розвитку міст і сіл, з урахуванням особливостей кожної конкретної території [4].

Доцільно виділити три основні напрямки, де механізм Ukraine Facility безпосередньо фінансує інструменти Європейського зеленого курсу:

1. Декарбонізація енергетики, а саме фінансування переходу від вугільної генерації до відновлюваних джерел енергії.
2. Спільне освоєння рідкісних ресурсів, оскільки ЄС зацікавлений у спільних проєктах щодо літію та рідкоземельних металів, необхідних для виготовлення сучасних акумуляторів.
3. Циркулярна економіка, реформи у сфері поводження з відходами, що фінансуються в межах Pillar I.

Як висновок варто зазначити, що Ukraine Facility – це не просто кредит чи грант від ЄС, а фінансовий механізм, який синхронізує економіку України з кліматичною політикою ЄС для зеленої відбудови нашої країни. Для ефективної адаптації громад України доцільно використовувати кошти другого





пілару (Pillar II) для створення державних фондів гарантування саме "зелених" кредитів, що зробить екологічну модернізацію доступною для малого та середнього бізнесу.

Отже, адаптація фінансових інструментів Європейського зеленого курсу дозволить Україні залучити іноземні інвестиції, відповідаючи стандартам ESG (Environment, Social, Governance), які є обов'язковим для іноземних інвесторів. Також це дозволить підтримати конкурентоспроможність українського експорту, оскільки надасть змогу уникнути фінансових втрат від європейського механізму регулювання викидів вуглецю на кордонах ЄС СВМ. Ще однією перевагою в рамках зеленого відновлення за допомогою фінансових механізмів ЄЗК має стати досягнення енергетичної незалежності України через стимулювання розвитку ВДЕ завдяки пільговому кредитуванню.

1. Ukraine Facility Plan 2024–2027. Офіційний документ Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>
2. The Ukraine Facility: A New Instrument to Support Ukraine's Recovery and Resilience. CEPS Policy Insights, 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en
3. Морозов В. І., Іщук О. В., Іоанно В. В. Зелена економіка та фінансова система: роль інвесторів у підтримці сталого розвитку. 2025. *Вісник економіки*. DOI: [10.5281/zenodo.14753146](https://doi.org/10.5281/zenodo.14753146).
4. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 68–72. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.5.68](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.68).
5. Скорик М., Агафонцева А. Післявоєнне відновлення української економіки на засадах зеленої трансформації. *Грааль науки*. 2025. № 52. С. 11–15. DOI [10.36074/grail-of-science.23.05.2025.043](https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.05.2025.043).





БЕЖЕНАР ІННА, к.е.н, старший дослідник,
старший науковий співробітник,
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ТА СТІЙКІСТЬ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

У сучасних умовах воєнного стану та відкриття ринку землі аграрний сектор України переживає складну трансформацію, що супроводжується як процесами адаптації, так і масштабними структурними втратами. Особливо гостро ці зміни проявляються у фермерському секторі, який є ключовим носієм продовольчої безпеки, зайнятості та інноваційного розвитку сільських територій.

Висока волатильність ринкового середовища, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, обмежений доступ до фінансування створили передумови для глибокої диференціації фермерських господарств за рівнем економічної стійкості. Одні суб'єкти господарювання демонструють адаптивність і здатність до цифрової трансформації, інші – вимушено припиняють діяльність через нестачу ресурсів та ринкових можливостей. Аналіз емпіричних даних дозволяє виокремити типові характеристики фермерських господарств, що зберегли економічну життєздатність у період 2021-2025 рр., а також визначити чинники, які зумовили вибуття значної частини виробників із ринку. Фермерські господарства, що продемонстрували стійкість, переважно розташовані у західних та центральних регіонах України (Вінницька, Полтавська, Черкаська області), що зумовлено як географічною безпекою, так і логістичною доступністю [1]. Їхня виробнича спеціалізація орієнтована на експортні культури з високою мобільністю збуту (соняшник, кукурудза, пшениця), що забезпечує гнучкість у змінних ринкових умовах. Важливим чинником виживання стала наявність доступу до державних програм фінансування, зокрема кредитування за програмою «5-7-9%», яку у 2024 році отримали близько 12% фермерських господарств [2]. Крім того, ці господарства активно впроваджували цифрові технології, зокрема GPS-моніторинг, онлайн-платформи збуту, що сприяло оптимізації виробничих процесів та розширенню ринків збуту. Натомість, найбільші втрати зафіксовано у східних та південних регіонах (Донецька – мінус 81%, Херсонська – мінус 93%, Запорізька – мінус 84%), де бойові дії, окупація та руйнування інфраструктури спричинили масове припинення діяльності фермерських господарств. Господарства, що спеціалізувалися на овочівництві та тваринництві, виявилися особливо вразливими через логістичні обмеження, сезонність продукції та низьку експортну орієнтацію. Відсутність фінансових резервів та залежність від поточного врожаю («від урожаю до урожаю») унеможливили реалізацію антикризових стратегій. Крім того, такі господарства не мали диверсифікованих каналів збуту, що обмежувало їхню здатність адаптуватися





до нових умов [3].

У результаті середня продуктивність фермерського сектору зросла не за рахунок загального покращення ефективності, а переважно через вибуття менш ефективних суб'єктів господарювання (результат жорстокої ринкової селекції в екстремальних умовах). Такий ефект «очищення» ринку, хоча й підвищує агреговані показники, водночас свідчить про структурну вразливість сектора та потребу в диференційованій державній підтримці, спрямованій на збереження виробничого потенціалу в критичних регіонах. Соціально-економічні наслідки ринкової селекції є суперечливими: з одного боку – підвищення середньої продуктивності, з іншого – поглиблення просторової нерівності та депопуляція сільських територій. Зростання виручки на 161% при скороченні кількості ФГ на 26% маскує трагедію тисяч господарств, що не витримали конкуренції. Цей процес прискорив консолідацію земель, підвищив середню ефективність сектору, але загрожуює соціальній стабільності сільських територій через втрату робочих місць та обезлюднення регіонів [4, 5].

Отже, узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що воєнна економіка виявила критичну залежність фермерського сектору від регіонального контексту, фінансової підтримки та рівня технологічної гнучкості. Територіальна стійкість фермерських господарств має прямий зв'язок із безпековими та логістичними параметрами регіону. Західні та центральні області стали ядром збереження виробничого потенціалу. Галузева структура визначила виживання господарств: орієнтація на експортно привабливі культури забезпечила ліквідність і гнучкість у збуті. Цифровізація та фінансова підтримка стали ключовими факторами адаптації. Господарства, які використовували цифрові інструменти управління та залучали пільгове кредитування, продемонстрували вищу ефективність.

1. Державна служба статистики України (Держкомстат). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Kryshchal, H., Bezhenar, I., Khimich, S., & Skyba, H. (2025). Financing of agricultural enterprises in times of war as a guarantee of sustainable development of the state economy. *Ekonomika APK*, 32(2), 28–38. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.28>
3. Malik, M., Shpykuliak, O., Kravchenko, S., Malik, L., & Yuzhykova, V. (2023). Development of farms in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 30(1), 40–50. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202301040>
5. Schuster, M., & Diouf, I. (2025). Small farm enterprises amid war in Ukraine: Disruption channels and resilience patterns. *European Review of Agricultural Economics*. <https://doi.org/10.1093/erae/jbaf032>
6. Bovsh, L., Rasulova, A., Hopkalo, A., Rasulov, R., & Mouloudj, K. (2024). Intersectoral adaptation of Ukrainian farms in the context of war. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 28(1), 52–65. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2024.52>





БЕРТАШ АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛЕОНТЕНКО ОЛЬГА**, к. е. н., доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки посилюється увага до соціальної ролі підприємств, що зумовлює необхідність формування ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення оцінки соціально відповідальної діяльності. Соціальна відповідальність бізнесу розглядається як добровільна інтеграція підприємствами соціальних та екологічних аспектів у господарську діяльність і взаємодію із зацікавленими сторонами. Відповідно, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень важливим є формування якісної інформаційної бази, яка дозволяє оцінювати результати соціально відповідальної діяльності підприємства.

Система обліково-аналітичного забезпечення відіграє головну роль у формуванні інформації щодо витрат, результатів та ефективності реалізації соціально відповідальних ініціатив підприємства. Така система повинна охоплювати процеси збору, обробки, узагальнення та аналізу даних, пов'язаних із соціальною, екологічною та економічною складовими діяльності підприємства. Науковці зазначають, що належне обліково-інформаційне забезпечення сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та формує підґрунтя для оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності [2].

Соціальна відповідальність підприємства охоплює широкий спектр напрямів діяльності: дотримання трудових прав працівників, забезпечення екологічної безпеки, участь у соціальних програмах, взаємодію з громадами та формування етичної ділової практики. Відповідно, оцінювання таких аспектів потребує інтеграції інформації з різних підсистем обліку та аналітики. Зокрема, система соціального обліку підприємства повинна забезпечувати відображення витрат на соціальні програми, благодійну діяльність, екологічні заходи та розвиток персоналу [3].

З метою оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства доцільно використовувати систему аналітичних показників, що відображають результати соціальних інвестицій, рівень соціального захисту працівників, екологічну результативність діяльності та взаємодію підприємства із зацікавленими сторонами. Комплексне застосування таких показників дозволяє оцінити ефективність соціально відповідальної діяльності та її вплив на довгостроковий розвиток підприємства. Як зазначається у наукових дослідженнях, використання системного методичного підходу до оцінювання соціальної відповідальності підприємства сприяє підвищенню інноваційності





бізнесу та зміцненню його конкурентних позицій [1].

Основні інформаційні складові обліково-аналітичного забезпечення оцінювання соціальної відповідальності підприємства наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Основні інформаційні складові обліково-аналітичного забезпечення оцінювання соціальної відповідальності підприємства

№	Складові системи	Характеристика	Джерела інформації
1.	Бухгалтерський облік	Відображення витрат на соціальні програми, екологічні заходи, розвиток персоналу	Первинні документи, реєстри обліку
2.	Управлінський облік	Формування внутрішніх показників ефективності соціальних програм	Внутрішня звітність підприємства
3.	Аналітична система	Аналіз впливу соціальної діяльності на економічні результати	Аналітичні розрахунки, показники ефективності
4.	Нефінансова звітність	Відображення соціальних та екологічних результатів діяльності	Звіти зі сталого розвитку, ESG-звіти

Джерело: розроблено автором

Побудова такої системи дозволяє підприємству отримувати комплексну інформацію про результати реалізації соціально відповідальної діяльності та забезпечує основу для її оцінювання.

Важливим інструментом узагальнення інформації є аналітична оцінка показників соціально відповідальної діяльності підприємства, що може здійснюватися на основі системи індикаторів. До них належать показники соціальних інвестицій, рівня розвитку персоналу, екологічної відповідальності, взаємодії з громадою та прозорості діяльності підприємства.

З урахуванням зазначеного побудуємо схематичну модель обліково-аналітичного забезпечення оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства (рис. 1).

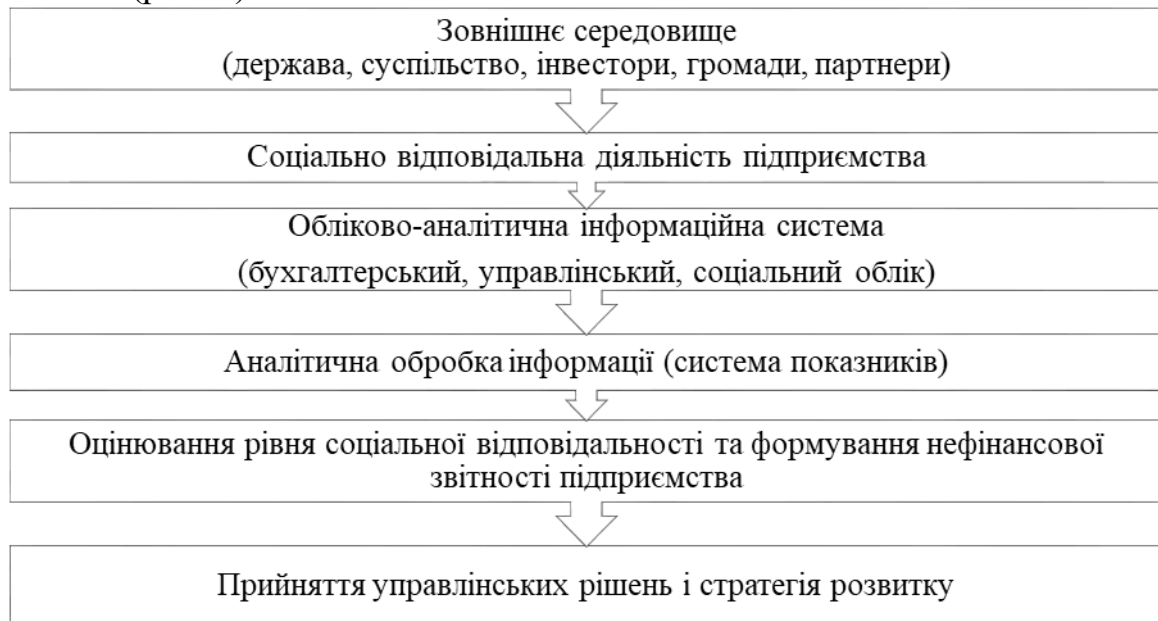


Рис. 1. Модель обліково-аналітичного забезпечення оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства





Висновки. Отже, обліково-аналітичне забезпечення оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства є важливим елементом сучасної системи управління бізнесом, оскільки забезпечує формування достовірної та комплексної інформації щодо соціальних, екологічних і економічних результатів діяльності. Використання інтегрованої системи бухгалтерського, управлінського та соціального обліку у поєднанні з аналітичними методами дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності реалізації соціально відповідальних програм підприємства. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності, зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін та формуванню передумов для сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1. Говсєєв Д. Д. Методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 246 – 251. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-43>
2. Покинъчереда В. В., Копняк К. В. Обліково-інформаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2021. №10. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.85](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.85)
3. Бразілій Н., Крот Ю., Пастернак Я. Система забезпечення соціального обліку підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 2(49). С. 123-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-19>





БІЛОЦЕРКІВЕЦЬ ВОЛОДИМИР, д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
ОЛІЙНИК МИХАЙЛО, здобувач кафедри
міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
ЧАГОВЕЦЬ ОЛЕКСІЙ,
здобувач кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ ЗМІСТОВНОГО НАПОВНЕННЯ ТА ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ

Ключовим елементом ринкового механізму виступає конкуренція. Вона фіксувалась у такому статусі дві тисячі років тому, в часи Середньовіччя, у Новий час, фіксується й зараз. Це окреслює її надзвичайну важливість у забезпеченні економічного життя, позитивних змін у господарській діяльності та споживанні. Конкуренція виступає у ролі головної сили, що сприяє соціально-економічному розвитку, основним інструментом заощадження ресурсів, зростання якості товарів і рівня життя населення.

Але така багатоаспектність та багатогранність дії конкуренції детермінує складність її для розуміння, визначає необхідність ґрунтовних досліджень її категоріального наповнення, сутнісних та змістовних характеристик. Стає зрозумілим, що тривале існування явища не може залишатись без спроб зрозуміти, описати та інтерпретувати його в термінах економічної науки спільнотою дослідників. Саме такі процеси спостерігались й історія економічних учень залишає нам чимало свідчить щодо інтенсивності та тривалості процесу дослідження конкуренції.

Термін конкуренція має стародавнє походження й походить від латинського слова «conspicere», яке можна перекласти українською як «зіштовхувати» або «зіштовхуватися».

Конкуренція у найбільш загальному трактування представляє собою будь-яке суперництво між низкою суб'єктів за отримання першості у будь-якій області, це герць, що має завершитись перемогою одних та поразкою інших. В економічному аспекті конкуренція представляє собою боротьбу учасників ринку, виробників товарної продукції між собою за більш комфортні та вигідні умови здійснення виробничого процесу, отримання ресурсів та реалізації виготовлених товарів, з метою максимізації доходу чи отримання максимально можливого прибутку. Максимальність може отримати різного змістовного забарвлення – або це максимальний дохід чи прибуток, що взагалі можливий, або це дохід чи прибуток, максимально більший від прибутків та доходів, що отримують інші учасники ринку, або просто більший за доходи інших, а отже, максимальний на ринку чи в галузі.

Конкуренція стає змагальною взаємодією економічних суб'єктів, що має наслідком процвітання переможців та супроводжується зануренням у кризу та подальшим занепадом переможених. Боротьба за ресурси, а потім й за ринки





збуту супроводжували людську цивілізацію протягом усього її існування. З давніх часів єгиптяни та хетти конкурували за доступ до ліванських кедрів, греки та римляни за срібло, греки та карфагеняни за олово тощо. Багато народів пішли з історії, розчинилися у століттях, але пам'ять про їх конкурентні змагання пережила їх.

Тож не дивно, що відносини конкуренції розглядаються економічною наукою як одне з центральних питань дослідницького дискурсу, саме вони виступають у ролі рушійної сили економічного поступу, детермінанти висхідного економічного зростання. Вже у працях каноністів згадуються проблеми конкуренції, навіть питання визначення справедливої ціни не залишається поза простором дії механізму змагання. Учасники економічних відносин змушені конкурувати між собою щодо отримання більшої чи меншої частини доходу, що створюється в процесі виробництва. Більш вдалі учасники отримують більше частку, а не настільки успішні змушені задовольнятися залишками.

Втім, видатний представник неокласичного напрямку економічної науки А. Маршалл ще понад 100 років тому зазначав, що змагальність, яку ми маємо змогу постійно фіксувати в господарському житті, є лише другорядним, зовнішнім проявом глибинних процесів, що відбуваються в економічній матерії [1-2].

Конкуренція змушує людей шукати засобів отримати переваги у запеклій боротьбі й логічно призводить до висновку, що перемогти самотійно суперника важко. Але, якщо об'єднати свої зусилля з іншими членами суспільства, іншими суб'єктами господарювання, то сила одного помножиться на потугу інших. Виступаючи у згуртованій масі суб'єктам конкуренції буде легше отримати бажану перемогу. Звідси – формування спільнот, посилення комунікацій, створення тієї системи соціально-економічних відносин, один з варіантів якої ми зараз має можливість спостерігати. Так конкуренція стає рушієм соціального та економічного розвитку. З іншого боку, таке спостереження відкриває першопочаткове розуміння вихідних засад подальшого кластеротворення.

Доба глобалізації стала лише черговою віхою на шляху історичного розвитку відносин конкуренції, але разом з тим, вона внесла суттєві корективи у її змістовне наповнення та вектори подальшого розвитку.

1. Історія економічних учень: підручник [Білоцерківець В.В., Волошенюк В.В., Горін Н.О., Завгородня О.О. та інші]; за ред. В.В. Небрат, Ю.Є. Петруні, В.М. Тарасевича. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2024. 356 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1x_8kiZ1KxftVckzQTpYUr1sXCYkfka2J/view

2. Юхименко П. І., Леоненко П. М. *Історія економіки та економічної думки: Підручник*. Київ : Знання, 2011. 646 с.





БЛОЦЕРКІВЕЦЬ ВОЛОДИМИР, д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
КОШЕВИЙ МАКСИМ,
аспірант кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
БЛОЦЕРКОВЕЦЬ ДМИТРО,
здобувач кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ ЗРІЗИ

Забезпечення сталого економічного розвитку на національному та мезорівні, що базується на приматі позитивної динаміки інвестиційних ін'єкцій, насамперед, іноземних та удосконаленні їх структури є задачею апріорі неможливою до розв'язання без активної модернізації інвестиційної сфери, проведення комплексних заходів щодо покращення інвестиційного клімату на регіональному рівні. Ефективні реформи на національному щаблі економіки мають сприяти формуванню ємного вітчизняного ринку, генеруванню потужного платоспроможного попиту з боку заможних споживачів.

На позитивну оцінку заслуговує розуміння нагальної необхідності залучення іноземних інвестицій як підойми забезпечення сталого економічного зростання та відбудови національної економіки. Обговорення інвестиційного плану з адміністрацією Д. Трампа на 800 млрд. дол. є важливим кроком у цьому напрямку. На національному та регіональному рівні постійно розробляються заходи щодо стимулювання припливу прямих іноземних інвестицій, але з прицілом на інституціональні трансформації, які на жаль, відбуваються надто повільно, шляхом паліативів та болючих компромісів.

Тож, імперативом успішного запровадження режиму повсякчасного до універсальності сприяння впровадженню іноземних інвестиційних проектів й на національному, й на регіональних рівнях потрібно формувати групи представників урядових та регіональних органів, що будуть опікуватись розв'язанням нормативних, технічних питань у взаємодії з представниками іноземних інвесторів.

На позитивне ставлення до України та її регіонів для потенційного інвестора відчутну роль відіграє наявність доброї згоди та взаємопорозуміння між українським урядом та відповідними міжнародними фінансовими інституціями.

На жаль, значною перешкодою на шляху розвитку іноземного інвестуванню стає стан вітчизняної банківської системи (рекордне зростання прибутків не є єдиною позитивною ознакою) та додаткові обмеження щодо репатріації капіталів, запроваджені Національним банком України в умовах викликів масштабної агресії з 2022 року. На зараз частково зазначені обмеження скасовані, але виведення капіталу продовжує знаходитись під пильним контролем відповідних органів, повернення кредитів, сплата





дивідендів відбуваються зі значним часовим лагом, що відлякує потенційних інвесторів.

З цієї точки зору, важливою була б роль державної агенції, на яке б було покладено виконання ролі інвестора за умови браку коштів у іноземного інвестора для самостійної реалізації ефективного інвестиційного проекту. Така агенція могла б у своїй діяльності забезпечити фінансування частини (щодо конкретної частки держави чи регіону можна дискутувати) окремого важливого для регіону проекту на засадах державно-приватного або регіонально-приватного партнерства. Додаткові можливості відкриває практика спільного фінансування інвестиційних проектів з боку вітчизняних інвесторів та міжнародних організацій, зокрема, європейських інституцій.

Ризик та прибутки від конкретного інвестиційного проекту мають розподілятися відповідно до визначених умов проекту. Підписана зі США відповідна угода щодо інвестування у розробки мінеральних ресурсів слугує одним з прикладів практичної реалізації зазначених можливостей. Агенція у цьому випадку може (або не може) залежно від умов конкретної угоди реалізувати свій пай у проекті зацікавленому вітчизняному або іноземному його учасникові або вийти (або не вийти) з інвестиційного проекту.

Вагомою перешкодою на шляху розбудови інвестиційно привабливого клімату на національному та регіональному рівнях виступає притаманна Україні надзвичайна зарегульованість на рівні провадження підприємницької, інвестиційної, інноваційної діяльності. Незважаючи на значне спрощення відповідних процедур, проведене урядовими інституціями останніми роками в межах системи ліцензування, вона й надалі є потужним бар'єром на шляху залучення прямих іноземних інвестицій. Іноді й дотепер спостерігаються безпосередні, досить свавільні порушення з боку державних органів стосовно іноземних інвесторів [1, 2, 3].

Гадаємо, що в цьому контексті слід активно задіювати ефективні методи провадження інвестиційної політики. На законодавчому рівні потрібно запровадити заходи, що мають забезпечити подальше спрощення діяльності іноземних інвесторів в Україні. Багато чого у цьому напрямі вже зроблено, скасовано абсолютну більшість вимог на отримання ліцензій у більшості видів економічної діяльності. Інвестиційна діяльність зараз реалізується набагато простіше з формальної точки зору, аніж 10 чи 15 років тому. Але потрібні подальші вдосконалення в руслі реалізації європейської інтеграції.

1. Залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України: проблеми та політика активізації : монографія / В. С. Кравців, М. І. Мельник, В. Б. Антонов. Львів : ІРД НАН України. 2011. 368 с.
2. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
3. Економічна стратегія: зростання через інвестиції. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільськогосподарства України. 2021. URL: <https://drive.google.com/file/d/1YShUX85F9aaw BCDeCu68X0BLoivaNLhp/view>





БІЛЬ МАР'ЯНА, д.е.н., старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник відділу
проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів
СЕМЕХА НАЗАР, здобувач третього освітньо-наукового рівня
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»

САМОЗАЙНЯТИСТЬ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ²

Самозайнятість є драйвером активізації економічного середовища та стабілізації ситуації на ринку праці в періоди криз. Для України в умовах повномасштабної війни підтримка самозайнятості є національним інтересом. Натомість політика держави поки відображає зростаючий тиск на підприємницьке середовище з підвищенням податкових зобов'язань малого і середнього бізнесу. Тому наукові дослідження на предмет визначення ролі самозайнятості у розвитку підприємництва та ринку праці для України є актуальними та мають високе практичне значення, адже дозволяють апелювати до необхідності підтримки, а не ускладнення діяльності.

Визначення ролі самозайнятості для економіки, підприємництва та ринку праці дозволяє здійснити оцінку її стану в Україні:

1. *Самозайнятість є найбільш поширеною формою підприємницької активності.* Частка ФОП у структурі діючих суб'єктів господарювання України у 2014-2023 роках становила від 80,4 % до 84,9 % [1]. Для порівняння, в ЄС частка малих і мікропідприємств (з кількістю працівників до 50 осіб) складає 99 % [2]. З цього можна зробити висновок, що в Україні частка ФОП на рівні понад 80 % визначає їх головну роль у структурі підприємництва. Однак цей показник є нижчим, ніж в ЄС, що підтверджує потенціал розвитку самозайнятості в Україні у кількісному і структурному аспектах.

2. *Самозайнятість на визначеному рівні є індикатором економічного зростання.* Виникає питання, який рівень самозайнятості засвідчує позитивний вплив на економіку. Для пошуку відповідей порівняємо частку самозайнятих у структурі зайнятого населення в Україні та ЄС. За період 2012-2024 років частка самозайнятих в ЄС скоротилась з 16,9 % до 13,7 %. Серед держав ЄС вищий рівень самозайнятості у Греції, Італії, Польщі, Румунії. Прикладом успішного виходу з російського (радянського) впливу та ефективної євроінтеграції є Польща, де частка самозайнятих стабільно перевищує середній показник по ЄС. Інший приклад – Німеччина як найбільш розвинена держава ЄС за масштабами та структурою економіки, в якій самозайнятість на рівні менше 9 %, причому цей показник постійно знижується після 2012 року. Причинами цього є свідомий вибір німцями найму замість самозайнятості та помітне скорочення «solo self-employment» (самозайнятих без найму) після

² Тези підготовлено в межах НДР «Трансформація ринку праці Карпатського регіону України в перспективі повоєнного відновлення» (№ ДР 0124U000984).





2022 року.

Якщо підсумувати, то для України прикладом щодо розвитку самозайнятості є Польща, коли велика частка самозайнятих (19,5 % у 2024 році) поєднується з розвиненою структурою малого бізнесу, а не з бідністю чи браком робочих місць. Тому висновуємо, що частка самозайнятих понад 20 % є індикатором структурних диспропорцій на ринку праці та проблем з доступністю формальної і гідної праці. Частка самозайнятих на рівні 15-20 % є чинником економічного зростання, але за умов: економічних – розвинутий сектор малого і середнього бізнесу, збалансований ринок праці, висока продуктивність праці, низька частка неформальної економіки; інституційно-правових – стабільність, захищеність, прозорість регулювання, підтримка (інфраструктурна, інформаційна), кооперація; інноваційних – розвинутий сектор цифрової, креативної економіки; соціальних – високий добробут, освітньо-кваліфікаційний рівень населення.

За таких умов самозайнятість є свідомим вибором, а не способом виживання. Частка самозайнятості на рівні 15-20 % є оптимальною, оскільки:

(а) зберігає традиції господарювання, що відображаються у вищій схильності до самозайнятості – цей аспект притаманний українцям;

(б) у синергії з сектором найму формує конкурентний ринок праці та економіку з ознаками стійкості й інноваційної орієнтованості.

3. *Самозайнятість створює робочі місця.* Структура населення України за статусом зайнятості до 2021 року (останні опубліковані Державною службою статистики України дані) показує скорочення кількості самозайнятих з 17 % до 15 %. Пам'ятаючи про умовність рівня самозайнятості як індикатора економічного розвитку (див. п. 2), скорочення частки самозайнятих відображало покращення ситуації на ринку праці та в економіці.

Доступні новіші дані щодо кількості зайнятих ФОП. До 2023 року ФОП забезпечували зайнятість для 32 % населення [1].

Зростає кількість самозайнятих осіб, які займаються незалежною професійною діяльністю. У 2025 році в Україні показник досягнув максимального значення 28,3 тис. осіб [3; 4].

Таким чином, самозайняті до повномасштабної війни становили до 15 % зайнятого населення. На ФОП як ключових представників сектору самозайнятості припадає понад 30 % зайнятого населення в Україні, 38-53 % у Карпатському регіоні. Відтак самозайнятість, попри незначні виробничі масштаби, відіграє помітну роль у створенні робочих місць.

Залишається невикористаним потенціал розвитку офіційної сегменту незалежної професійної діяльності. Попри зростання чисельності самозайнятих у сфері незалежної професійної діяльності в Україні, її масштаби є низькими і такими, що не відображають реальну ситуацію. Особливо це стосується вторинної зайнятості для освітян і науковців, фахівців у сфері охорони здоров'я, соціальної роботи, транспортування і логістики, інформаційних технологій), креативних індустрій, надання ремонтних послуг.





4. *Самозайнятість формує кадрове забезпечення сектору мікро- і малого підприємництва.* Структура суб'єктів господарювання за кількістю працівників показує приблизно однаковий розподіл суб'єктів з персоналом до 9 осіб (близько 37 %) і більше 250 осіб (34 %). Частка ФОП з кількістю працівників до 9 осіб коливається від 87 % (2018 рік) до 92 % (2022-2023 роки). ФОП з персоналом до 50 осіб в останні роки становлять 6,5 % [1].

Після 2019 року в Україні постійно зростає частка ФОП з персоналом до 9 осіб. Більш негативною тенденцією є помітне скорочення ФОП з персоналом до 49 осіб, що вказує на (а) обмежені можливості розвитку та/або (б) нелегальне працевлаштування частини персоналу. У довгостроковій перспективі така ситуація зумовлює закріплення бізнес-моделей самозайнятих, орієнтованих на обмежене масштабування, а не на сталий розвиток.

5. *Самозайнятість створює можливості економічної активності у малих містах і сільських поселеннях.* У структурі населення за статусом зайнятості в міських поселеннях частка найманих працівників складає близько 90 %, коли у сільських поселеннях – 70 %. Відповідно частка самозайнятих у сільських поселеннях вища – майже 29 % проти 8,5 % у міських поселеннях.

Отож, у сільських поселеннях помітно вища частка самозайнятих, ніж у міських. З одного боку, це частково вирішує проблему безробіття в сільських громадах, але в дійсності вища частка самозайнятих є результатом адаптації сільського населення до відсутності робочих місць на засадах найму. Можливості ведення особистих селянських господарств, фермерства, організації крафтового виробництва, послуг сільського туризму та ін. формують значний потенціал самозайнятості сільського населення, реалізація якого потребує інституційної підтримки та спрямування в продуктивні форми економічної діяльності.

Підсумовуючи, слід зазначити, що повна реалізація потенціалу самозайнятості як чинника розвитку підприємництва та ринку праці можлива за умови формування належної політики багаторівневого врядування. Також має розвиватись інституційне середовище соціального діалогу. Поки це слабка ланка підтримки самозайнятості в Україні. Тому в подальших дослідженнях авторів інструментарій соціального діалогу в розвитку самозайнятості буде розглянуто більш детально.

1. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств: Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
2. Micro & small businesses make up 99% of enterprises in the EU: Eurostat (25.10.2024). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241025-1?utm_source=chatgpt.com
3. Майже 300 млн грн податку вже сплатили самозайняті у 2025 році. Кількість самозайнятих росте від початку повномасштабної: Opendatabot (4.07.2025). URL: <https://opendatabot.ua/analytics/self-employed>
4. Доходи зведеного бюджету України: Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/2025/>





БІНЕРТ ОЛЕСЯ, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого,
СОКАЛЬСЬКА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах цифрової трансформації, де ефективні комунікації стають ключовим фактором конкурентоспроможності. Технологічні інновації дозволяють підприємствам швидше обмінюватися інформацією, управляти процесами та підвищувати прозорість взаємодії із партнерами. З огляду на це, виникає потреба у впровадженні нових підходів до управління комунікаціями, що забезпечують адаптивність та оперативність.

У дослідженні розглянуто сучасні інструменти та технології, які формують нову модель комунікативного управління в агросекторі.

Використання цифрових платформ та ERP-систем. Сучасні аграрні компанії активно впроваджують ERP-системи (SAP, AgroOnline, Soft.Farm), які забезпечують централізацію інформаційних потоків. Це дозволяє скоротити час на обмін даними між підрозділами, автоматизувати звітність, мінімізувати людський фактор у комунікаціях, покращити контроль за виробничими процесами. [2]

Технології точного землеробства як комунікативний інструмент GPS-моніторинг, датчики, дрони та супутникові дані створюють новий тип інформаційних комунікацій всередині підприємства. Дані про стан ґрунту, техніки, врожаїв передаються у реальному часі, забезпечуючи швидке прийняття управлінських рішень, координацію між агрономами, технічним персоналом та менеджерами, зниження ризиків завдяки прогнозуванню.

CRM-системи для роботи з партнерами та клієнтами. В агробізнесі формується тенденція до використання CRM-систем (BAS CRM, HubSpot, AmoCRM). Це дає можливість підтримувати зв'язки з партнерами, вести історію взаємодій із постачальниками та покупцями, швидко реагувати на запити і покращувати сервіс. [3]

Інноваційні канали зовнішньої комунікації. Провідні агропідприємства активно використовують digital-маркетинг, а саме соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok) для формування бренду роботодавця та реклами продукції, відеоконференції (Zoom, Google Meet) для переговорів із міжнародними партнерами, чат-боти для інформаційної підтримки фермерів і клієнтів.

Big Data та аналітичні системи. Аналітичні платформи дозволяють прогнозувати врожайність, аналізувати ринок, автоматично формувати аналітичні звіти для менеджменту, підсилювати стратегічні комунікації на основі даних, а не інтуїції. [1] Далі на діаграмі відобразимо відсоткове співвідношення розподілу інноваційних технологій.





Рис. 1. Розподілу інноваційних технологій

Інноваційні підходи до управління комунікаціями в аграрному бізнесі сприяють підвищенню ефективності виробництва, покращенню внутрішньої координації та зміцненню зовнішніх зв'язків. Доцільним є подальше впровадження цифрових платформ, розвиток точного землеробства та розширення аналітичних інструментів для прийняття рішень. Перспективним напрямом також є інтеграція штучного інтелекту для автоматизації комунікаційних процесів.

1. European Commission. Agriculture and Rural Development Reports. 2023.
2. Долбнєва Д. В. Інноваційні технології в управлінні аграрними підприємствами. Київ: КНЕУ. 2021.
3. Шпикуляк О. Г., Малік М.Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. Економіка АПК. №6. 2019. С.73-82.





БОДНЯ ДМИТРО, викладач циклової комісії фінансово-економічних дисциплін

Фаховий коледж зварювання та електроніки імені Є.О. Патона, м. Дніпро

СУЧАСНЕ ЦИФРОВЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ОДНА З УМОВ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

На сучасному страховому ринку для ефективної роботи компанії необхідно застосовувати різноманітні методи та інструменти управління, серед яких важливе місце займає системний менеджмент. Він охоплює фінансове, стратегічне, операційне, маркетингове та соціальне управління. Системний менеджмент передбачає постійний пошук, упорядкування, аналіз та використання значних обсягів інформації.

Ефективність роботи страхової компанії забезпечується використанням матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Особливістю інформаційного ресурсу є постійна потреба у достовірних даних, хоча їх отримання не є основною метою діяльності страховика. Інформація необхідна для прийняття правильних управлінських рішень, а її відсутність створює невизначеність. Тому виникає потреба у всебічному аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, що можуть впливати на результативність роботи компанії. Для цього страховик має володіти відповідними базами даних щодо поточної та стратегічної діяльності, а також інформацією про тенденції розвитку страхового ринку.

Сучасний страховий ринок характеризується високим рівнем непередбачуваності результатів, що зумовлює ризиковий характер діяльності страховиків. Тому необхідним є пошук шляхів та організація роботи, спрямованої на зниження ризиків, а також на формування навичок отримання й збільшення прибутку в умовах невизначеності господарського середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграє інформаційне забезпечення, яке є основою для прийняття та реалізації управлінських рішень. Його складовими виступають інформаційні ресурси, програмне забезпечення та інформаційно-аналітична діяльність.

Інформаційне забезпечення страхової компанії охоплює такі процеси, як надходження, обробка, кодування, зберігання та передавання даних. Його розробка та впровадження мають бути спрямовані на використання сучасних технічних засобів, що забезпечують своєчасне отримання необхідної інформації органами управління.

Інформаційне забезпечення страхової компанії має включати кілька ключових складових, необхідних для ефективного та безперервного розвитку [1]: 1. Інформаційний фонд, що формується з даних, потрібних для прийняття оптимальних управлінських рішень. Його обсяг визначається джерелами поповнення та завданнями, які необхідно вирішити, а також рівнем комп'ютеризації управлінських процесів; 2. Спеціальні методи та інструменти інформаційного забезпечення, що охоплюють використання матриць, таблиць





документообігу та інших організаційних засобів; 3. Методи обробки даних, серед яких основними є планування, прогнозування, економічний та фінансовий аналіз.

Сучасні інформаційні системи страхової компанії виконують низку важливих функцій, серед яких – вирішення основних завдань бухгалтерського обліку, формування управлінських баз даних клієнтів за різними видами страхування, накопичення інформації щодо окремих страхових послуг, а також організація ефективних комунікацій між страховиком й страхувальником.

Розвиток страхової компанії здійснюється шляхом опрацювання аналітичної інформації про конкурентне середовище з усього інформаційного потоку. Це дозволяє спростити аналіз страхових послуг та вирішувати важливі завдання, серед яких [1]: виокремлення конкурентно-аналітичної інформації з загального масиву даних; забезпечення динамічності та циклічності конкурентно-аналітичної інформації; пріоритетна взаємодія керівництва компанії з командою, що займається збором та аналізом конкурентно-аналітичних даних.

Комплексний аналіз конкурентно-аналітичної інформації дозволяє страховій компанії зменшити рівень невизначеності та ризику під час прийняття управлінських рішень. Завдяки такому аналізу стає можливим своєчасне коригування рішень відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Однією з ключових умов стабільного розвитку страхової компанії сьогодні є реалізація страхових послуг через Інтернет. Мережа виступає важливим інформаційним ресурсом, що забезпечує збір, обробку та зберігання даних. Страхові продукти, які пропонуються онлайн, мають бути максимально стандартизованими та не вимагати додаткової оцінки з боку страховика. Такий канал збуту є економічно вигідним, працює цілодобово та водночас виконує функцію реклами. Використання Інтернету сприяє стійкому розвитку компанії, оскільки дозволяє залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та збільшувати обсяги продажу страхових послуг.

Серед основних переваг використання Інтернету в страховому менеджменті варто відзначити спрощення процесу страхування, скорочення часу та витрат, автоматизацію розрахунку страхової суми й тарифів за допомогою спеціальних калькуляторів, а також мінімізацію впливу людського фактору під час укладання договорів страхування.

Однією з новітніх розробок на українському ринку інтернет-страхування є електронна біржа перестрахування «FlyRe», яка відкриває для учасників страхового ринку нові можливості та дозволяє у режимі онлайн передавати й приймати ризики за допомогою аукціонного методу. Система доступна з будь-якого пристрою – комп'ютера, планшета чи смартфона, підключеного до Інтернету. Серед її переваг варто виділити високу швидкість проведення перестрахування, зниження витрат на управління ризиками, використання автоматизованої системи документообігу та можливість контролювати всі процеси перестрахування. Завдяки цьому «FlyRe» забезпечує страховика





необхідним інформаційним ресурсом і сприяє ефективній діяльності, що підтримує стійкий розвиток компанії на страховому ринку.

Збільшення частки «постійних клієнтів» є одним із ключових завдань менеджерів усіх рівнів, адже саме це сприяє зростанню фінансових результатів діяльності підприємства. Такий процес забезпечує можливість постійної модернізації компанії, що, у свою чергу, підвищує її технологічний рівень. Технологічна складова формується завдяки автоматизації більшості процесів, що дозволяє значно прискорити прийняття управлінських рішень. Важливим чинником у цьому є сервісна політика підприємства, яка безпосередньо впливає на розширення бази «постійних клієнтів». Її розробка та впровадження становлять важливу частину адміністративного менеджменту. Якісна сервісна політика повинна демонструвати конкурентні переваги підприємства на всіх етапах – від моменту замовлення до його виконання [2].

Важливим елементом формування клієнтського капіталу є правильно розроблена CRM-система підприємства, орієнтована на клієнтський сервіс та роботу з базами даних, що містять інформацію про клієнтів і їхні операції. CRM-платформа охоплює всі ланки діяльності компанії, а її ключовим компонентом виступає клієнтська база, яка має постійно розвиватися. Крім того, важливими чинниками залучення нових клієнтів є: ефективні системи комунікацій (реклама, технології швидких продажів, SMM-просування тощо), збутова політика підприємства (управління ланцюгами постачання, логістична стратегія), сервісна політика та репутація торговельної марки [3].

Таким чином, подальший розвиток страхування в Україні неможливий без якісного інформаційного забезпечення страхової діяльності. Це вимагає від компаній проведення комплексного аналізу наявних інформаційних ресурсів, впровадження сучасного програмного забезпечення та організації результативної інформаційно-аналітичної роботи. Для забезпечення стабільного розвитку та ефективного використання інформації менеджери повинні реалізувати такі завдання: створення єдиної бази даних, що охоплює клієнтів, страхові продукти та інші ключові показники; технічна підтримка процесів обробки й аналізу інформації шляхом використання новітніх програмних рішень; гарантування належного рівня безпеки та захисту інформаційних ресурсів компанії.

1. Приказюк Н.В., Моташко Т.П. Роль інтернету в реалізації страхових послуг. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2014. Вип. 3. С. 45–52.
2. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Клієнтський капітал підприємства як важлива складова створення доданої вартості. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 березня 2024 р.), Полтава. 2024. С. 606–609.
3. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. Молодий вчений. 2024. № 5 (129). С. 123–127. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082> (дата звернення: 20.03.2026).





БУРЛАКА ОЛЬГА, викладач кафедри права та економіко-фінансової безпеки
Академія рекреаційних технологій і права, м. Луцьк

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ЧИННИКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ СТАЛОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний розвиток економіки України супроводжується глибокими структурними змінами, зумовленими потребою зміцнення енергетичної безпеки, скорочення вуглецевої інтенсивності виробництва та інтеграції до європейського економічного простору. У цих умовах електроенергетичні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні економічної стійкості держави, оскільки саме від їх функціонування залежить стабільність виробництва, соціальна безпека та інвестиційна привабливість країни. Відповідно, розвиток галузі потребує узгодженого поєднання технологічних новацій і довгострокових фінансових рішень.

Одним із пріоритетних напрямів модернізації є розвиток відновлюваної енергетики. Як зазначають О. В. Кубатко та ін., альтернативна енергетика виступає важливим чинником підвищення енергетичної стійкості держави. Поряд із альтернативними джерелами енергії мають розвиватися і «розумні енергетичні мережі», котрі включають у себе системи моніторингу та діагностики, забезпечуючи постійний моніторинг стану мережі. [1]. Водночас інноваційна активність підприємств залишається обмеженою через дефіцит фінансових ресурсів, значний знос основних фондів і нестабільність регуляторного середовища.

Технологічне оновлення передбачає не лише модернізацію генеруючих потужностей, а й впровадження сучасних цифрових рішень. У цьому контексті доцільно враховувати підходи до розвитку інноваційного потенціалу підприємств, запропоновані С. Ярмусом, який акцентує на необхідності системного впровадження інновацій у бізнес-процеси [2]. Використання Smart Grid, систем накопичення енергії та цифрових платформ управління енергопотоками дозволяє підвищити ефективність функціонування галузі, зменшити втрати та забезпечити гнучкість енергосистеми.

Фінансове забезпечення цих процесів потребує формування стабільної інвестиційної бази. Залучення іноземних інвестицій у проєкти відновлюваної енергетики є складним, але необхідним завданням, особливо в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій [3]. У цьому контексті важливими є розвиток механізмів державно-приватного партнерства, а також використання ресурсів міжнародних фінансових організацій.

Суттєвий вплив на розвиток галузі мають і сучасні безпекові виклики. Пошкодження енергетичної інфраструктури та необхідність її відновлення вимагають нових підходів до реалізації енергетичних проєктів. За результатами досліджень Л. Й. Гнилянської, Н. О. Шпак та О. Я. Побурка, ефективність реалізації таких проєктів значною мірою залежить від інституційних умов,





особливо в екстремальних ситуаціях [4].

Важливу роль відіграє інституційне середовище. Ефективне державне регулювання передбачає прозорість процедур, стабільність законодавства та незалежність регуляторних органів. Саме ці фактори формують довіру інвесторів і визначають можливості реалізації інноваційних проєктів.

У цьому контексті актуалізується оновлення нормативно-правової бази у сфері інновацій. У лютому 2025 року Верховна Рада України підтримала у першому читанні проєкт Закону України «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності», спрямований на формування цілісної державної інноваційної політики. Його реалізація може посилити взаємодію між наукою і виробництвом та стимулювати розвиток інноваційно орієнтованих підприємств.

Узагальнюючи, варто зазначити, що стратегічний розвиток підприємств галузі повинен базуватися на інтеграції інноваційних рішень, інвестиційної стабільності та ефективного регулювання з боку держави. Пріоритетними напрямками залишаються модернізація потужностей, розвиток відновлюваної енергетики, цифровізація управління, розширення фінансових інструментів та підтримка науково-дослідної діяльності.

Таким чином, комплексна реалізація інноваційно-інвестиційних підходів визначає можливості модернізації електроенергетики, підвищення її конкурентоспроможності та зміцнення енергетичної безпеки держави в довгостроковій перспективі.

1. Кубатко О. В., Калініченко Л. В., Треус А. В., Лін Д., Міщенко Ю. Альтернативна енергетика як напрям енергетичної стійкості країни. Підприємництво та інновації. 2024. № 32. С. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.10>
2. Ярмус С. Стратегії підвищення інноваційного потенціалу підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Сталий розвиток економіки. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43>
3. Завербний А., Кіс М., Білоус Ю. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проєкти відновлюваної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. Економіка і суспільство. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-10>
4. Гнилянська Л. Й., Шпак Н. О., Побурко О. Я. Інституційні чинники втілення інноваційних проєктів відновлювальної енергетики в екстремальних умовах. Економіка і суспільство. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-149>





ВАСИШАК ДМИТРО, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МІГА ВОЛОДИМИРА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Одним зі стратегічних чинників ефективності управління організацією виступає корпоративна культура, що представляє собою галузь нових знань в менеджменті і не має єдиного тлумачення. Узагальнюючи наукові підходи можемо визначити, що вона являє собою одну з організаційних підсистем, яка впливає на формування функцій адаптації та ідентифікації персоналу організації.

Специфічні форми існування управлінської системи організації, що охоплює цілісну систему ієрархії цінностей трудового потенціалу організації через різноманітні способи їх практичної реалізації представляють сутнісну характеристику корпоративної культури, складовими якої є: справедливість, повага, мова спілкування, трудова етика, комунікаційні можливості, методи стимулювання, дрес-код тощо.

Еталон формування корпоративної культури організації надав американський психолог Едгар Х. Шейн як модель рівня культури на основі їх видимості, що проявляється у її базових передумовах, які ховаються під поверхнею артефактів і акцентованих цінностей:

1. артефакти: видимі організаційні структури та процеси;
2. підтримка цінностей: стратегії та цілі;
3. базові положення: прийняті на віру думки, переконання та почуття [1].

Формування корпоративної культури організації сприяє активності персоналу, збалансованості її стратегічних завдань, зростанню інвестиційно-інноваційної привабливості, прискоренню процесу інтеграції, а також створенню ефективної команди для реалізації інноваційних проєктів. На думку А. Ващенка та О. Ніфатової під корпоративною культурою розуміється система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою, що відображаються в поведінці, комунікації та взаємодії колективу із зовнішнім середовищем, а також відображає індивідуальність самої організації. При цьому, до джерел формування такої культури відносять: структуру, форми і способи організації діяльності, систему особистих цінностей, індивідуально-своєрідні способи їх реалізації, уявлення щодо оптимальних і припустимих моделей поведінки персоналу організації, що відображає систему внутрішньо групових цінностей. Серед шляхів формування корпоративної культури дослідники виділяють:

- власну культуру, що обумовлюється роботою керівника чи власника організації;
- довгострокову практичну діяльність;





- штучне формування корпоративної культури фахівцями консультаційних організацій;

- природній відбір інноваційних норм, правил та стандартів [2].

Одним з ключових шляхів удосконалення корпоративної культури організації є розробка та практичне впровадження у підприємницькій діяльності організації Корпоративного Кодексу, як внутрішнього документа, який направлений на одержання персоналом необхідної інформації про організацію, зокрема: бізнес-процеси, ідеологія, дрес-код, рамки поведінки, спілкування та комунікації, емоційний, морально-психологічний та духовний простір. Такий кодекс має розроблятися із залученням відповідних експертів, фахівців, керівництва, менеджерів та провідних фахівців організації з урахуванням таких умов:

- місію соціалізації щодо новоприйнятих працівників;

- філософію розвитку організації з метою поширення бачення бізнесу на співробітників;

- внутрішні комунікації для формування внутрішнього іміджу;

- цільовий образ, що відображає стандарти спілкування, цінності та особливості інформаційного обміну, що підходять для конкретного бізнесу і відповідають очікуванням персоналу організації [2].

До шляхів удосконалення корпоративної культури організації належать такі напрямки щодо оптимізації витрат на розробку Корпоративного Кодексу, що дозволить ефективно управляти колективом, зокрема: оцінювання рівня поточного стану корпоративної культури; окреслення ключових напрямків інноваційного розвитку корпоративної культури організації; розподіл видів витрат згідно основних напрямів розвитку корпоративної культури; безпосередня розробка та упровадження основних напрямків витрат та формування корпоративної культур організації; оцінка ефективності управління впровадження та розвитку корпоративної культури.

Отже, розробка та цілісне впровадження у господарській діяльності організації Корпоративного кодексу, а також прийнятих на його основі й затверджених керівником організації відповідних заходів щодо удосконалення корпоративної культури сприятимуть: покращенню соціально-психологічних відносин у колективі, об'єктивній діагностиці існуючого морально-психологічного клімату у колективі, покращенню стану реалізації місії та цілей діяльності організації, ефективності у розподілі повноважень та обов'язків між різними рівнями управління, актуалізації інформаційного забезпечення працівників про діяльність організації, а також налагодження зворотного зв'язку між співробітниками та керівництвом організації.

1. Модель рівня культури (Едгар Х. Шейн). URL: hyperkulturell.de

2. Ващенко А.А., Ніфатова О.М. Формування корпоративної культури як основи прийняття управлінських рішень. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали доп. II Всеукраїнської Інтернет-конференції. Київ, 2017. С. 263-269.





ВДОВІНА ЮЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗОМЧАК ЛАРИСА**, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри економічної кібернетики
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ МЕТОДОМ DEA

В умовах повномасштабної війни та гострого дефіциту ресурсів стратегічного значення набуває не лише обсяг залучених інвестицій, а й якість управлінських рішень щодо їхньої трансформації у конкретні результати. Традиційні методи аналізу часто ігнорують аспект відносної ефективності, фокусуючись лише на кількісних показниках. Застосування методу Data Envelopment Analysis (DEA) дозволяє ідентифікувати приховані резерви регіональних систем та виявити моделі успішної адаптації територій до кризових умов, що є критично важливим для формування політики поствоєнного відновлення.

Регіональний розвиток як об'єкт дослідження науковців моделюють за допомогою широкого набору кількісних інструментів, наприклад, дискримінантний аналіз [1], авторегресійний підхід [2], класифікація методами логістичної регресії [3], багатовимірний статистичний аналіз [4], кластерний аналіз [5] тощо.

Мета дослідження полягає у порівняльному оцінюванні відносної ефективності використання інноваційних ресурсів регіонами України у 2023–2024 роках та виявлення диспропорцій між витратами на науку і реальним інноваційним виходом.

Об'єктом дослідження виступають регіональні соціально-економічні системи України.

Реалізації оцінювання в середовищі Python було побудовано вхід-орієнтовану модель DEA, що передбачає мінімізацію витрат за умови збереження заданого рівня виходу.

Структура моделі включає:

Вхідні змінні:

- витрати на виконання наукових досліджень і розробок (млн грн);
- витрати на інновації промислових підприємств (млн грн).

Вихідна змінна:

- кількість інноваційно активних підприємств (одиниць).

Цільова функція спрямована на визначення коефіцієнта ефективності. Якщо значення коефіцієнта ефективності становить одиницю, то регіон формує «межу ефективності», а якщо менше, ніж одиниця, то регіон вважається відносно неефективним.

Аналіз результатів 2023 року дозволив виявити феномен «малих гігантів», а саме Закарпатської та Полтавської областей. Закарпатська область при





мінімальних вкладеннях у науку (72 млн грн) забезпечила роботу семи інноваційних підприємств, що математично відповідає еталонній межі. Натомість м. Київ, попри колосальні витрати (понад 14 млрд грн сукупно), демонструє критично низьку відносну ефективність (коефіцієнт ефективності 0,03), що пояснюється надмірною ресурсомісткістю процесу отримання одиниці результату та ефектом спадної віддачі від масштабу.

Таблиця 1 - Результати DEA-моделювання ефективності регіонів

Регіон	Коефіцієнт θ (2023)	Коефіцієнт θ (2024)	Статус
Закарпатська обл.	1,0000	0,8540	Еталон (2023)
Полтавська обл.	1,00	1,00	Стабільний еталон
Чернігівська обл.	0,328	1,00	Стрімке зростання
Одеська обл.	0,78	1,00	Новий лідер
м. Київ	0,03	0,06	Низька відносна ефективність

Джерело: обчислено автором

Додатковий аналіз слабких змінних вказує на наявність значних «надлишків» вхідних ресурсів у великих наукових центрах. В умовах війни ці надлишки інтерпретуються як інституційна інерція: великі суми витрачаються на утримання розгалуженої наукової інфраструктури, яка в короткостроковій перспективі не генерує пропорційного зростання кількості реальних інноваційних суб'єктів. Це підтверджує гіпотезу про те, що ефективність у кризовий період забезпечується не масштабом фінансування, а точністю його спрямування на прикладні, адаптивні проекти.

У 2024 році спостерігається розширення «групи еталонів» за рахунок Волинської, Одеської та Чернігівської областей. Зокрема, Чернігівщина продемонструвала адаптивність, підвищивши показник з 0,32 до 1,00. Загальна тенденція, відображена на Рис. 1, вказує на поступове зростання середнього рівня ефективності по країні, що свідчить про раціоналізацію використання обмежених ресурсів суб'єктами господарювання.

Дослідження підтвердило, що значний обсяг фінансового ресурсу не гарантує високої ефективності його використання. Менші регіони демонструють вищу управлінську гнучкість та значно нижчу «вартість» створення інноваційно активного підприємства порівняно з великими агломераціями. Отримані результати DEA-моделювання можуть бути використані для оптимізації розподілу державних грантів та інвестицій, зміщуючи акцент з підтримки «ресурсних гігантів» на стимулювання територій з високою віддачею. Подальший розвиток дослідження полягає у врахуванні часового лагу між науковими витратами та отриманням економічного ефекту.



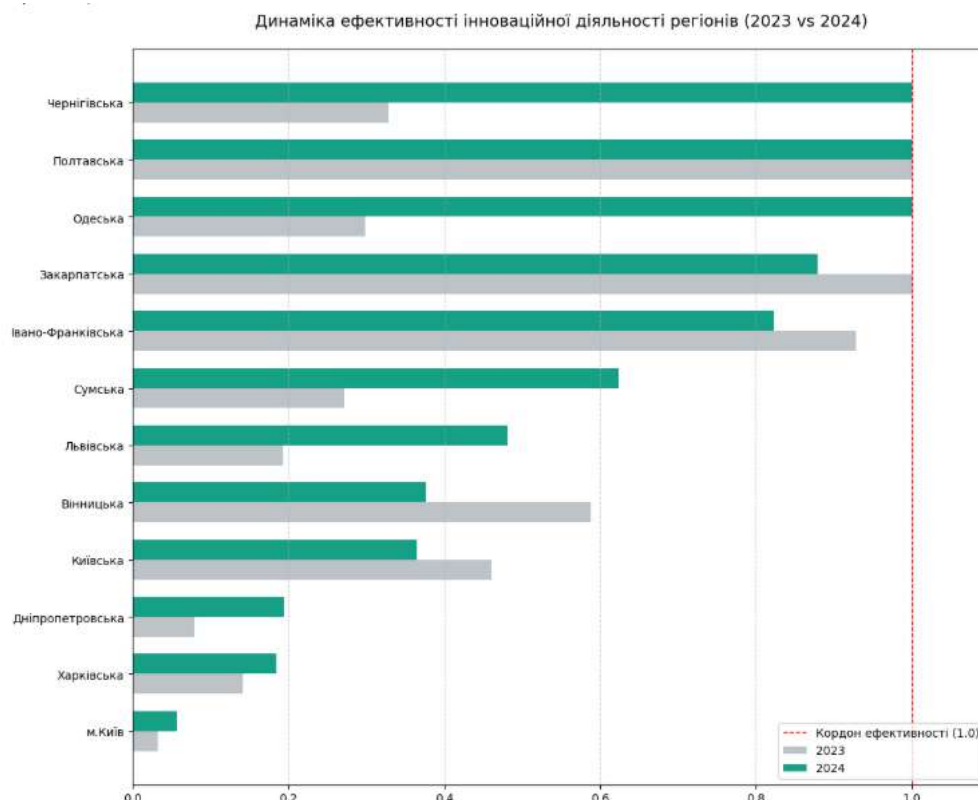


Рис. 1. Динаміка порівняльної ефективності регіонів України за методом DEA (2023–2024 рр.)

1. Зомчак Л., Снігур М., Дякун Б. Mapping environmental and socio-economic landscape: a discriminant analysis of sustainable regional development of Ukraine. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2025. Т. 3, № 2. С. 58–66. [https://doi.org/10.60022/sis.3.\(02\).6](https://doi.org/10.60022/sis.3.(02).6)
2. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 403–424. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80935-4_19
3. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
4. Зомчак Л. М., Дида А. О. Багатовимірне оцінювання стану сільського господарства України в регіональному розрізі: виклики війни та шляхи забезпечення резильєнтності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2025. Т. 52, вип. 1. С. 22–38. [https://doi.org/10.37203/kibit.2025.52\(1\).02](https://doi.org/10.37203/kibit.2025.52(1).02)
5. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30. <https://doi.org/10.32782/dees.15-4>





ВИДРЯ ЄЛИЗАВЕТА, аспірантка

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА НАУКОВИХ УСТАНОВ

У сучасних умовах розвитку економіки знань та посилення ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національних економік особливого значення набуває діяльність університетів і наукових установ у сфері створення та поширення науково-технічної продукції [1, 3]. Саме ці інституції виступають важливими генераторами нових знань, технологій та інноваційних рішень, які формують основу технологічного прогресу та економічного розвитку [2, 8]. У цьому контексті дослідження економічної сутності науково-технічної продукції університетів та наукових установ є важливим науковим завданням, що дозволяє більш повно розкрити роль науки у формуванні інноваційної економіки [4, 9, 11].

Науково-технічна продукція університетів і наукових установ являє собою результат інтелектуальної діяльності науковців, спрямованої на створення нових знань, технологій, методів, матеріалів та інших науково обґрунтованих рішень, що можуть бути використані у виробничій, управлінській або соціальній діяльності [5, 10]. На відміну від традиційних матеріальних товарів, така продукція має нематеріальний характер і часто виступає у формі наукових результатів, технологічних розробок, програмного забезпечення, патентів, ноу-хау, дослідно-конструкторських робіт та інших об'єктів інтелектуальної власності.

Економічна сутність науково-технічної продукції полягає у її здатності створювати нову економічну цінність через впровадження результатів наукових досліджень у практичну діяльність. Саме завдяки використанню наукових розробок відбувається підвищення ефективності виробництва, удосконалення технологічних процесів, створення нових видів продукції та формування нових ринків. Таким чином, науково-технічна продукція виступає важливим фактором економічного зростання та технологічної модернізації економіки.

Особливістю науково-технічної продукції університетів і наукових установ є те, що вона формується в результаті науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності. Цей процес передбачає проведення фундаментальних і прикладних досліджень, експериментальних розробок, а також створення прототипів нових технологічних рішень. Відповідно, науково-технічна продукція має складну структуру, що включає як результати наукових досліджень, так і практичні інноваційні рішення, готові до впровадження у виробництво. З економічної точки зору науково-технічна продукція характеризується низкою специфічних властивостей. По-перше, вона має високий рівень інтелектуальної складової, оскільки створюється на основі знань, наукових досліджень та творчої діяльності науковців. По-друге, її створення пов'язане з високим рівнем невизначеності та ризику, оскільки





результати наукових досліджень не завжди можуть бути прогнозованими. По-третє, така продукція часто потребує значних інвестицій у дослідження та розробки, що обумовлює необхідність формування ефективних механізмів фінансування наукової діяльності. Важливим аспектом дослідження економічної сутності науково-технічної продукції є її комерціалізація. Процес комерціалізації передбачає трансформацію результатів наукових досліджень у ринкові продукти або технології, що можуть бути використані у господарській діяльності. Університети та наукові установи дедалі активніше залучаються до процесів передачі технологій, створення стартапів, укладання ліцензійних угод та інших форм взаємодії з бізнесом. Це сприяє підвищенню ефективності використання наукових результатів та забезпечує додаткові джерела фінансування для наукових досліджень.

У сучасних умовах університети та наукові установи поступово трансформуються у важливі елементи інноваційної інфраструктури. Вони виконують не лише освітню та наукову функції, але й виступають активними учасниками інноваційних процесів, формуючи нові технології та сприяючи їх впровадженню у виробництво. У цьому контексті науково-технічна продукція стає важливим елементом взаємодії між наукою, освітою та бізнесом.

Значну роль у розвитку науково-технічної продукції відіграє система правової охорони результатів інтелектуальної діяльності. Захист прав інтелектуальної власності забезпечує можливість ефективної комерціалізації наукових розробок та стимулює науковців до створення нових технологічних рішень. Патентування винаходів, реєстрація авторських прав та інші форми правового захисту сприяють формуванню ринку науково-технічної продукції та забезпечують економічні стимули для розвитку наукової діяльності. Важливою умовою підвищення економічної ефективності науково-технічної продукції є формування ефективних механізмів її управління. Це передбачає розвиток системи трансферу технологій, створення наукових парків, бізнес-інкубаторів та інших інституцій, що сприяють взаємодії між науковими установами та підприємницьким сектором. Така взаємодія дозволяє скоротити часовий розрив між створенням наукових розробок і їх впровадженням у виробництво.

У сучасній економіці значення науково-технічної продукції постійно зростає, оскільки саме інновації стають основним джерелом підвищення продуктивності праці та формування довгострокових конкурентних переваг. Результати діяльності університетів і наукових установ сприяють розвитку високотехнологічних галузей економіки, стимулюють створення нових підприємств та формують інноваційне середовище.

Таким чином, науково-технічна продукція університетів та наукових установ являє собою специфічний вид економічного ресурсу, що формується в результаті науково-дослідної діяльності та має значний потенціал для створення нової економічної вартості. Її економічна сутність полягає у здатності трансформувати наукові знання у практичні технологічні рішення, що забезпечують розвиток інноваційної економіки. Подальше вдосконалення

