Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
Південний науковий центр НАН та МОН
Інститут української археографії та джерелознавства
імені М. С. Грушевського НАН України
Первинна профспілкова організація ЧНУ ім. Петра Могили

**«МОГИЛЯНСЬКІ ЧИТАННЯ – 2026:
досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний,
національний та регіональний аспекти»**

XXIX Всеукраїнська науково-практична конференція

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

ЕКОНОМІКА

Миколаїв, 9–13 листопада 2026 року

Миколаїв – 2026

УДК 378(06)ЧНУ
М 74

М 74 Могилянські читання – 2026 : досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти. Економіка : XXIX Всеукр. щоріч. наук.-практ. конф. 9–13 листоп. 2026 р., м. Миколаїв : тези / М-во освіти і науки України ; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2026. 108 с.

© ЧНУ ім. Петра Могили, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ: ЕКОНОМІКА

Світлана Белінська, Сергій Кишенько УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....5

Анатолій Брятко ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....10

Юрій Великий СУЧАСНА ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА 14

Юрій Великий, Сергій Борзов ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ 16

Юрій Верланов СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ВИЩІЙ ОСВІТІ ТА АВТОНОМІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ 23

Петро Дерменжи ЕКОНОМІКО-ТЕХНІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТЕПЛОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАСТАРІЛОГО ЖИТЛОВОГО ФОНДУ УКРАЇНИ.....26

Валентин Дранус, Оксана Прокопишин ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДИРЕКТИВИ SOLVENCY II НА СТРАХОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.29

Любов Дранус, Марина Полегенька МАРКЕТИНГ ДОВІРИ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА КЛАСИЧНІЙ РЕКЛАМІ.....33

Людмила Євчук РОЛЬ КРИТИЧНОГО ТА КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....36

Катерина Зуб АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....42

Альона Колеватова НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АУДИТОРІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 46

Тетяна Лункіна, Єлизавета Лункіна РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....50

Тетяна Лункіна, Артем Шеремета ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА....54

Світлана Лушко ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО ПЕРСОНАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДОМОГОСПОДАРСТВ 61

Костянтин Нетудихата ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ.....66

Ірина Прядко, Марія Шибалко ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ВИРОБНИЦТВОМ І ВИКОРИСТАННЯМ ВВП.....70

Наталія Руденко МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМИ ODOO НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....76

Алла Ужва МЕТОДИКА ВИЗНАННЯ ТА ОЦІНКИ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ ВІДПОВІДНО ДО НАЦІОНАЛЬНИХ І МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ 81

Геннадій Фарапонов ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: ПОТЕНЦІАЛ ЗАСТОСУВАННЯ БАНКІВСЬКИХ, ВЕНЧУРНИХ ТА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ 87

Тетяна Фертікова ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ БІРЖОВИМИ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНИМИ КРИЗАМИ 92

Катерина Черненок РЕІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНЦІВ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПОВЕРНЕННЯ 98

Nataliia Ishchenko PROJECT MANAGEMENT TOOLS FOR REBUILDING AND INTEGRATING UKRAINE'S MARITIME LOGISTICS.....103

УДК 657:351.713:004(477)

Світлана Белінська
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і аудиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна
Сергій Кишенько
аспірант кафедри обліку і аудиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація Державної податкової служби України (ДПС) є важливим напрямом модернізації публічного управління, який поєднує організаційні зміни з удосконаленням інформаційного забезпечення податкового адміністрування. Її результативність залежить від здатності перетворювати дані про господарську діяльність платників на достовірну основу для управлінських рішень. Особливе місце в цьому процесі належить бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, що формують систематизовані відомості про господарські операції, активи, зобов'язання й результати діяльності суб'єктів господарювання.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю одночасно забезпечувати стійкість бюджетних надходжень, зменшувати адміністративне навантаження та підтримувати довіру до податкових органів. За умов воєнних загроз додаткового значення набувають безперервність роботи інформаційних систем і можливість дистанційної взаємодії. Водночас переведення документів в електронну форму не усуває автоматично дублювання даних, складності процедур та невизначеності відповідальності. Технологічне оновлення потребує узгоджених змін в організації роботи й управлінні інформаційними ресурсами.

Стратегічні передумови таких перетворень визначені Національною стратегією доходів до 2030 року, яка передбачає реформування податкового адміністрування та зміцнення довіри до

контролюючих органів [1]. На відомчому рівні наказом ДПС від 21 лютого 2025 року № 150 затверджено місію та Стратегічний план Державної податкової служби України на 2025-2030 роки [2]. Ці документи створюють основу для узгодження цифрових ініціатив із довгостроковими завданнями державної податкової політики.

Метою даного дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення обліково-інформаційного забезпечення управління цифровою трансформацією ДПС шляхом підвищення якості облікових даних, узгодження інформаційних потоків та оцінювання витрат і результатів цифрових проєктів. Методологічну основу становлять системний і процесний підходи, аналіз стратегічних документів та узагальнення міжнародного досвіду. Запропоновані положення мають концептуальний характер і потребують подальшої апробації на матеріалах конкретних цифрових проєктів.

Теоретичним орієнтиром є концепція OECD «Tax Administration 3.0», яка пов'язує розвиток податкового адміністрування зі спрощенням виконання податкових обов'язків та інтеграцією відповідних операцій у звичні процеси платників [3]. У дослідженні OECD 2025 року висвітлено практику отримання даних із систем платників, використання програмних інтерфейсів та розвитку управлінських механізмів цифрової трансформації [4]. Для України ці підходи становлять інтерес у контексті узгодження облікових і податкових інформаційних потоків.

Механізм управління цифровою трансформацією ДПС пропонується розглядати як сукупність правил, повноважень, ресурсів та інструментів, які забезпечують узгоджене перетворення адміністративних процесів. Його інформаційною основою мають бути перевірені дані, а результатом – поліпшення якості послуг і обґрунтованості рішень. Для цього необхідно поєднати стратегічну координацію, управління обліковою інформацією, розвиток персоналу, фінансове забезпечення та оцінювання результативності.

Першим напрямом удосконалення є посилення портфельного управління цифровими проєктами. Кожна ініціатива повинна містити визначення проблеми, відповідального власника процесу, необхідних ресурсів та очікуваного ефекту. Пріоритетність проєктів доцільно встановлювати з урахуванням користі для платників, впливу на адміністративні витрати й організаційної готовності. Розширення аналітичних можливостей, наприклад, має спиратися на попереднє впорядкування інформаційних масивів. Така послідовність зменшуватиме ризик автоматизації процесів, які використовують неповні або суперечливі відомості.

Другим напрямом є вдосконалення обліково-інформаційного забезпечення. Доцільно сформувати узгоджені правила використання показників бухгалтерського обліку, фінансової та податкової звітності в аналітичних процедурах ДПС. При цьому необхідно враховувати відмінності між призначенням відповідних інформаційних систем. Розбіжність між обліковим і податковим показниками може бути зумовлена правилами їх формування та потребує змістовного пояснення. Тому автоматизоване зіставлення має спиратися на документовані зв'язки між показниками, звітними періодами й підставами коригувань.

Практичним інструментом такого підходу може стати система правил зіставлення даних, яка визначатиме джерело кожного показника, спосіб його розрахунку та допустимі причини відхилень. Наприклад, аналіз інформації про доходи доцільно проводити з урахуванням періоду визнання операцій, уточнень звітності та особливостей облікової політики. Це дозволить зменшити кількість необґрунтованих сигналів ризику та спрямувати увагу працівників на розбіжності, які справді потребують додаткової перевірки.

Важливо також забезпечити простежуваність перетворення інформації: від її отримання до використання в аналітичному висновку. Для цього доцільно фіксувати джерело даних, час оновлення, застосовані правила обробки та внесені виправлення. Платник повинен мати зрозумілий спосіб повідомлення про неточності й отримання інформації щодо їх усунення. Повторне використання облікових відомостей та автоматизований обмін із зовнішніми системами мають здійснюватися в межах визначених повноважень і з належним захистом інформації.

Третій напрям стосується перегляду адміністративних процедур до початку їх автоматизації. Для кожного етапу необхідно оцінити правову необхідність, тривалість, інформаційні потреби та вплив на кінцевий результат. Особливу увагу варто приділити повторному введенню однакових реквізитів і запитуванню відомостей, які вже були надані. Перспективним є формування попередньо заповнених документів на основі перевірених даних із можливістю їх перегляду та виправлення користувачем. Запровадження такого підходу потребує попередньої оцінки достовірності джерел.

Участь платників у розробленні сервісів доцільно забезпечувати через випробування типових користувацьких сценаріїв. До цього процесу варто залучати бухгалтерів, представників малого бізнесу, самозайнятих осіб і громадян із різним рівнем цифрових навичок. Практичні зауваження користувачів допоможуть виявляти незрозумілі

повідомлення, складні процедури виправлення помилок та зайві переходи між каналами обслуговування. Результати випробувань мають впливати на рішення про готовність сервісу до впровадження.

Четвертим напрямом є розвиток кадрової спроможності. Працівникам, залученим до цифрових проєктів, необхідні компетентності у сфері податкового адміністрування, бухгалтерського обліку, аналізу даних та інформаційної безпеки. Навчання доцільно будувати навколо практичних завдань: пояснення розбіжностей у звітності, перевірки аналітичного висновку, формулювання вимог до програмного рішення. Міжфункціональні команди сприятимуть узгодженню професійних підходів, а документування процедур зменшуватиме залежність установи від знань окремих працівників.

П’ятий напрям охоплює фінансове забезпечення трансформації. Оцінюючи цифрові проєкти, необхідно враховувати повну вартість їхнього життєвого циклу: розроблення, інтеграцію, технічну підтримку, захист інформації, навчання та оновлення. Доцільно організувати внутрішній управлінський облік витрат за проєктами й етапами реалізації. Це дасть можливість зіставляти використані ресурси з отриманими результатами та обґрунтовувати подальше фінансування. Водночас розподіл спільних витрат має здійснюватися за прозорими й послідовними правилами.

Шостим напрямом є управління ризиками та захист прав платників. Застосування автоматизованої аналітики потребує перевірки якості моделей, документування підстав висновків і можливості їх перегляду уповноваженою особою. Виявлена нетиповість операції має бути підставою для подальшого аналізу, а не самостійним доказом порушення. Доцільно передбачати перевірку помилкових спрацювань та оцінювання того, чи не спричиняють окремі правила систематичного необґрунтованого навантаження на певні категорії платників.

Окремою умовою є забезпечення безперервності цифрових процесів. До введення критично важливого сервісу в експлуатацію необхідно визначити порядок резервного копіювання інформації, відновлення його функціонування та інформування користувачів про технічні порушення в його роботі. Перевірка цих процедур у змодельованих кризових умовах дозволить оцінити реальну готовність установи до порушень доступності. Поряд із цифровими каналами слід забезпечувати консультаційну підтримку осіб, які не можуть самостійно скористатися електронними інструментами.

Сьомим напрямом є вдосконалення оцінювання результативності. Кількість упроваджених сервісів доцільно доповнювати показниками

часу виконання процедур, частоти повторних звернень, доступності систем та задоволеності користувачів. Для обліково-інформаційного забезпечення важливими є частка помилкових записів, тривалість їх виправлення та кількість повторних запитів даних. Оцінювання фінансового ефекту потребує врахування економічної динаміки й законодавчих змін, тому приріст бюджетних надходжень не можна автоматично приписувати цифровізації.

Запропоновані зміни доцільно реалізовувати послідовно: діагностика процесів і даних, пілотне впровадження, оцінювання результатів та масштабування. Критерії успішності необхідно визначати до початку пілоту. Рішення про розширення проєкту має ґрунтуватися на підтвердженому поліпшенні якості процесу, прийнятній вартості експлуатації та готовності персоналу. Такий порядок дозволить своєчасно коригувати рішення, очікувана користь яких не підтвердилася.

Отже, удосконалення обліково-інформаційного забезпечення управління цифровою трансформацією ДПС потребує підвищення якості даних, узгодження інформаційних потоків і чіткого розподілу відповідальності за їх формування та використання. Особливість запропонованого підходу полягає в поєднанні цих заходів з оцінюванням витрат і результатів цифрових проєктів. Системне використання достовірної облікової інформації створює передумови для підвищення обґрунтованості аналітичних висновків, прозорості управлінських рішень та якості обслуговування платників податків.

Список використаних джерел

1. Кабінет Міністрів України. Національна стратегія доходів до 2030 року : схвалена Розпорядженням від 27.12.2023 № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716

2. Державна податкова служба України. Про затвердження місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2025–2030 роки : Наказ від 21.02.2025 № 150, зі змінами. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/79393.html

3. OECD. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. Paris : OECD Publishing, 2020. 73 p. DOI: https://doi.org/10.1787/ca274cc5-en.

4. OECD. Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives. Paris : OECD Publishing, 2025. 49 p. DOI: https://doi.org/10.1787/c076d776-en.

УДК 338.2:339.9

Анатолій Брятко
кандидат економічних наук,
викладач кафедри менеджменту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

В умовах повномасштабної війни, руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури, демографічних втрат і високої залежності від зовнішнього фінансування стійкість національного господарства перетворилася з теоретичної категорії на практичне завдання державної політики. Під стійкістю (resilience) розуміють здатність економічної системи протидіяти шокам, адаптуватися до них, зберігати базові функції та відновлюватися з виходом на нову траєкторію розвитку [8]. Концепція забезпечення національної системи стійкості, затверджена Указом Президента України № 479/2021, визначила стійкість одним із пріоритетів національної безпеки та передбачила її забезпечення в усіх ключових сферах, зокрема економічній і фінансовій [3].

Центральне місце в реалізації цієї політики посідають фінансово-бюджетні механізми, адже саме через бюджет держава мобілізує, перерозподіляє та спрямовує ресурси на підтримку критичних функцій економіки.

Фінансово-бюджетний механізм забезпечення стійкості доцільно розглядати як сукупність форм, методів, інструментів і важелів, за допомогою яких держава формує фінансові ресурси, розподіляє їх між пріоритетами безпеки, підтримки та відновлення, а також контролює ефективність їх використання. У його структурі можна виокремити п’ять взаємопов’язаних складових: доходну (податково-бюджетна мобілізація ресурсів), видаткову (пріоритизація та програмно-цільове спрямування коштів), боргову (управління державним боргом і залучення зовнішнього фінансування), міжбюджетну (фінансова спроможність територіальних громад) і контрольно-аналітичну (бюджетний моніторинг, аудит, оцінювання ризиків). Нормативною основою функціонування цього механізму є Бюджетний кодекс

України, який визначає принципи бюджетної системи, порядок середньострокового бюджетного планування та управління бюджетними ризиками [1].

Масштаб навантаження на бюджетну систему ілюструють параметри Державного бюджету України на 2026 рік: за доходів близько 2,89 трлн грн видатки затверджено на рівні майже 4,75 трлн грн, а дефіцит перевищує 1,8 трлн грн, або понад 18% ВВП [2]. Близько 60% видатків спрямовано на сектор безпеки й оборони. За таких умов бюджет є не лише інструментом фінансування поточних потреб держави, а й ключовим стабілізатором, що підтримує безперервність функціонування економіки, соціальної сфери та критичної інфраструктури. Головне завдання полягає в тому, щоб забезпечити оборонні потреби, не зруйнувавши при цьому макрофінансову стабільність і базу для майбутнього відновлення.

Доходна складова механізму в умовах війни спрямована на розширення внутрішньої ресурсної бази без надмірного податкового тиску на суб'єкти господарювання, що продовжують працювати. До пріоритетних напрямів належать детінізація економіки, посилення адміністрування податку на додану вартість і митних платежів, протидія схемам ухилення від оподаткування, а також цільове підвищення окремих податків на період воєнного стану. Водночас стійкість доходної бази залежить від збереження економічної активності, тому фіскальні рішення мають узгоджуватися з інструментами підтримки підприємництва – пільговим кредитуванням, страхуванням воєнних ризиків, компенсацією частини витрат на релокацію та відновлення виробництва.

Видаткова складова потребує переходу від інерційного розподілу коштів до пріоритизації на основі ризиків. Бюджетні програми доцільно ранжувати за їхнім внеском у стійкість: першочергово фінансуються оборона, функціонування критичної інфраструктури (енергетика, водопостачання, транспорт, зв'язок), базові соціальні гарантії та підтримка внутрішньо переміщених осіб. Важливим інструментом є бюджетні резерви, зокрема резервний фонд, що дають змогу оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, наслідки обстрілів і втрату енергетичних потужностей. Посилення програмно-цільового методу та огляди видатків (spending reviews) дозволяють вивільняти ресурси з менш пріоритетних напрямів без зниження якості критичних публічних послуг.

Боргова складова та зовнішнє фінансування в нинішніх умовах є необхідною умовою макрофінансової стабільності, оскільки значну частину бюджетного дефіциту покривають ресурси міжнародних

партнерів. Інструмент Ukraine Facility, запроваджений Регламентом (ЄС) 2024/792, передбачає до 50 млрд євро підтримки на 2024-2027 роки, причому надання коштів пов'язане з виконанням реформ, визначених Планом України [5]. У лютому 2026 року МВФ схвалив нову чотирирічну програму розширеного фінансування (EFF) обсягом 8,1 млрд дол. США [6], яка підтримує бюджет і водночас задає орієнтири щодо мобілізації внутрішніх доходів, боргової стійкості та управління фіскальними ризиками. Отже, зовнішнє фінансування доцільно розглядати не як пасивне джерело коштів, а як механізм інституційних змін, що підвищують довгострокову стійкість публічних фінансів.

Міжбюджетна складова забезпечує стійкість на рівні територій. Регіони зазнають впливу війни нерівномірно: прифронтові громади втрачають податкову базу й водночас потребують додаткових видатків на захист населення та відновлення інфраструктури, тоді як тилові громади приймають внутрішньо переміщених осіб і релоковані підприємства. Тому механізми горизонтального вирівнювання, цільові субвенції та фонди відновлення мають враховувати рівень безпекових ризиків і завданих втрат, а не лише стандартні показники податкоспроможності. Збереження фінансової автономії громад у поєднанні з посиленням контролю за цільовим використанням коштів створює основу для децентралізованої стійкості.

Окремого значення набуває фінансування відновлення. За оцінкою RDNA5, станом на кінець 2025 року прямі збитки України перевищили 195 млрд дол. США, а потреби у відновленні та відбудові на наступне десятиліття становлять близько 588 млрд дол. США, що майже втричі перевищує номінальний ВВП країни за 2025 рік [7]. Такий обсяг потреб неможливо покрити лише бюджетними коштами, тому бюджетний механізм має виконувати роль каталізатора приватних інвестицій – через єдиний проєктний портфель публічних інвестицій, державно-приватне партнерство, державні гарантії та страхування воєнних ризиків для інвесторів, а також прозорі цифрові системи відбору й моніторингу проєктів.

Контрольно-аналітична складова охоплює середньострокове бюджетне планування, оцінювання фіскальних ризиків, внутрішній контроль і зовнішній аудит. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки визначає ключовими напрямами наближення до стандартів ЄС, ефективне й прозоре використання бюджетних коштів в умовах воєнного стану та відбудови, посилення підзвітності та стійкості системи публічних фінансів [4]. Практична реалізація цих положень передбачає стрес-

тестування бюджету за сценаріями розвитку безпекової ситуації, розширення переліку фіскальних ризиків у бюджетній документації та інтеграцію показників стійкості в паспорти бюджетних програм.

Таким чином, фінансово-бюджетні механізми є ключовим інструментом реалізації державної політики забезпечення стійкості національного господарства. Їхня ефективність визначається не обсягом мобілізованих ресурсів як таким, а здатністю держави узгоджувати оборонні потреби, соціальні зобов'язання та інвестиції у відновлення в межах прийнятних фіскальних ризиків. Подальший розвиток цих механізмів має відбуватися за напрямами зміцнення внутрішньої ресурсної бази, ризик-орієнтованої пріоритизації видатків, перетворення зовнішньої допомоги на інструмент інституційних реформ і поступового повернення до правил фіскальної дисципліни після завершення активної фази війни.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17
2. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про Концепцію забезпечення національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021
4. Уряд ухвалив Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки / Кабінет Міністрів України. 25.02.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-stratehiiu-reformuvannia-systemy-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy-na-20262030-roky
5. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj
6. IMF Executive Board Approves US$8.1 Billion under an Extended Fund Facility (EFF) Arrangement for Ukraine : Press Release No. 26/066. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2026. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2026/02/26/pr-26066-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-8point1-billion-under-an-eff-arrangement
7. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 December 2025 / Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Washington, D.C. : World Bank, 2026.
8. OECD. Guidelines for Resilience Systems Analysis Paris : OECD Publishing, 2014.

УДК 336.717.6 (093)

Юрій Великий
доктор економічних наук, професор,
завідуючий кафедри обліку і аудиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна.

СУЧАСНА ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна облікова політика підприємства є фундаментальним інструментом управління фінансово-господарською діяльністю, який визначає сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності. Вона поєднує в собі вимоги державного регулювання та стратегічні цілі бізнесу, безпосередньо впливаючи на фінансовий результат, податкове навантаження та інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання.

Сутність облікової політики підприємства. Облікова політика – це не просто формальний документ, а дієвий механізм оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Вона являє собою базову платформу, на якій будується вся система бухгалтерського та податкового обліку. Головна мета її формування полягає в забезпеченні формування достовірної, неупередженої та порівнянної інформації про фінансовий стан і результати діяльності підприємства.

У сучасних умовах облікова політика виконує кілька критично важливих функцій:

– Регуляторну, що забезпечує дотримання чинного законодавства;

– Оптимізаційну, що дозволяє законними методами коригувати витрати та доходи підприємства;

– Інформаційну, що забезпечує менеджерів, інвесторів і кредиторів якісними даними для прийняття рішень.

Завдяки гнучкості сучасних стандартів підприємство може обирати серед кількох дозволених варіантів оцінки активів чи визнання зобов'язань, що безпосередньо формує його кінцеві фінансові показники.

Нормативні документи, які формують облікову політику підприємства. Формування облікової політики в Україні чітко регламентоване багаторівневою системою нормативно-правових актів. Національна практика базується на поєднанні внутрішнього законодавства та міжнародних вимог.

До основних регуляторних документів належать:

– Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Це базовий закон, який визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.

– Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО). Вони затверджені Міністерством фінансів України та визначають конкретні правила обліку окремих елементів (наприклад, НП(С)БО 7 «Основні засоби», НП(С)БО 9 «Запаси»).

– Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Вони є обов'язковими для підприємств, що становлять суспільний інтерес, великих підприємств та інших суб'єктів господарювання відповідно до законодавства.

– Податковий кодекс України. Він безпосередньо впливає на вибір методів обліку, оскільки розбіжності між бухгалтерським фінансовим результатом та податковим прибутком вимагають розрахунку податкових різниць.

– Наказ про облікову політику. Це внутрішній розпорядчий документ підприємства, в якому фіксуються обрані методи ведення обліку на поточний період.

Основні фактори, які впливають на облікову політику підприємства. Вибір конкретних елементів облікової політики не може бути випадковим. На нього впливає комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників.

До ключових зовнішніх факторів належать:

– Зміни у законодавстві та податковій політиці держави. Регулярні реформи змушують підприємства оперативно коригувати свої облікові підходи.

– Макроекономічна ситуація. Рівень інфляції, стабільність національної валюти та доступність кредитування впливають на вибір методів оцінки активів.

– Вимоги ринку та інвесторів. Якщо компанія планує залучати іноземні інвестиції або виходити на міжнародні ринки, вона обирає МСФЗ для підвищення своєї прозорості.

Внутрішні фактори мають не менш вагоме значення:

– Форма власності та організаційно-правова форма. Вони визначають рівень відповідальності та обсяг звітності, яка підлягає обов’язковому оприлюдненню.

– Галузеві особливості та масштаби діяльності. Специфіка виробництва, торгівлі чи сфери послуг диктує унікальні підходи до калькулювання собівартості та визнання доходів.

– Технічне забезпечення та автоматизація. Наявність сучасного програмного забезпечення (наприклад, ERP-систем) дозволяє

використовувати більш точні та складні методи обліку в режимі реального часу.

– Стратегічні цілі керівництва. Орієнтація на мінімізацію податків або, навпаки, на демонстрацію максимального прибутку для отримання банківських кредитів кардинально змінює акценти в наказі про облікову політику.

Таким чином, сучасна облікова політика є динамічною системою, яка потребує постійного аналізу та вдосконалення. Вона виступає містком між сирої первинною інформацією та стратегічними управлінськими рішеннями, визначаючи фінансову стабільність бізнесу.

Список використаних джерел.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

2. Бухгалтерський облік (загальна теорія) : навчальний посібник / В. І. Бачинський, П. О. Куцик, Л. Г. Медвідь, Політич Т. В. Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2010. 319 с.

3. Бухгалтерський облік (загальна теорія) : навчальний посібник / В. І. Бачинський, П. О. Куцик, Л. Г. Медвідь, Т. В. Попітіч. Львів : Видавництво "Магнолія 2006". 2017. 478 с.

УДК 658.6/.9:330.322](043.2)

Юрій Великий
доктор економічних наук, професор,
завідуючий кафедри обліку і аудиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна
Сергій Борзов
аспірант спеціальності
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується необхідністю активізації інвестиційних процесів,

удосконалення механізмів залучення капіталу та формування сприятливих умов для відновлення й розвитку підприємницької діяльності. Особливого значення набувають питання підвищення інвестиційної привабливості підприємств торгівлі, які забезпечують функціонування споживчого ринку, розвиток товарообігу та задоволення потреб населення. В умовах воєнного стану, цифровізації економіки та структурних трансформацій інвестиційна діяльність стає одним із визначальних чинників забезпечення стійкості, адаптивності й конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [2; 8; 11].

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю поглиблення теоретичних підходів до визначення економічної сутності інвестицій, уточнення їхніх основних характеристик і функцій, а також обґрунтування специфіки здійснення інвестиційної діяльності підприємствами торгівлі. Особливу увагу доцільно приділити взаємозв'язку інвестиційних ресурсів, інвестиційного капіталу та результатів його використання, оскільки ефективність управління зазначеними складовими визначає можливості довгострокового економічного зростання підприємств. Метою дослідження є систематизація наукових підходів до визначення сутності інвестицій та інвестиційної діяльності, обґрунтування їхніх економічних характеристик і функцій, а також визначення особливостей інвестиційних процесів у системі управління підприємствами торгівлі.

Теоретичні основи інвестування знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема І. Бланка, Т. Майорової, А. Пересади, А. Мазаракі та інших дослідників. Сучасне розуміння інвестицій поступово розширюється, охоплюючи не лише фінансово-економічні результати, а й інноваційні, соціальні та екологічні наслідки інвестиційних рішень. Зокрема, у звітах Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) за 2018-2021 роки розглядаються питання інвестиційної політики, розвитку міжнародного виробництва, впливу пандемії на інвестиційні процеси та забезпечення сталого економічного відновлення [2–5].

Нормативно-правові засади здійснення інвестиційної діяльності в Україні визначаються Законом України «Про інвестиційну діяльність», відповідно до якого інвестиції охоплюють різні види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання доходу та/або досягнення соціального й екологічного ефекту [1]. Такий підхід свідчить про багатофункціональний характер інвестицій та необхідність їх розгляду не лише як джерела формування прибутку, але й як інструмента забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

У наукових дослідженнях простежується декілька основних підходів до трактування економічної сутності інвестицій. З позиції фінансового підходу інвестиції визначаються як вкладення капіталу з метою його збереження, приросту та отримання доходу. Економічний підхід передбачає розгляд інвестицій як витрат на створення, модернізацію, реконструкцію та розширення активів. Соціально-економічний підхід акцентує увагу на здатності інвестицій забезпечувати не лише економічні результати, але й позитивні суспільні зміни. Розширення змісту інвестиційної діяльності в напрямі сталого розвитку відображено в міжнародних дослідженнях інвестиційної політики [2; 6; 7].

Узагальнення зазначених підходів дозволяє визначити інвестиції як багатогранну економічну категорію, що відображає процес цілеспрямованого вкладення акумульованих ресурсів у матеріальні, фінансові, нематеріальні та інші активи з метою отримання очікуваного результату в майбутньому. При цьому результативність інвестування визначається не лише обсягом отриманого прибутку, але й здатністю інвестицій забезпечувати інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкових можливостей та зміцнення економічного потенціалу підприємства.

Важливе значення для розкриття економічної природи інвестицій має визначення їхніх основних властивостей. До них належать дохідність, рентабельність, окупність, ліквідність, ризикованість, відтворюваність, оборотність, системність та ефективність. Кожна із зазначених властивостей характеризує окремий аспект інвестиційного процесу та визначає можливості використання інвестицій як об’єкта економічного управління [3].

Дохідність відображає здатність вкладеного капіталу генерувати економічні вигоди, тоді як рентабельність характеризує співвідношення отриманого результату та здійснених інвестиційних витрат. Окупність визначає період повернення вкладених ресурсів, а ліквідність характеризує можливість перетворення інвестиційних активів у грошові кошти. Ризикованість пов’язана з невизначеністю майбутніх результатів інвестування, що зумовлює необхідність прогнозування, оцінювання та мінімізації потенційних загроз.

Особливого значення набуває системність інвестиційної діяльності, яка передбачає її інтеграцію в загальну стратегію управління підприємством. Інвестиційні рішення повинні узгоджуватися з фінансовими можливостями, маркетинговими цілями, кадровою політикою та перспективами розвитку торговельного підприємства. За таких умов інвестиції виступають не лише інструментом фінансування

окремих проєктів, але й важливим механізмом реалізації стратегічних пріоритетів господарської діяльності.

Економічні властивості інвестицій безпосередньо пов'язані з виконанням ними відповідних функцій. Серед основних доцільно виокремити акумуляційну, трансформаційну, капіталотворчу, відтворювальну, стимулюючу, регулюючу, аналітичну та контрольну функції.

Акумуляційна функція полягає у формуванні необхідного обсягу інвестиційних ресурсів за рахунок власних, позикових і залучених джерел фінансування. Трансформаційна функція забезпечує перетворення зазначених ресурсів на інвестиційний капітал, який спрямовується у відповідні об'єкти. Капіталотворча функція передбачає можливість збільшення вартості вкладеного капіталу, зокрема шляхом реінвестування отриманих доходів. Відтворювальна функція характеризує участь інвестицій у процесах оновлення, модернізації та розширення економічного потенціалу підприємства [5]. Стимулююча функція інвестицій виявляється через активізацію інноваційної діяльності, підвищення продуктивності праці, удосконалення торговельних технологій та посилення конкурентних переваг. Регулююча функція забезпечує узгодження інвестиційних потоків із поточними та стратегічними потребами підприємства. Аналітична й контрольна функції пов'язані з оцінюванням результативності інвестиційних проєктів, визначенням рівня ризиків та обґрунтуванням управлінських рішень.

Важливим напрямом теоретичного дослідження є розмежування понять «інвестиції», «інвестиційна діяльність» та «інвестиційний цикл». Незважаючи на їхній тісний взаємозв'язок, зазначені категорії характеризують різні аспекти процесу руху інвестиційного капіталу.

Інвестиційна діяльність у широкому розумінні охоплює сукупність організаційних, фінансових, економічних та управлінських дій, пов'язаних із формуванням інвестиційних ресурсів, їх вкладенням, використанням та отриманням відповідних результатів. У вузькому розумінні вона може розглядатися як процес безпосереднього перетворення наявних ресурсів на інвестиційні активи [1].

Для підприємств торгівлі інвестиційну діяльність доцільно визначати як цілеспрямований, системний і циклічний процес формування та використання інвестиційного капіталу, спрямований на модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток торговельної інфраструктури, впровадження цифрових технологій, підвищення якості обслуговування споживачів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Інвестиційний цикл характеризує

послідовність взаємопов'язаних етапів руху капіталу, починаючи з акумуляції ресурсів і завершуючи отриманням інвестиційної віддачі та можливим повторним інвестуванням. У його структурі доцільно виокремити три основні етапи: формування інвестиційного капіталу; безпосереднє вкладення ресурсів в інвестиційні об'єкти; отримання економічного, соціального, інноваційного або іншого очікуваного ефекту [6].

Специфіка інвестиційної діяльності підприємств торгівлі визначається особливостями їхнього функціонування на споживчому ринку, залежністю від купівельної спроможності населення, інтенсивністю товарообігу, необхідністю підтримання оптимального асортименту продукції та високими вимогами до якості торговельного обслуговування. На відміну від підприємств виробничої сфери, торговельні підприємства значну частину інвестицій можуть спрямовувати на розвиток торговельних площ, складських комплексів, логістичної інфраструктури, інформаційних систем, електронної комерції та технологій взаємодії зі споживачами. Водночас зростає значення нематеріальних інвестицій, пов’язаних із формуванням торговельних брендів, удосконаленням маркетингових стратегій, розвитком персоналу та підвищенням клієнтоорієнтованості.

Значення цифрової складової інвестиційної діяльності підтверджується міжнародними дослідженнями. Зокрема, у World Investment Report 2024 увагу приділено спрощенню інвестиційних процедур і розвитку цифрового державного управління, тоді як World Investment Report 2025 присвячено особливостям міжнародного інвестування в цифрову економіку [8; 9]. Для підприємств торгівлі зазначені тенденції створюють передумови для розвитку електронної комерції, автоматизації бізнес-процесів, цифрового маркетингу та впровадження інноваційних моделей обслуговування споживачів.

Окремої уваги потребує класифікація інвестицій, яка є важливим інструментом їх систематизації, планування та оцінювання. За об’єктами вкладення капіталу доцільно виокремлювати реальні, фінансові, нематеріальні, інноваційні та інтелектуальні інвестиції. За джерелами фінансування: власні, позикові та залучені. За термінами реалізації: короткострокові, середньострокові й довгострокові. За рівнем ризику: інвестиції з різним ступенем невизначеності очікуваних результатів. Важливість систематизації інвестиційних процесів підтверджується статистичними матеріалами Державної служби статистики України, у яких капітальні інвестиції розподіляються за видами економічної діяльності, активами та джерелами фінансування [10]. Використання зазначеної інформації створює можливості для

оцінювання структурних змін в інвестиційній діяльності та визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємств.

Для підприємств торгівлі доцільним є доповнення традиційних класифікаційних підходів критеріями, які враховують специфіку торговельної діяльності. Зокрема, інвестиції можуть диференціюватися за спрямованістю на розвиток каналів збуту, модернізацію торговельної інфраструктури, цифровізацію бізнес-процесів, удосконалення логістики, розширення асортименту, підвищення якості обслуговування та зміцнення ринкових позицій підприємства.

В умовах сучасних економічних трансформацій важливим завданням залишається забезпечення інвестиційної безпеки підприємств торгівлі. Високий рівень економічної невизначеності, зміни споживчого попиту, коливання вартості фінансових ресурсів, порушення логістичних зв'язків та воєнні ризики можуть негативно впливати на результативність інвестиційних проєктів.

За матеріалами оновленої оцінки потреб України у відновленні та відбудові, оприлюдненої Світовим банком у лютому 2026 року, обсяг прямої шкоди, завданої Україні станом на кінець 2025 року, перевищив 195 млрд доларів США. Найбільших втрат зазнали житловий, транспортний та енергетичний сектори [11]. Такі обставини зумовлюють необхідність переорієнтації інвестиційних стратегій підприємств, зокрема торговельних, на підвищення стійкості логістичних систем, енергетичної автономності, цифрової безпеки та здатності до безперервного функціонування.

У World Investment Report 2026 міжнародне інвестиційне середовище розглядається в контексті глобальної нестабільності та трансформації міжнародних економічних зв'язків [12]. Для українських підприємств це актуалізує питання диверсифікації джерел фінансування, розширення міжнародного партнерства та підвищення прозорості інвестиційної діяльності.

Ефективне управління інвестиційною діяльністю має передбачати узгодження стратегічних цілей підприємства з його ресурсними можливостями, визначення пріоритетних напрямів інвестування, обґрунтування джерел фінансування та систематичний контроль за досягненням запланованих результатів.

Отже, проведене теоретичне узагальнення дозволяє зробити висновок, що інвестиції та інвестиційна діяльність становлять важливу складову економічного механізму функціонування підприємств торгівлі. Їхня сутність розкривається через взаємозв’язок процесів формування, розміщення, використання та відтворення інвестиційного капіталу, спрямованих на досягнення економічних і суспільно значущих результатів. Обґрунтовано, що інвестиційна діяльність

підприємств торгівлі має системний, багатофункціональний і циклічний характер, а її ефективність залежить від обґрунтованості управлінських рішень, раціонального використання ресурсів, диверсифікації інвестиційних вкладень та врахування особливостей торговельної сфери. Перспективними напрямами подальших досліджень є вдосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності інвестиційної діяльності підприємств торгівлі, розроблення механізмів управління інвестиційними ризиками та визначення інструментів підвищення інвестиційної привабливості торговельних підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Ключові слова: *інвестиції, інвестиційна діяльність, підприємства торгівлі, інвестиційний капітал, інвестиційний цикл, інвестиційна привабливість, економічна ефективність*

Список використаних джерел

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text.
2. UNCTAD. World Investment Report 2018: Investment and New Industrial Policies. Geneva : United Nations, 2018.
3. UNCTAD. World Investment Report 2019: Special Economic Zones. Geneva : United Nations, 2019.
4. UNCTAD. World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic. Geneva : United Nations, 2020.
5. UNCTAD. World Investment Report 2021: Investing in Sustainable Recovery. Geneva : United Nations, 2021.
6. UNCTAD. World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment. Geneva : United Nations, 2022.
7. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva : United Nations, 2023.
8. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government. Geneva : United Nations, 2024.
9. UNCTAD. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. Geneva : United Nations, 2025.
10. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції : статистичні матеріали за 2018-2025 роки. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.
11. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. Washington, D.C : World Bank, 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released.
12. UNCTAD. World Investment Report 2026: International Investment in a Turbulent Era. Geneva : United Nations, 2026.

УДК: 378.4

Юрій Верланов
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри
економіки та підприємництва
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ВИЩІЙ ОСВІТІ ТА АВТОНОМІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ

Розпочалася друга чверть XXI століття. Суспільство зустрічається зі значними змінами, що потребують відповідної реакції у багатьох сферах життєдіяльності, у тому числі і в освіті. Такі серйозні зміни розглядаються як виклики вищій освіті, що має зберегти своє призначення фактору розвитку країн. Конвергенція штучного інтелекту, зміна очікувань роботодавців та демократизація Інтернету змусили університети, коледжі та професійні установи фундаментально переосмислити те, як вони забезпечують досягнення належного результату [3].

В останні роки Інтернет «вибухнув» публікаціями, де представлено спроби осмислення сутності цих викликів, так само, як і основних тенденцій, що їх обумовили. Простий аналіз оцінює кількість подібних публікацій десятками тисяч, від індексованих у SCOPUC і Web of Science до аналітичних та програмних текстів UNESCO і блогів. Практично всі автори акцентують увагу на таких важливих аспектах, як фінансування та організація вищої освіти, політика держави, якісні результати, демографічні зрушення, розвиток інформаційних технологій та взаємодія з громадськістю й практикою.

Так, відмічаються:

– Скорочення кількості студентів та демографічні зміни [2, 7]. Не зважаючи на зростання кількості зарахованих цього року студентів у вітчизняні ЗВО, За вісім останніх років, спостерігається скорочення кількості кількість дітей, які йдуть до першого класу в Україні приблизно на 46%) [9].

– Зростання вартості вищої освіти [2, 6, 7] скорочення потоків доходів та збільшення операційних витрат університетів. В Україні за 4 роки середня ціна навчання в університетах зросла на 60%. [8]

– Конкуренція з боку альтернативних шляхів здобуття освіти, що мають меншу тривалість. Альтернативні моделі освіти набирають

популярності, оскільки вони часто обіцяють швидші та доступніші шляхи працевлаштування. Такі програми, як навчальні табори з програмування, сертифікації та стажування, особливо привабливі в таких галузях, як технології та кваліфіковані ремесла, де високий попит на спеціалізовані навички. [7].

– Застарілість навчальних програм та методів викладання [4, 7].

– Розрив між практикою викладання та новітніми інформаційними технологіями [1, 7].

– Недостатнє забезпечення рівності та інклюзивності освіти [7].

– Надмірна залежність від позаштатних викладачів, що припускається університетами з метою скорочення витрат [4].

– Недоліки системи управління університетами, що проявляється у надмірній складності та централізованості управління [1].

– Слабкий розвиток студент-орієнтованої університетської культури [4].

– Бюрократична система оцінки якості освіти та підзвітності [4]. Відмічається, що у деяких країнах акредитаційні агентства, організовані для покращення якості вищої освіти, стали бюрократичними регуляторними системами, які виступають перешкодою для швидких змін і інновацій, суперечачи їхній місії.

– Ризики зростання серед студентів рівня тривожності, депресії та стресу [7].

– Зменшення на ринку освітніх послуг рівня цінності пропозиції вищої освіти [1, 4, 7].

В переліку відсутня яка-небудь ієрархія за принципом важливості впливу на розвиток освіти, необхідної швидкості реагування тощо. Це зрозуміло, оскільки сам предмет розгляду є достатньо складним, багатовекторним та таким, що ранжування викликів та формування стратегічних реакції залежить від ситуації в тій чи іншій країні, її політики щодо вищої освіти, ступеня забезпеченості ресурсами, готовності проводити реформи, культурно-історичного досвіду і так далі.

В цілому ж, університети, що активно намагаються відповідати на сучасні виклики будить більш успішними на ринку освітніх послуг. Такі відповіді мають вкладатися в концептуальне коло вимог IV промислової революції, зміст якої полягає у переході до цифрового виробництва, побудованого на глибокій інтеграції фізичних технологій, цифрових систем та біологічних процесів [13]. Це явище розвивається з експоненціальною швидкістю та охоплює не лише промисловість, а й економіку, ринок праці, освіту [14] та державне управління.

Не менш важливим слід вважати і забезпечення належної автономії вітчизняних університетів разом із посиленням їх відповідальності, що, як свідчить досвід передових країн, може стати важливим фактором отримання вищих результатів освітянської діяльності, зокрема у вищій освіті. [15]

Як відомо, автономія ЗВО складається з отримання можливостей приймати рішення університетами у сферах: академічній, кадровій та фінансовій. Рівень автономії університетів України по кожній складовій цих позицій було оцінено експертами (всього 24 оцінки) як «високий», «посередній» та «низький» порівняно з вимогами Європейської Асоціації Університетів. [16] Якщо ж замість якісних оцінок використати балові (відповідно, 3, 2 та 1), стан вітчизняних ВНЗ в середньому отримав 1,66 бали з 3-х можливих. За напрямками середні розподіляються так: академічна автономія – 1,57 бали, кадрова – 2,25, фінансова – 1,17.

Список використаних джерел

1. 14 Challenges in Higher Education: Every Student Must Know! URL: https://www.21kschool.com/ua/blog/challenges-in-higher-education/
2. A Challenging Economic Forecast for Higher Education. 2026. URL: https://strengtheninguo.uoregon.edu/challenges-in-higher-ed
3. Chen S. The Future of Higher Education: Key Trends to Watch in 2026. URL: https://nextskilledge.com/blog/future-of-higher-education-2026 https://research.itu.edu.tr/en/publications/reflecting-trends-of-the-contemporary-academic-landscape-in-the-c/
4. Miguel Angel Escotet. 2026. Ten Challenges and Emerging Future Trends in Higher Education. URL: https://miguelescotet.com/2026/ten-challenges-and-emerging-future-trends-in-higher-education/
5. Nilüfer Ülker. Reflecting trends of the contemporary academic landscape in the context of Higher Education 4.0.
6. O'Malley B. UK universities are caught in costs and revenue trap. URL: https://www.universityworldnews.com/post.php?story=2026100813195654
7. The Greatest Challenges Facing Higher Education: A Comprehensive Analysis for 2025 with Exemplars in Navigating Solutions. URL: https://changinghighered.com/higher-ed-challenges-2025-solution-examples/
8. Полівода-Цепла А., Ручка А. Скільки-скільки? Вартість вищої освіти в Україні. URL: https://www.education.ua/news/2026/04/14/skilky-skilky-vartist-vyshchoi-osvity-v-ukraini/
9. Публікація ТСН 04.09.26. URL: https://tsn.ua/ukrayina/v-ukrayini-mayze-vdvichi-pomenshalo-pershoklasnykiv-u-mon-nazvaly-tsyfry-3161894.html

10. The Greatest Challenges Facing Higher Education: A Comprehensive Analysis for 2025 with Exemplars in Navigating Solutions. URL: https://changinghighered.com/higher-ed-challenges-2025-solution-examples/
11. Nilüfer Ülker. Reflecting trends of the contemporary academic landscape in the context of Higher Education 4.0.
12. https://research.itu.edu.tr/en/publications/reflecting-trends-of-the-contemporary-academic-landscape-in-the-c/
13. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. 2016. URL: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
14. Борзик О., Москалюк О. та ін. STEM як інноваційна стратегія інтегрованої освіти: світовий досвід та перспективи розвитку / Харківська педагогічна академія. *Вісник науки та освіти.* 2023. №17. С.383–396. DOI: https://doi.org/10.05258/2786-6165-2023-1(7)-373-396
15. Засєкіна Л. Автономія і відповідальність університетів: психологічні реалії в Україні. Укрінформ. 2015. https://www.inforum.in.ua/conferences/15/24/154
16. Панич О. Автономія вишів в контексті законодавства і практики. Освіта.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/65226/

УДК 332.87:697.1:657.471

Петро Дерменжи
директор, архітектор,
Головний архітектор проекту
приватного підприємства
Творча Майстерня Архітектора «Проект»
м. Миколаїв, Україна

ЕКОНОМІКО-ТЕХНІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТЕПЛОЗАБЕЗПЕЧЕННЯЗАСТАРІЛОГО ЖИТЛОВОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

Впровадження індивідуального обліку тепла є обов'язковою умовою подолання фінансово-технічної кризи застарілого житлового фонду.

Застарілі однотрубні системи опалення (зведені до 1990-х рр.) через знос та зашламування труб (до 75-80%) генерують колосальні збитки та дебіторську заборгованість населення понад 33,5 млрд грн. Відповідно до Директиви ЄС 2012/27/EU (EED), лише перехід на

поквартирний облік та регулювання забезпечує гарантовану економію тепла у 15-20% за рахунок усунення перегріву та оптимізації споживання.

«Метод архітектора Дерменжи» та метод розподілювачів (алокаторів) мають однакову кошторисну вартість, але принципово різний технічний результат.

Порівняльний розрахунок у ПК АВК-5 для типового 72-квартирного будинку (м. Миколаїв, пр. Миру, 17Б) довів їхню кошторисну рівнозначність (~11,6 млн грн за об'єкт або ~161 тис. грн. на квартиру). Проте, на відміну від алокаторів, які лише фіксують відносні одиниці на тлі іржавих стояків, «Метод архітектора Дерменжи» (Патент № 102484) за ті ж кошти забезпечує повну заміну мереж на двотрубну схему та прямий комерційний облік у Gcal.

Економічний ефект від реалізації Методу архітектора Дерменжи створює макроекономічний ресурс для самофінансування програми.

Забезпечення 20%-ї економії газу дає щорічне фінансове заощадження: 126,2 млн грн для Миколаєва, 393 млн грн. для Одеси, 2,76 млрд грн. для Києва та ~8,76 млрд грн. (584 млн м³ газу) для України. Переорієнтація цих заощаджених коштів замість безповоротного покриття збитків ТКЕ дозволяє щороку повністю безкоштовно модернізувати 754 великі будинки в Україні.

Нормативно-правова база для масового впровадження Методу архітектора Дерменжи в Україні повністю сформована.

Зміною № 1 до ДБН В.2.2-15:2019 (п. 7.31) офіційно дозволено влаштування лічильників у межах квартири при реконструкції, а Постанова КМУ № 1094 звільнила такі роботи від потреби отримання дозволів на будівництво. Це дає ОСББ та муніципалітетам готовий юридичний алгоритм дій без бюрократичних перешкод.

Офіційні дані центральних та місцевих органів влади констатують системну кризу та підтверджують доцільність запропонованого рішення.

Аналіз офіційної інформації від НКРЕКП, Мінрегіону, Пенсійного фонду України, а також виконавчих органів міст Києва, Одеси та Миколаєва свідчить про відсутність державних програм компенсації різниці в тарифах і неконтрольоване зростання бюджетних видатків на субсидії (понад 4,1 млрд грн./рік). Водночас ДУ «Фонд енергоефективності», Держенергоефективності та КМДА у своїх офіційних відповідях повністю підтвердили технічну можливість, доцільність та переваги реалізації «Методу архітектора Дерменжи» як бази для програм енергомодернізації.

Список використаних джерел

1. Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on energy efficiency. *Official Journal of the European Union*, L 315, 2012.
2. Патент на корисну модель № 102484, Україна. МПК F24D 10/00. Спосіб реконструкції системи водяного опалення багатоповерхового багатоквартирного житлового будинку / Дерменжи П. М. № u 2015 06095; заявл. 19.06.2015; зареєстр. 26.10.2015, Бюл. № 20.
3. Зміна № 1 до ДБН В.2.2-15:2019 «Житлові будинки. Основні положення», п. 7.31.
4. Лист НКРЕКП № 4379/18.4/7-26 від 03.04.2026 р. «Про надання інформації щодо заборгованості населення України станом на 01.03.2026».
5. Лист Мінрегіону України № 8550/8/10-26 від 02.04.2026 р. «Про компенсації різниці в тарифах та капітальну реконструкцію систем опалення».
6. Лист Пенсійного фонду України № 2800-060201-8/23630 від 02.04.2026 р. «Про виплати житлових субсидій за 2024–2026 рр.».
7. Лист ДУ «Фонд енергоефективності» № 01/18/235/26 від 30.03.2026 р. «Про результати технічного аналізу проєктних рішень за методом архітектора Дерменжи П. М.».
8. Лист Департаменту ЖКИ КМДА № 058/12/3-3002 від 29.04.2026 р. (щодо підсумків опалювальних періодів КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»).
9. Лист Виконкому Миколаївської міської ради № 8805/02.02.01-18/14/26/137 від 11.04.2026 р.
10. Звіт КП «Теплопостачання міста Одеси» № 01-18/642 від 03.04.2026 р.
11. Робочі проєкти та Зведені кошторисні розрахунки ПК АВК-5 № 12_КД_ЗКР та №3_КД_ЗКР (м. Миколаїв, пр. Миру, 17Б), 2026 р.

УДК 368:339.923(477)

Валентин Дранус
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна
Оксана Прокопишин
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені Степана Ґжицького
м. Львів, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДИРЕКТИВИ SOLVENCY II НА СТРАХОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Надання Україні 23 червня 2022 року статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу зобов'язало державу адаптувати національне законодавство до права ЄС, зокрема в сфері страхування, де ключовими є три директиви: Solvency II (2009/138/ЄС), IDD (2016/97/ЄС) та MID (2009/103/ЄС) [1; 4]. Центральне місце серед них посідає Solvency II, що запроваджує ризик-орієнтований режим платоспроможності страховиків і визначає архітектуру сучасного страхового нагляду в ЄС. 12 серпня 2026 року Національний банк України (НБУ) відкрив проєкт «Імплементація Solvency II в Україні», а 18 вересня 2026 року провів першу зустріч із страховиками, об'єднаннями учасників ринку та актуарною спільнотою [5]. Цим започатковано перехід від часткового запозичення європейських норм до системного запровадження режиму Solvency II. Метою дослідження є аналіз змісту проєкту, оцінка його впливу на страховий ринок і визначення ключових викликів у глобальному, національному та регіональному вимірах.

Відправною точкою реформи став Закон України «Про страхування» № 1909-IX, основна частина якого діє з 1 січня 2024 року [2]. Він закріпив концептуальні засади Solvency II, такі як умови авторизації страховиків, вимоги до системи управління, трирівневу структуру регулятивного капіталу, підвищені вимоги до мінімального

капіталу, процедури передачі страхового портфеля та примусового виходу з ринку [4; 6]. За результатами скринінгу Європейської Комісії 2025 року, Україна має низький рівень узгодженості із законодавством ЄС в сфері Solvency II, а за внутрішньою оцінкою НБУ імплементовано лише до 30% положень директиви [5]. Чинний «спрощений» підхід не відповідає першому стовпу Solvency II ні щодо розрахунку капіталу платоспроможності (SCR) і мінімального капіталу (MCR), ні щодо власної оцінки ризиків і платоспроможності (ORSA) [4]. Представники ринку слушно зауважували, що формальний перехід з 2027 року на передбачену законом проміжну модель дав би не Solvency II, а умовну «Solvency 0.5» [7]. Тому НБУ вирішив не запроваджувати інших підходів, зокрема визначеної чинним законом загальної моделі оцінки капіталу платоспроможності, а усунути розбіжності у вимогах до SCR і MCR через повну імплементацію директиви з всіма її останніми змінами [5].

Метою проєкту визначено оцінку готовності страхового ринку до нових вимог щодо платоспроможності, зокрема потреби в докапіталізації кожного страховика, а також проведення освітніх заходів для фахівців страховиків. Строк реалізації визначено до 2030 року, а роботу організовано за чотирма напрямами:

1) Зміна регуляторного середовища для оцінки платоспроможності за вимогами Solvency II;

2) Оцінка готовності ринку та впливу нових вимог (кількісна оцінка впливу – QIS);

3) Нова кількісна та якісна звітність відповідно до вимог EIOPA і нові підходи до розкриття інформації;

4) Розбудова в НБУ процесів та інструментів ризик-орієнтованого нагляду [5].

Проєкт передбачає координацію страховиків, регулятора, об'єднань учасників ринку, актуаріїв, інституцій ЄС і міжнародних партнерів; експертну підтримку надають Світовий банк та іноземні регулятори, а НБУ готується до роботи в межах проєкту Twinning [5].

Часові рамки поєднують два горизонти, всі зміни до законодавства заплановано ухвалити до кінця 2027 року, а впровадити оновлені вимоги, насамперед до капіталу платоспроможності на основі оцінки ризиків – до вступу України в ЄС, щоб на момент вступу і ринок, і регулятор вже працювали за acquis ЄС [5]. Нова редакція Закону «Про страхування» буде містити деталізовані вимоги за всіма трьома стовпами для страховиків, що підпадають під дію директиви, пропорційний режим для малих і нескладних страховиків відповідно до Директиви (ЄС) 2025/2 [3] та окремий національний режим для

інших компаній [4]. За Pillar I запроваджуються стандартна формула SCR з правом використання внутрішньої моделі та суттєве підвищення абсолютних мінімальних значень MCR; замість переліку дозволених активів – ринкова оцінка активів і пов'язаних з ними ризиків [4; 6]. Pillar II охоплює ORSA та правила управління ризиком ліквідності, Pillar III – звіт про платоспроможність, наглядовий звіт і стандартизовані шаблони кількісної звітності (QRTs). Технічні положення близько двадцяти регламентів ЄС, зокрема Делегованого регламенту (ЄС) 2015/35 [8], до вступу будуть впроваджені нормативно-правовими актами НБУ. Оскільки калібрування QIS має спиратися на українські біометричні дані, регулятор збере статистику для побудови національних таблиць смертності [4].

Аналіз дає змогу виокремити низку викликів, пов'язаних із запровадженням нового режиму платоспроможності. Найвідчутнішим із них є капітальне навантаження на страховиків. Страховий ринок України вже пройшов глибоку консолідацію, за п'ять років його залишили 73% компаній, на які припадало лише 15% активів [9], а оцінка потреби в докапіталізації в межах QIS може спричинити нову хвилю виходу слабших гравців [6]. Суттєвою є специфіка воєнного часу, адже стандартна формула відкалібрована на європейських даних і не повною мірою враховує воєнні та катастрофічні ризики, а обмежена глибина внутрішнього ринку капіталу ускладнює ринкову оцінку активів. Перехід до нових вимог стримує також кадровий і технологічний дефіцит, оскільки розрахунок SCR, проведення ORSA та подання QRTs потребують залучення актуаріїв, ризик-менеджерів і спеціалізованого програмного забезпечення. Окремої уваги заслуговує регіональний аспект проблеми, адже для регіональних страховиків, зокрема на півдні України, саме принцип пропорційності визначатиме можливість продовжувати діяльність.

Отже, реалізація НБУ проєкту «Імплементація Solvency II в Україні» є завершальним етапом тривалого процесу гармонізації страхового законодавства із правом ЄС. Цей процес розпочався з переходу функцій регулятора страхового ринку до НБУ та набув концептуального оформлення в Законі України «Про страхування» 2021 року. На цьому етапі відбувається перехід від часткового впровадження окремих положень директиви до повноцінного застосування європейського режиму платоспроможності, що є необхідною умовою інтеграції українського страхового ринку до єдиного фінансового простору ЄС. Успішне завершення імплементації потребує встановлення реалістичних строків докапіталізації та максимального використання пропорційного режиму для малих і

нескладних страховиків. Важливо також синхронізувати реформу із запровадженням системи страхування воєнних ризиків, а активне залучення страховиків до QIS дасть змогу відкалібрувати параметри з урахуванням національної специфіки. Не менш значущим є розвиток підготовки актуаріїв і ризик-менеджерів у партнерстві закладів вищої освіти з професійними об'єднаннями та в межах освітніх заходів проєкту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз результатів QIS та їх впливу на капітальну позицію українських страховиків.

Список використаних джерел

1. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II). *Official Journal of the European Union.* 2009. L 335. P. 1–155.
2. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20.
3. Directive (EU) 2025/2 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2024 amending Directive 2009/138/EC (Solvency II review). *Official Journal of the European Union.* 2025. L 2025/2.
4. Концептуальні підходи щодо приведення законодавства України у сфері страхування до вимог актів права ЄС / Національний банк України. Київ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/EU_Insurance_Directives_Implementation_Approaches_26-03-2026.pdf.
5. Національний банк України провів першу зустріч із представниками страхового ринку з нагоди відкриття проєкту «Імплементація Solvency II в Україні» / Національний банк України. 21.09.2026. URL: https://bank.gov.ua.
6. Рожкова К. Потенціал для страхового ринку колосальний : інтерв'ю. *Інтерфакс-Україна.* 2025. URL: https://interfax.com.ua/news/interview/1058824.html.
7. Ястреб Д. Ми хочемо створити «карту можливостей» для інвесторів з урахуванням страхового покриття різних ризиків : інтерв'ю. *Інтерфакс-Україна.* URL: https://interfax.com.ua/news/interview/1159979.html.
8. Commission Delegated Regulation (EU) 2015/35 of 10 October 2014 supplementing Directive 2009/138/EC (Solvency II). *Official Journal of the European Union.* 2015. L 12. P. 1–797.
9. Пішли 73% компаній: результати п'яти років трансформації ринку страхування. The Page. URL: https://thepage.ua/ua/news/rezultati-pyati-rokiv-transformaciyi-rinku-strahuvannya.

УДК 659.1:658.8

Любов Дранус
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна
Марина Полегенька
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економки
Дніпровський державний
аграрно-економічний університет
м. Дніпро, Україна

МАРКЕТИНГ ДОВІРИ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА КЛАСИЧНІЙ РЕКЛАМІ

В умовах надлишку цифрового контенту, значне прискорення створення якого забезпечує генеративний штучний інтелект, якість візуального чи текстового матеріалу втрачає функцію цінності бренду. Водночас довіра до компанії формується тривалий час, а її втрата в диджитал-середовищі може відбутися внаслідок одного негативного відгуку, невдалої публікації чи публічної заяви керівника. Це зумовлює потребу в осмисленні маркетингу довіри як підходу до побудови та збереження відносин зі споживачем [1].

Маркетинг довіри ґрунтується на концепції permission marketing, запропонованій С. Годіним [2], згідно з якою взаємодія можлива за умови добровільної згоди споживача отримувати повідомлення бренду. На відміну від традиційної реклами, що привертає увагу без попереднього дозволу, цей підхід спирається на репутацію компанії, тобто, на оцінки інших користувачів, інфлюенсерів, медіа та особистих контактів, які поширюють її контент. Актуальності набуває маркетинг через рекомендації знайомих, ефективність якого підтверджується історично: рекомендація реального споживача сприймається як більш достовірна, ніж рекламне твердження самого продавця.

За умов однорідної якості контенту споживач звертає увагу на додаткові сигнали довіри. Зокрема, це можуть бути відгуки інших клієнтів, наявність незалежних оцінок, прозорість цін та умов покупки, відповідність сервісу рекламним обіцянкам, узгодженість комунікації на різних платформах, присутність не лише в медіа, а й в реальних людей та можливість побачити їх досвід споживання [1].

Ефективне формування довіри ґрунтується на трьох принципах (табл. 1). Гіперпрозорість передбачає, що бренд самостійно пояснює як формується ціна, який вплив компанія має на суспільство та як вона збирає й використовує дані. Чим менше компанія змушена приховувати, тим менше підстав для підозр. Крім того, прозора та достовірна комунікація підвищує шанси на кращу видимість у пошукових та генеративних системах (SEO та GEO), які віддають перевагу матеріалам з власними даними, якісною інформацією та експертною оцінкою. Послідовність означає збереження впізнаваних цінностей, обіцянок незалежно від каналу, при цьому формат контенту може змінюватися. Людиноцентричність та допустимість неідеальної комунікації є відповіддю на надлишок бездоганних, штучно створених матеріалів, надмірна досконалість яких може виглядати неприродною.

Таблиця 1. – Принципи маркетингу довіри

Принцип	**Зміст**	**Приклади інструментів**
Гіперпрозорість	Пояснення ціноутворення, соціального впливу та практик роботи з даними	Відкриті умови, інформація про використання даних, звіти про результати соціальних ініціатив
Послідовність	Узгоджені цінності та обіцянки комунікації на всіх каналах	Єдина платформа бренду, адаптація формату комунікаційних звернень
Людиноцентричність	Реальні люди та неідеальний контент замість надмірно відшліфованого	Оцінка реальних експерти, відсутність складного сценарію в відео

Окремим чинником формування довіри в цифровому середовищі виступають алгоритми персоналізації. Аналізуючи великі масиви даних (поведінкові патерни, вподобання, історію покупок, активність у соціальних мережах), платформи формують контент, максимально наближений до інтересів користувача, що підвищує довіру до бренду: споживачі охочіше взаємодіють із компаніями, які демонструють розуміння їхніх очікувань і потреб [3]. Розвиток соціальних мереж

змінив підходи до цифрового маркетингу та розширив можливості взаємодії з аудиторією: алгоритми не лише керують вмістом, а й визначають спосіб його подачі, добираючи для кожного користувача публікації та рекламні пропозиції. Тому вони стали ключовим інструментом персоналізації користувацького досвіду та впливають на смаки, уподобання й сприйняття сучасних споживачів [4].

Перед купівлею споживач перевіряє бренд за незалежними джерелами. Для локального бізнесу це насамперед відгуки на платформах на зразок Google Business Profile, для B2B-сегмента – кейси з конкретним завданням, рішенням та перевірюваним результатом. Додатковим аргументом виступають рекомендації та партнерства, адже співпраця з організаціями, яким аудиторія вже довіряє, передає бренду частину сформованої довіри.

Окремої уваги потребує клієнтський сервіс, який виконує функцію верифікації рекламних обіцянок. Реклама формує перше враження, тоді як досвід після покупки засвідчує його правдивість. Розбіжність між заявленим і фактичним (повільні відповіді, шаблонна підтримка, невідповідність продукту очікуванням) підриває довіру, тому сервіс слід розглядати як складову маркетингу [1].

Практична реалізація маркетингу довіри охоплює: демонстрацію реальних клієнтів і співробітників; збирання та публікацію відгуків, у тому числі відповіді на негативні; підготовку кейсів з конкретними результатами; роз'яснення цін, умов і практик роботи з даними; підтримання єдиного інформаційного потоку бренду; використання користувацького контенту; надання корисної інформації до покупки; відображення участі бренду в локальній спільноті.

Отже, маркетинг довіри виходить за межі окремої рекламної кампанії та охоплює комунікацію, прозорість, роботу з даними, рекомендації, контент і поведінку компанії після продажу. Його ключова мета полягає в забезпеченні співпадінні комунікаційних повідомлень бренду з реальним досвідом клієнта, що в умовах насиченого цифрового середовища стає важливою конкурентною перевагою.

Список використаних джерел

1. Рекомендації проти реклами: чому працює маркетинг довіри. MMR. URL: https://mmr.ua/longreads/marketyng/rekomendacziyi-proty-reklamy-chomu-praczyuye-marketyng-doviry/ (дата звернення: 10.10.2026).

2. Godin S. Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers. New York : Simon & Schuster, 1999. 256 p.

3. Коноплянникова М. Персоналізація як стратегія лояльності в електронній комерції. *Товари і ринки.* 2024. № 1. С. 4–26.
4. Пономаренко І. В., Сябро С. М. Особливості використання персоналізованого маркетингу в умовах діджиталізації. *Економічний простір.* 2021. Вип. 172. С. 52–55.

УДК 005.94:159.955

Людмила Євчук
доктор економічних наук, професор,
т.в.о. завідувача кафедри
економіки та підприємництва
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

РОЛЬ КРИТИЧНОГО ТА КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвитку економіки бізнес функціонує в середовищі постійних змін, високої конкуренції, цифрової трансформації та зростаючої невизначеності. Успіх підприємств дедалі більше залежить не лише від наявності матеріальних ресурсів чи сучасних технологій, а й від здатності керівників і працівників ефективно аналізувати інформацію, приймати обґрунтовані рішення та генерувати нові ідеї. Саме тому критичне та креативне мислення набувають особливого значення як важливі чинники забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу.

Критичне мислення дозволяє оцінювати достовірність інформації, виявляти ризики, аналізувати альтернативні варіанти дій та приймати зважені управлінські рішення [1]. У свою чергу, креативне мислення сприяє пошуку нестандартних підходів до розв’язання проблем, створенню інноваційних продуктів і послуг, відкриттю нових ринкових можливостей та формуванню конкурентних переваг. В умовах швидких технологічних змін і зростання ролі інновацій саме поєднання критичного й креативного мислення стає основою ефективної підприємницької діяльності.

Особливої актуальності набуває питання розвитку цих компетентностей у сучасних підприємців, менеджерів та фахівців, оскільки здатність одночасно генерувати нові ідеї та критично

оцінювати їхню життєздатність сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства. У зв'язку з цим зростає необхідність дослідження ролі критичного та креативного мислення в розвитку бізнесу, визначення їхнього впливу на прийняття управлінських рішень, інноваційну діяльність і формування конкурентних переваг [3].

Критичне мислення відіграє важливу роль у розвитку сучасного бізнесу, оскільки забезпечує здатність підприємців і керівників приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та високого рівня конкуренції. Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами ринкової кон'юнктури, технологічними інноваціями та значними інформаційними потоками, що потребують ретельного аналізу та оцінювання. У таких умовах саме критичне мислення стає важливим інструментом ефективного управління та стратегічного розвитку підприємства.

Однією з головних функцій критичного мислення в бізнесі є забезпечення якісного процесу прийняття управлінських рішень. Керівники підприємств щодня стикаються з необхідністю вибору між різними альтернативами, оцінки можливих ризиків та прогнозування наслідків своїх дій. Завдяки критичному аналізу вони можуть об'єктивно оцінювати наявну інформацію, перевіряти її достовірність та уникати прийняття рішень на основі припущень або неперевірених даних. Це дозволяє зменшити ймовірність помилок та підвищити ефективність бізнес-процесів.

Критичне мислення також є важливим елементом стратегічного управління підприємством. Воно допомагає здійснювати комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначати сильні й слабкі сторони компанії, оцінювати ринкові можливості та потенційні загрози. Завдяки цьому керівництво отримує можливість розробляти більш реалістичні та ефективні стратегії розвитку, адаптувати бізнес до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Особливого значення критичне мислення набуває в процесі управління ризиками. Жодна підприємницька діяльність не може повністю уникнути невизначеності, тому важливим завданням менеджерів є своєчасне виявлення можливих загроз та оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства. Здатність критично аналізувати ситуацію дозволяє виявляти потенційні проблеми ще на початкових етапах, розробляти превентивні заходи та мінімізувати негативні наслідки для бізнесу.

Креативне мислення є одним із ключових факторів успішного розвитку сучасного бізнесу, оскільки забезпечує здатність компаній створювати інноваційні продукти, адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати конкурентні переваги [5]. В умовах глобалізації, цифровізації та постійного зростання конкуренції традиційні методи ведення бізнесу часто виявляються недостатньо ефективними. Саме тому все більшого значення набуває здатність генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення та впроваджувати інноваційні підходи до управління й організації діяльності підприємства.

Креативне мислення сприяє розвитку інноваційної діяльності, яка є одним із головних джерел економічного зростання підприємств. Завдяки здатності бачити нові можливості бізнес може створювати унікальні продукти та послуги, що краще відповідають потребам споживачів [2]. Чимало успішних компаній досягли лідерських позицій саме завдяки інноваціям, які стали результатом творчого підходу до розв'язання проблем та пошуку нових напрямів розвитку. Креативність дозволяє підприємствам не лише вдосконалювати існуючі пропозиції, а й формувати нові ринки, створюючи попит на продукти та послуги, які раніше не існували.

Важливу роль креативне мислення відіграє у сфері маркетингу. У сучасних умовах споживачі щодня стикаються з великою кількістю рекламної інформації, тому привернути їхню увагу стає дедалі складніше. Творчий підхід дозволяє компаніям здійснювати оригінальні маркетингові кампанії, формувати впізнаваний бренд та встановлювати емоційний зв’язок із клієнтами. Саме креативність часто стає основою розроблення унікальної торгової пропозиції, яка вирізняє компанію серед конкурентів та сприяє зміцненню її ринкових позицій.

Креативне мислення є невід’ємною складовою підприємницької діяльності. Підприємці постійно стикаються з необхідністю пошуку нових можливостей для розвитку бізнесу, освоєння нових ринків та адаптації до змін у поведінці споживачів. Здатність нестандартно мислити допомагає виявляти перспективні ніші, розробляти нові бізнес-моделі та ефективно реагувати на ринкові виклики [4]. У багатьох випадках саме творчий підхід дозволяє перетворити проблеми на можливості для подальшого зростання підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових умов його успішного функціонування та довгострокового розвитку в сучасному ринковому середовищі. Високий рівень конкуренції, швидкі технологічні зміни, глобалізація та зростаючі вимоги споживачів

змушують підприємства постійно шукати нові шляхи підвищення ефективності діяльності. У таких умовах дедалі більшого значення набувають не лише матеріальні та фінансові ресурси, а й інтелектуальний потенціал працівників, зокрема їхня здатність до критичного та креативного мислення.

Критичне та креативне мислення є взаємодоповнювальними компетентностями, які сприяють формуванню стійких конкурентних переваг підприємства [5]. Креативне мислення забезпечує пошук нових ідей, створення інноваційних продуктів і послуг, розроблення нестандартних бізнес-рішень та ефективних маркетингових стратегій. Водночас критичне мислення дозволяє оцінити доцільність запропонованих ідей, визначити можливі ризики їх реалізації та обрати найбільш ефективні варіанти впровадження. Поєднання цих двох видів мислення створює основу для формування інноваційного та водночас раціонального підходу до ведення бізнесу.

Одним із найважливіших напрямів впливу критичного та креативного мислення на конкурентоспроможність підприємства є розвиток інноваційної діяльності. Підприємства, які стимулюють творчий пошук нових рішень та підтримують генерацію ідей серед працівників, мають більше можливостей для створення унікальних продуктів і послуг. При цьому критичне мислення допомагає оцінити реалістичність інноваційних проєктів, визначити їх економічну ефективність та забезпечити раціональне використання ресурсів. Такий підхід підвищує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку та зберігати конкурентні позиції.

Важливим чинником конкурентоспроможності є також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ринкові умови постійно змінюються під впливом економічних, політичних, соціальних і технологічних факторів. Критичне мислення дозволяє своєчасно аналізувати ці зміни та прогнозувати їх можливий вплив на діяльність організації. Водночас креативне мислення сприяє пошуку нових можливостей для розвитку, освоєнню нових сегментів ринку та впровадженню сучасних бізнес-моделей. Завдяки цьому підприємство стає більш гнучким і здатним ефективно функціонувати навіть в умовах невизначеності.

Суттєвий вплив критичне та креативне мислення мають на якість управлінських рішень. Керівники, які володіють цими компетентностями, здатні комплексно аналізувати ситуацію, враховувати різні точки зору, генерувати альтернативні варіанти розв'язання проблем та обирати найбільш оптимальні з них. Це сприяє

зниженню рівня управлінських помилок, підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Крім того, розвиток критичного та креативного мислення позитивно впливає на формування інноваційної організаційної культури. Працівники, які мають можливість пропонувати нові ідеї, брати участь у прийнятті рішень та відкрито обговорювати проблеми, демонструють вищий рівень мотивації та залученості до діяльності підприємства. Це сприяє розвитку командної роботи, підвищенню продуктивності праці та формуванню сприятливого середовища для безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Розвиток критичного та креативного мислення в організації є важливою умовою забезпечення її інноваційності, конкурентоспроможності та здатності ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища. В умовах цифрової трансформації та постійних змін на ринку підприємства потребують працівників, які здатні не лише виконувати поставлені завдання, а й аналізувати ситуації, знаходити нестандартні рішення та брати участь у вдосконаленні бізнес-процесів. Саме тому формування культури критичного та креативного мислення стає одним із пріоритетних напрямів управління людськими ресурсами.

Розвиток критичного мислення в організації передбачає створення умов, за яких працівники можуть відкрито аналізувати наявні проблеми, ставити запитання, перевіряти достовірність інформації та пропонувати аргументовані рішення. Важливу роль у цьому процесі відіграє навчання персоналу методам аналізу даних, оцінювання ризиків, логічного мислення та прийняття управлінських рішень [4]. Серед найбільш ефективних інструментів розвитку критичного мислення можна виділити аналіз бізнес-кейсів, ділові ігри, дискусії, стратегічні сесії та розгляд практичних ситуацій із діяльності підприємства [3]. Використання таких методів дозволяє працівникам розвивати навички оцінювання інформації та формувати здатність приймати обґрунтовані рішення в складних умовах.

Не менш важливим напрямом є розвиток креативного мислення, яке сприяє генеруванню нових ідей та пошуку інноваційних шляхів розв'язання проблем. Для стимулювання творчого потенціалу працівників організації використовують різноманітні методики, серед яких мозковий штурм, дизайн-мислення, метод SCAMPER, картування ідей та проєктна робота. Такі підходи дозволяють залучати співробітників до процесу створення нових продуктів, удосконалення бізнес-процесів і розроблення ефективних маркетингових рішень. Важливою умовою розвитку креативності є створення атмосфери, у

якій працівники не бояться висловлювати нестандартні думки та експериментувати з новими підходами.

Значний вплив на формування критичного та креативного мислення має організаційна культура підприємства. Якщо керівництво підтримує відкритість до нових ідей, заохочує обговорення проблем та враховує пропозиції працівників, це створює сприятливі умови для розвитку інтелектуального потенціалу колективу. Навпаки, надмірна централізація управління та жорсткий контроль можуть обмежувати творчість і знижувати активність працівників у процесі прийняття рішень. Тому сучасні організації дедалі частіше впроваджують принципи партнерської взаємодії, командної роботи та колективного пошуку рішень.

Особлива роль у розвитку критичного та креативного мислення належить керівникам. Лідер має не лише сам володіти цими компетентностями, а й створювати умови для їхнього розвитку серед працівників. Ефективний керівник стимулює обмін знаннями, підтримує ініціативність, заохочує конструктивні дискусії та допомагає співробітникам розглядати проблеми з різних точок зору. Завдяки цьому формується середовище безперервного навчання та вдосконалення, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Важливо також інтегрувати розвиток критичного та креативного мислення в систему корпоративного навчання. Тренінги, семінари, майстер-класи, участь у проєктних командах та програмах професійного розвитку сприяють формуванню навичок аналізу, аргументації, генерування ідей та вирішення нестандартних завдань. Водночас практичне застосування отриманих знань у повсякденній діяльності дозволяє закріпити ці навички та перетворити їх на важливий елемент корпоративної компетентності.

Таким чином, розвиток критичного та креативного мислення в організації є стратегічним завданням, від реалізації якого значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства. Системна робота в цьому напрямі сприяє підвищенню якості управлінських рішень, стимулює інноваційну активність працівників, покращує адаптивність організації до змін та створює передумови для її сталого розвитку і довгострокового успіху на ринку.

Список використаних джерел

1. Facione P. A. Critical Thinking: What It Is and Why It Counts. 2023 Update. Insight Assessment. URL: https://insightassessment.com/wp-

content/uploads/2023/12/Critical-Thinking-What-It-Is-and-Why-It-Counts.pdf (дата звернення: 17.10.2026).

2. Facione P. A. Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction (The Delphi Report). Insight Assessment, 2024. URL: https://insightassessment.com/wp-content/uploads/2023/12/The-Delphi-Report-—-A-Statement-of-Expert-Consensus-on-the-Definition-of-Critical-Thinking.pdf (дата звернення: 17.10.2026).

3. Paul R., Elder L. Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life. Boston : Pearson Education, 2014.

4. Paul R., Elder L. The Miniature Guide to Critical Thinking: Concepts and Tools. Foundation for Critical Thinking, 2006. URL: https://www.criticalthinking.org/files/Concepts_Tools.pdf (дата звернення: 17.10.2026).

5. Vincent-Lancrin S., González-Sancho C., Bouckaert M., et al. Fostering Students' Creativity and Critical Thinking: What It Means in School. Paris : OECD Publishing, 2019.

УДК 332.33:004.9

Катерина Зуб
т.в.о. директора
Навчально-наукового інституту післядипломної освіти,
старший викладач кафедри обліку і аудиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Земельний капітал є базовим ресурсом аграрного виробництва, стан та ефективність використання якого визначають продовольчу безпеку та економічну стійкість сільськогосподарських підприємств. В сучасних умовах концепція сталого розвитку вимагає гармонізації економічних, екологічних та соціальних цілей землекористування. Досягнення такої гармонії неможливе без якісно нового аналітичного забезпечення, побудованого на використанні сучасних цифрових технологій.

Цифровізація суттєво розширює інформаційну базу та інструментарій економічного аналізу. Традиційна система обліку та аналізу, яка спирається переважно на фінансову та статистичну звітність, не здатна оперативно відображати якісні зміни стану ґрунтів, просторову неоднорідність полів та екологічні ризики. Тому формування сучасного аналітичного забезпечення сталого управління земельним капіталом ґрунтується на концепції Data-Driven Management (управління на основі даних). Воно передбачає перехід від традиційної фрагментарної звітності до комплексної інтеграції різнорідних (мультимодальних) масивів інформації, що поступають у режимі реального часу та з різною просторово-часовою деталізацією:

1. *Оперативні дані точного землеробства та Internet of Things (IoT).* Цей блок формує нижній (польовий) рівень аналітичної системи й забезпечує безперервний мікроуправлінський моніторинг:

– Телеметрія та параметри ґрунту: мережеві IoT-датчики (ґрунтові метеостанції, бездротові сенсори) фіксують динаміку вологості, температури, кислотності (pH), електропровідності та рівня вмісту NPK (азоту, фосфору, калію) на різних глибинах. Це дозволяє аналізувати ефективність засвоєння поживних речовин та розраховувати оптимальні вікна для проведення польових робіт.

– Ресурсний контроль та диференційоване внесення добрив: дані бортових комп'ютерів сільгосптехніки та аплікаторів забезпечують облік норми висіву, глибини заробки насіння, а також витрат пально-мастильних матеріалів, добрив і засобів захисту рослин (ЗЗР) у розрізі кожного елементарного пікселя (ділянки) поля.

– Аналітична цінність: кореляційний аналіз між обсягами внесених ресурсів та фактичною продуктивністю дозволяє оцінити економічний ефект від переходу на технології диференційованого внесення (VRA) та мінімізувати перевитрати капіталу.

2. *Просторові дані ГІС-систем та дистанційного зондування землі (ДЗЗ)*. Просторовий аналіз дає змогу оцінити макростан земельного фонду, його неоднорідність та часові тренди розвитку біомаси:

– Супутниковий та аеромоніторинг: використання супутникових знімків (Sentinel, Landsat, Planet Labs) та ВПЛА (дронів) з мультиспектральними та гіперспектральними камерами.

– Вегетаційні індекси: регулярний розрахунок індексів NDVI, EVI, NDWI, NDRE дозволяє у динаміці оцінювати рівень хлорофілу, біомасу, ступінь стресу рослин (водного чи азотного) та виявляти осередки шкідників чи бур'янів на ранніх стадіях.

– Просторовий контроль сталості: за допомогою ГІС-моделювання аналізуються геоморфологічні ризики – виявляються водна та вітрова ерозії, ущільнення ґрунтів, підтоплення, а також здійснюється автоматизований контроль дотримання науково обґрунтованих сівозмін та меж земельних ділянок (кадастровий аудит).

– Аналітична цінність: просторова візуалізація дає змогу розрахувати якісний потенціал кожного гектара (зонування продуктивності) та оптимізувати розміщення культур відповідно до агроекологічного потенціалу земель.

3. *Екологічні та ESG-показники (Environmental, Social, and Governance)*. Цей блок інтегрує екологічні метрики у фінансово-економічну модель управління, що є критичним для залучення «зелених» інвестицій, отримання пільгового кредитування та виходу на міжнародні ринки:

– Карбоновий менеджмент: оцінка вуглецевого балансу ґрунтів (Sequestration of Soil Organic Carbon – SOC), вимірювання прямих та непрямих викидів парникових газів (Scope 1, 2, 3) від використання техніки та азотних добрив. Це формує базу для участі агропідприємства у ринку вуглецевих кредитів (Carbon Credits).

– Моніторинг деградації та родючості: аналіз динаміки гумусу, біологічної активності ґрунту та ступеня його засолення чи закислення під впливом інтенсивного землеробства.

– Збереження біорізноманіття та водних ресурсів: оцінка рівня хімічного навантаження на довкілля, збереження природних ландшафтів (лісосмуг, водойм) та розрахунок ефективності використання поливної води (Water Footprint).

– Аналітична цінність: трансформує екологічні ризики у фінансові показники; дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій у ґрунтозберігаючі технології (No-till, Strip-till, вирощування покривних культур) через зростання ринкової та капітальної вартості земельного фонду у довгостроковій перспективі.

Синергетичний ефект досягається завдяки об’єднанню цих трьох векторів у єдиній Farm Management Information System (FMIS). Це дозволяє аналітику зіставляти оперативні витрати (IoT) із просторовою продуктивністю (ГІС/ДЗЗ) та підтверджувати екологічну сталість (ESG), перетворюючи земельний капітал з пасивного виробничого ресурсу на високоліквідний, керований та інвестиційно привабливий актив.

Аналітичне забезпечення в умовах цифровізації виконує три ключові функції:

1. Діагностичну: виявлення відхилень у родючості ґрунтів та аналіз структури землекористування.

2. Прогнозну: моделювання врожайності та економічного ефекту від впровадження ґрунтозберігаючих технологій (No-till, Strip-till, диференційне внесення добрив).

3. Контрольну: здійснення моніторингу дотримання вимог раціонального землекористування у режимі реального часу.

Систематизація цифрових даних у межах єдиної аналітичної платформи агропідприємства дозволяє перейти від фрагментарного контролю до комплексної оцінки вартості та стану земельного капіталу в довгостроковій перспективі.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що цифрова трансформація аналітичного забезпечення сталого управління земельним капіталом перетворює аналітику з інструменту фіксації минулих фактів на дієвий важіль стратегічного управління. Впровадження інтегрованих цифрових аналітичних систем дозволяє підвищити економічну ефективність агробізнесу при одночасному збереженні та відновленні якісного стану земельних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Берлач А. І., Гуторів О. І. Стале землекористування в аграрній сфері: економічні та екологічні аспекти. *Економіка та управління АПК.* 2021. № 2. С. 45–54.

2. Мартин А. Г. Цифровізація земельного адміністрування та моніторингу землекористування в Україні. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель.* 2022. № 1. С. 12–21.

3. Третяк А. М., Третяк В. М. Економіка землекористування та землевпорядкування : підручник. Київ: НУБіП України, 2020. 412 с.

4. Франчук В. Й., Данькевич Є. М. Цифрові технології в управлінні потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2023. № 4. С. 28–35.

5. FAO. Digital technologies in agriculture and rural areas: status report. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2021. 88 p.

УДК 657.6.051:347.56

Альона Колеватова
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АУДИТОРІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

В умовах інтеграції економіки України до європейського простору та адаптації національного законодавства до директив ЄС, роль незалежного фінансового контролю критично зростає. Аудит є ключовим інструментом забезпечення достовірності фінансової звітності підприємств, що безпосередньо впливає на рівень довіри інвесторів, кредиторів та держави.

Зростання суспільної значущості аудиту зумовлює посилення вимог до кваліфікації, незалежності та професійної етики фахівців. Професійна відповідальність виступає головним правовим та інституційним гарантом якості аудиторських послуг і захисту користувачів фінансової інформації.

Європейський вектор вимагає від аудиторів не лише підтвердження класичної фінансової звітності, а й проведення процедур з надання впевненості щодо нефінансової звітності (ESG-показників: екологічних, соціальних та управлінських факторів). Відсутність належної кваліфікації у цій сфері автоматично підвищує ризик винесення хибного висновку і, як наслідок, настання цивільно-правової відповідальності [1].

Адаптація до європейських стандартів передбачає регулярний та безкомпромісний моніторинг системи внутрішнього контролю якості в аудиторських фірмах. Будь-які формальні підходи до виконання Міжнародних стандартів управління якістю тепер призводять до реальних дисциплінарних стягнень, штрафів або виключення з Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності.

Сучасний європейський аудит базується на нульовій толерантності до конфлікту інтересів. Професійний скептицизм та незалежність аудитора стають не просто декларативними принципами Кодексу етики МФБ, а базовими критеріями оцінки його правомірної поведінки. Порушення принципу незалежності в умовах євроінтеграції розглядається як грубий професійний проступок.

Світовий та європейський досвід свідчить про тенденцію до збільшення позовів проти аудиторів з боку третіх осіб (інвесторів, кредиторів), які зазнали збитків через недостовірну звітність підприємства.

За неналежне виконання своїх обов'язків аудитора та суб'єкта аудиторської діяльності може бути притягнуто до професійної відповідальності у порядку дисциплінарного провадження з підстав, передбачених ст. 42 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [2].

Професійна відповідальність аудиторів виникає внаслідок того, що незалежний аудитор повинен дотримуватися професійних обов'язків в процесі виконання завдання з аудиту, зокрема, норм чинного законодавства; міжнародних стандартів аудиту; норм професійної етики аудиторів; рішень Органу суспільного нагляду та Аудиторської палати України.

Дисциплінарне провадження – процедура розгляду письмової скарги, подання або загальнодоступної інформації, що містить відомості про наявність у діях суб'єкта аудиторської діяльності ознак професійного проступку [4].

Дисциплінарне провадження стосовно суб'єктів аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес, здійснюється Радою нагляду, стосовно інших суб'єктів аудиторської діяльності та аудиторів – Аудиторською палатою України.

Підставою для притягнення аудитора та суб'єкта аудиторської діяльності до професійної відповідальності є вчинення ними професійного проступку (рис. 1).

Аудитор або суб'єкт аудиторської діяльності може бути притягнутий до професійної відповідальності протягом 3 років з дня вчинення професійного проступку. Величина відповідальності аудитора перед замовником та третіми особами не може бути більше реально заподіяних збитків, які виникли внаслідок неправомірної дії або бездіяльності суб'єкта аудиторської діяльності у разі надання послуг з обов'язкового аудиту або огляду фінансової звітності.

Відповідальність аудиторської фірми, яка проводить обов'язковий аудит, підлягає обов'язковому страхуванню, що полягає в наявності чинного договору страхування цивільно-правової відповідальності суб'єкта аудиторської діяльності перед третіми особами, укладеному відповідно до типової форми договору страхування, затвердженої Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, за погодженням з Органом суспільного нагляду за аудиторською діяльністю.

Мінімальний розмір страхової суми за договором страхування цивільно-правової відповідальності суб'єкта аудиторської діяльності

перед третіми особами, укладеним суб'єктом аудиторської діяльності, який проводить обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес, має становити 10% суми отриманої винагороди за договорами про надання аудиторських послуг з обов'язкового аудиту суб'єктів суспільного інтересу (без урахування податку на додану вартість) протягом року, що минув, але не менше 10 мільйонів гривень, якщо інше не передбачено законом [1].

Контроль за наявністю у суб'єктів аудиторської діяльності (крім суб'єктів аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес), чинного договору страхування цивільно-правової відповідальності перед третіми особами здійснюється Аудиторською палатою України

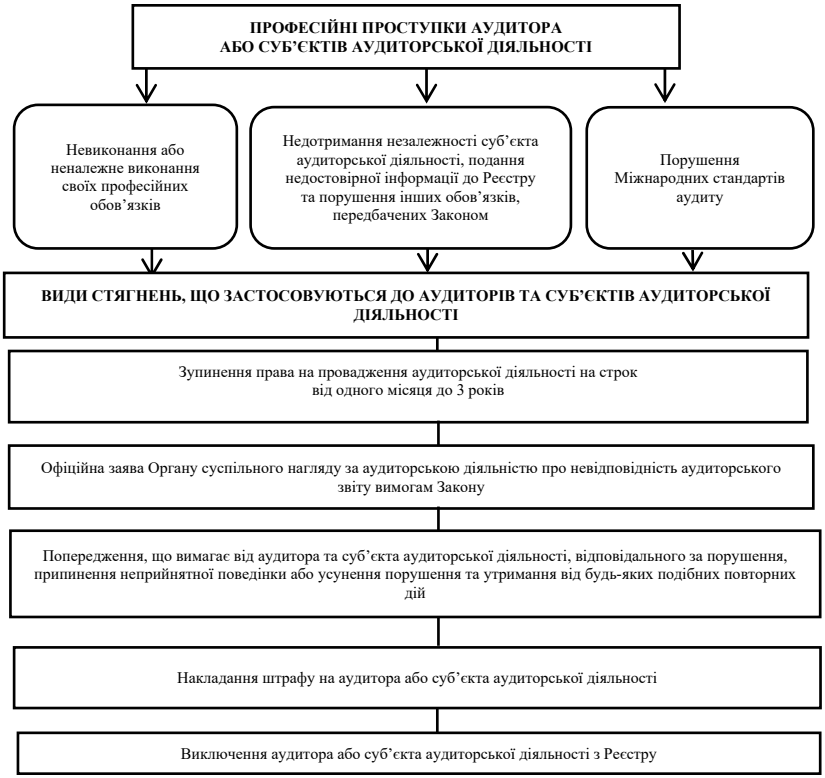


Рисунок 1. – Поняття професійного проступку в аудиті та види стягнень, які застосовуються до аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Аудиторські фірми, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес, контролюються щодо наявності чинного договору страхування цивільноправової відповідальності перед третіми особами Інспекцію із забезпечення якості. Чинне національне законодавство значно розширило поняття професійного проступку в незалежному аудиті та види стягнень, які застосовуються до аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності, що має на меті підвищити рівень відповідальності аудиторів за якість наданих послуг [6, с.345].

Таким чином, євроінтеграція України не лише відкриває нові можливості для вітчизняного ринку аудиторських послуг, а й суттєво підвищує планку індивідуальної та корпоративної відповідальності. Для успішного подолання цих викликів аудиторам необхідно забезпечити безперервний професійний розвиток, інтегрувати передові європейські методики перевірки нефінансової інформації та посилити внутрішні системи контролю якості. Державне та громадське регулювання сфери, у свою чергу, має змістити фокус із суто каральних санкцій на превентивні механізми підтримки високих професійних стандартів.

Список використаних джерел

1. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів (включаючи Міжнародні стандарти незалежності) Ради з Міжнародних стандартів етики для бухгалтерів (IESBA). URL: https://www.mof.gov.ua/uk/international_code_of_professional_ethics_accountants_including_international_independence_standards-780
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2258-19
3. Про правотворчу діяльність: Закон України від 24.08.2023 № 3354-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text
4. Каменська Т. О. Міжнародний кодекс етики як квазі-джерело права в системі регулювання аудиторської діяльності в Україні. *Право і суспільство*. 2024. № 3. С. 112–119. URL: https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/406
5. Суха О. Р. Аудит : навч. посіб. 2-ге вид., стереотип. Львів : Новий Світ-2000, 2025. 284 с.
6. Огійчук М. Ф., Рагуліна І. І., Новіков І. Т. Аудит : навч. посіб. 4-те вид. Київ: Алерта, 2020. 852 с.
7. Організація, методологія та філософія аудиту в умовах глобалізаційних змін : колективна монографія / за заг. ред. проф. О. А. Петрик. Київ : КНЕУ, 2019. 396 с.

УДК 338.43:005.35

Тетяна Лункіна
доктор економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна
Єлизавета Лункіна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Соціальне підприємництво в територіальних громадах – це ведення бізнесу, де головна мета полягає у розв'язанні суспільно важливих проблем, а не в максимізації прибутку. Частина прибутку реінвестується у розвиток громади, створення робочих місць для вразливих верств населення або екологічні потреби. Соціальне підприємство – це підприємство, головна мета якого – здійснювати соціальний вплив, а не лише отримувати прибуток для своїх власників чи акціонерів. Воно функціонує, надаючи товари та послуги на ринку підприємницьким та інноваційним способом, і використовує свої прибутки насамперед для досягнення соціальних цілей [1].

Повномасштабна війна з боку росії змусила українські громади діяти в режимі екстремальних викликів. Місцева економіка докорінно змінилася, адже до життя громад долучилися нові сили – переселенці та евакуйований бізнес. Це дало поштовх для створення абсолютно нових форматів співпраці. Головним завданням для всіх стало згуртування заради оборони та виживання на місцевому рівні. Ключем до цієї перебудови стала єдність людей та їхня активна участь у житті громад. Яскравим прикладом такої згуртованості є соціальні підприємства. Розв'язуючи локальні проблеми, вони створюють важливі соціальні зміни, які разом формують глобальний успіх України.

Якщо звичайний бізнес працює суто заради заробітку, то соціальні підприємства поєднують фінансовий успіх із суспільною користю. Вони спрямовують частину своїх прибутків на різноманітні ініціативи

та потреби місцевих жителів. Це новий, прогресивний погляд на підприємництво, який допомагає долати гострі соціальні проблеми та розвивати країну в гармонії з довкіллям, адже екологічні проблеми також є невіддільною частиною соціального підприємництва.

В Україні наразі немає окремої юридичної форми, яка б офіційно визначалась, як «соціальне підприємство». Однак це не заважає українським бізнесам обирати цей напрям. Вони спрямовують прибуток від продажу товарів чи послуг на впровадження позитивних соціальних змін. Іноді вживають термін «соціальний бізнес» замість «соціальне підприємництво», однак суть залишається тією ж. Варто зазначити, що у вересні 2024 року термін «соціальне підприємництво» офіційно включили до Національної стратегії розвитку малих та середніх підприємств на 2024-2027 роки. Це великий крок вперед і якісна зміна для українського бізнесу [2].

Варто зазначити, що соціальне підприємництво перетворює вразливі сторони громади (безробіття, екологічні проблеми, інтеграція ВПО тощо) на її головну економічну та соціальну силу. Територіальні громади відіграють ключову роль у підтримці та розвитку соціальних підприємств.

Їхній функціонал включає:

– надання пільг на оренду комунального майна для соціальних бізнесів;

– співфінансування та грантова підтримка стартапів;

– залучення інвесторів та міжнародних донорів (через Всеукраїнську Асоціація ОТГ та профільні асоціації) тощо [3].

Для розбудови екосистеми на місцях громади можуть використовувати комплексний підхід, основою, якого є:

1) Навчання та інкубація: проведення тренінгів та створення майданчиків для генерації ідей серед місцевих мешканців, активістів, ВПО;

2) Спрощення регуляцій: прийняття місцевих цільових програм, які захищають або заохочують соціальних підприємців;

3) Соціальні закупівлі: надання пріоритету місцевим соціальним підприємствам під час проведення публічних закупівель для потреб громади тощо [3].

Соціальне підприємництво в Україні еволюціонувало з інструменту локального активізму на стратегічний елемент національної безпеки та соціальної стійкості. Головною метою такого бізнесу став не просто заробіток чи благодійність, а життєво необхідна інтеграція мільйонів постраждалих від війни людей (ВПО, ветеранів, осіб із ПТСР та травмами). Замість класичної виплати допомоги (яка виснажує бюджет

громади), підприємства створюють робочі місця. Це перетворює отримувачів соціальних пільг на активних платників податків.

Для територіальних громад це означає, що підтримка таких підприємств зараз – це не «витрати на благодійність», а інвестиція у зниження соціальної напруги та підвищення власної фінансової спроможності.

Щодо іноземного досвіду, то варто зазначити, що сучасний розвиток Європейського Союзу базується на інтеграції соціальної відповідальності у ринкову економіку. Цей напрям офіційно підтримано на найвищому рівні, зокрема у «Плані дій ЄС щодо соціальної економіки» (Social Economy Action Plan), який затвердила Європейська Комісія [4]. Цей документ визначає соціальний бізнес як важливий інструмент для розвитку місцевих громад. Кількість підприємств та ринкова частка за даними Європейської Комісії, на сьогодні в ЄС працює понад 2,8 млн підприємств соціальної економіки. У загальній структурі європейського бізнесу вони становлять приблизно 10%. Це свідчить про значні масштаби сектору та його вагому роль у ринковій системі Європи [6].

Аналіз ринку праці демонструє високу ефективність цього напряму, так, у соціальній економіці країн ЄС офіційно працевлаштовано 13,6 млн осіб. Цей показник складає близько 6,3% від усіх, що працюють у Європі [5].

Досвід Європейського Союзу доводить: соціальне підприємництво здатне не лише розв'язувати суспільні проблеми (наприклад, інтегрувати вразливі верстви населення), а й створювати велику кількість стабільних робочих місць. Важливим показником суспільної підтримки сектору є залучення добровольців. До діяльності соціальних організацій в ЄС залучено понад 82,8 млн волонтерів. За методикою перерахунку на повну зайнятість це прирівнюється до створення 5,5 млн повних робочих місць [5]. Цифра підтверджує високий рівень довіри громадян до таких ініціатив. Варто також відзначити вагомий внесок у валовий внутрішній продукт (ВВП). Економічні звіти Європейського моніторингу промислових екосистем фіксують реальний фінансовий внесок сектору в загальну економіку. Діяльність підприємств соціальної сфери забезпечує 6,54% ВВП Європейського Союзу [6].

Отже, в умовах повоєнного відновлення України та обмеженості фінансових ресурсів особливої актуальності набуває пошук нових моделей місцевого розвитку. Станом на сьогодні в Україні функціонує 1469 територіальних громад, які потребують ефективних механізмів забезпечення економічної стійкості. Водночас досвід країн

Європейського Союзу свідчить про значний потенціал соціального підприємництва: у країнах ЄС функціонує близько 2,8 млн підприємств соціальної економіки, які забезпечують зайнятість 13,6 млн осіб та формують понад 6% валового внутрішнього продукту. Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що соціальне підприємництво здатне забезпечувати не лише соціальний ефект, але й створювати значну кількість робочих місць при цьому значно підвищуючи фінансову спроможність територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Соціальне підприємництво в громаді : матеріали на основі навчально-методичного посібника «Еколого орієнтоване соціальне підприємництво у громаді» О. Чуйко, В. Шкуро. URL: https://ecoacademy.org.ua/sites/default/files/theme_files/prezentaciya_1_social ne-pidpryyemnyctvo-v-gromadi.pdf (дата звернення : 09.06.2026 р.).
2. Соціальне підприємництво – це бізнес, що змінює суспільство. URL: https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/socialne-pidpryyemnytstvo-biznes-zi-zmin-suspilstva (дата звернення : 09.06.2026 р.).
3. Соціальне підприємництво в територіальних громадах. URL : https://budget.uteka.ua/ua/publication/budget-13-dezentralizacia-otg-74-socialnoe-predprinimatelstvo-v-territorialnyx-obshhinax (дата звернення : 09.06.2026 р.).
4. Questions and Answers: Social Economy Action Plan. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/et/qanda_21_6566 (дата звернення : 11.06.2026 р.).
5. The Social Economy in the EU. URL : https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu_en (дата звернення : 11.06.2026 р.).
6. Proximity and the Social Economy. URL: https://monitor-industrial-ecosystems.ec.europa.eu/industrial-ecosystems/proximity-and-social-economy (дата звернення : 11.06.2026 р.).

УДК 005.35

Артем Шеремета
аспірант спеціальності «Менеджмент»
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна
Тетяна Лункіна
доктор економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінювання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) має надавати керівництву інформацію про результати конкретних процесів прийняття рішень та доцільність витрачання ресурсів. Однак такі показники, як обсяг соціальних інвестицій, кількість реалізованих ініціатив або сам факт наявності нефінансової звітності, характеризують лише окремі аспекти цієї діяльності; вони не пояснюють покращення умов праці, скорочення операційних втрат чи підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Тому важливо розробити підхід, який дозволить відстежувати зв'язки між ініціативами у сфері КСВ, змінами в управлінських процесах і отриманими результатами.

Мета цього дослідження – продемонструвати процедуру оцінювання впливу КСВ на ефективність корпоративних управлінських рішень, а також визначити вимоги до відповідної системи показників. Методологічна основа ґрунтується на порівнянні різних підходів до вимірювання КСВ, систематизації шляхів впливу КСВ на управління та забезпеченні логічного узгодження фінансових і нефінансових індикаторів. Це дослідження має теоретико-методологічний характер; запропонована процедура оцінювання потребує подальшої апробації на основі корпоративних даних.

Вихідним пунктом є розмежування трьох об'єктів оцінювання: забезпечення ресурсами для КСВ, безпосередні результати реалізації ініціатив та зміни в ефективності управління. Наприклад, витрати на професійне навчання відображають інвестовані ресурси; кількість працівників, які пройшли навчання, вказує на масштаб реалізації

програми; а зменшення кількості помилок або скорочення часу виконання завдань є управлінськими результатами. Навіть якщо такі результати виглядають позитивними, необхідно проаналізувати конкретний внесок навчання, оновлення обладнання, змін в організації праці та інших чинників. Без такого розмежування можна помилково сприйняти сам факт реалізації запланованих ініціатив як свідчення їхньої ефективності.

Порівняння різних методологічних підходів створює основу для інтеграції фінансових оцінок, аналізу сприйняття з боку зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та вивчення внутрішніх процесів. Хоча фінансові показники відображають економічні результати, вони самі по собі не розкривають механізмів, завдяки яким ці результати були досягнуті. Опитування працівників, споживачів і партнерів корисні для оцінювання змін у рівні довіри та задоволеності, проте їхні дані слід зіставляти з обліковою інформацією. Підхід «Збалансована система показників сталого розвитку» (Sustainability Balanced Scorecard – SBSC), розроблений Ф. Фігге та співавт., пропонує методологічну основу для інтеграції соціальних та екологічних чинників у систему стратегічних показників компанії [1]. Для оцінювання конкретних управлінських рішень доцільно деталізувати ці взаємозв'язки на рівні окремих програм.

Зовнішні ESG-рейтинги можуть слугувати додатковим джерелом інформації, проте їх інтерпретація вимагає ретельного аналізу методології, що лежить в їхній основі. Ф. Берг, Й. Кьольбель та Р. Рігобон зазначають, що розбіжності між рейтингами зумовлені відмінностями в охопленні оцінюваних характеристик, методах вимірювання, а також у вагових коефіцієнтах, що застосовуються до цих чинників [2]. Як наслідок, зміна підсумкового рейтингового балу не є достатньою підставою для висновку про покращення конкретних управлінських процесів. Внутрішня діагностика потребує використання таких показників, зміст, джерела даних та процедури розрахунку яких є цілком зрозумілими для керівництва.

Рекомендується застосовувати поетапний підхід до оцінювання. На першому етапі визначаються управлінські виклики та очікувані зміни — наприклад, зменшення плинності кадрів, зниження ресурсомісткості виробництва або мінімізація втрат, спричинених конфліктами з партнерами. Далі встановлюються базові значення, обирається період спостереження та окреслюються гіпотетичні механізми, через які ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) мають забезпечити певний вплив. На наступному етапі порівнюються вкладені ресурси, вжиті заходи та

динаміка отриманих результатів. Насамкінець розглядаються альтернативні пояснення спостережуваних результатів, після чого приймається рішення щодо продовження, коригування або припинення програми.

Для деталізації такого оцінювання доцільно використовувати шість каналів впливу КСВ: управління персоналом; відносини зі споживачами; доступ до фінансування; управління ризиками; операційні процеси та інновації; взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами. Для кожного каналу потрібно добирати показники відповідно до проблеми, яку вирішує підприємство. Орієнтовну відповідність каналів, індикаторів і управлінських завдань наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. – Показники для діагностики управлінських результатів КСВ

Канал впливу	**Приклади показників результату**	**Призначення для управління**
Управління персоналом	Плинність кадрів; строк закриття вакансій; частота виробничих травм	Оцінювання програм утримання, розвитку та безпеки персоналу
Відносини зі споживачами	Частка повторних покупок; кількість обґрунтованих скарг; рівень довіри	Коригування якості обслуговування та роботи зі зверненнями
Доступ до фінансування	Вартість і строк залучення коштів; умови фінансування	Зіставлення змін фінансових умов із вимогами кредиторів
Управління ризиками	Частота інцидентів; розмір пов’язаних втрат; час усунення порушень	Перегляд контрольних процедур і профілактичних заходів
Операційні процеси та інновації	Витрати енергії й матеріалів на одиницю продукції; тривалість простоїв	Оцінювання результатів ресурсозбереження та вдосконалення процесів
Зовнішня взаємодія	Кількість неврегульованих звернень; тривалість врегулювання спорів	Удосконалення взаємодії з партнерами та місцевими громадами

Джерело: авторське узагальнення.

Кожен показник має супроводжуватися визначенням одиниці виміру, джерела даних, періодичності спостереження, відповідальної особи та бажаного напрямку змін. Також необхідно узгодити масштаб аналізу: наприклад, результати локальної програми не слід безпосередньо порівнювати із загальною прибутковістю компанії без урахування конкретного внеску цієї програми в ширшу діяльність організації. При використанні показників, пов'язаних із ресурсами, важливо застосовувати відносні величини; так, скорочення загального енергоспоживання внаслідок зниження обсягів виробництва не обов'язково свідчить про підвищення енергоефективності. Натомість витрати енергії доцільно оцінювати в розрахунку на одиницю продукції. Ще одна вимога – розрізняти одночасні зміни та причинно-наслідкові зв'язки. Наприклад, позитивна кореляція між соціальними інвестиціями та прибутковістю може вказувати на зворотну залежність: фінансово успішні компанії, ймовірно, просто мають більше ресурсів для ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Дослідження К. Фламмер ілюструє це за допомогою методу «регресії з розривом» (regression discontinuity) для оцінки впливу впровадження ініціатив КСВ, які були схвалені з мінімальною перевагою голосів [3]. Методологічна цінність цього підходу полягає в дизайні дослідження, який підвищує обґрунтованість висновків про причинно-наслідкові зв'язки. Однак такі результати не можна автоматично поширювати на всі програми чи компанії.

На практиці першим кроком може бути аналіз динаміки показників до і після впровадження ініціативи. Якщо наявні дані дозволяють, цей аналіз варто доповнити порівнянням результатів із показниками схожих організацій або компаній, де така ініціатива не впроваджувалася. Застосування методу «різниці в різницях» (difference-in-differences) вимагає підтвердження того, що групи є порівнянними і що за відсутності втручання їхні тенденції розвитку залишалися б паралельними. Якщо даних недостатньо, висновки слід обмежити описом спостережуваних тенденцій та потенційного внеску програми – зокрема, враховуючи зміни в масштабах бізнес-діяльності, складі персоналу, ціноутворенні та умовах праці.

Часові межі оцінювання мають визначатися з огляду на механізми, через які, як очікується, відбудуться відповідні зміни. Якщо результати впровадження програми навчання можна оцінити одразу після її завершення, то зміни в продуктивності праці або показниках

утримання персоналу потребують тривалого, систематичного моніторингу. Відсутність даних не слід тлумачити як нульовий результат. Так само, зведений індекс є лише допоміжним інструментом; його значення залежить від того, як нормалізовано показники та які вагові коефіцієнти їм присвоєно. Окрім підсумкової оцінки, результати варто класифікувати за окремими напрямами, щоб гарантувати, що покращення в одній сфері не приховують погіршення в іншій.

Зміст оцінювання варіюється залежно від характеру управлінського рішення. У програмах управління персоналом мета полягає не лише в тому, щоб зменшити загальну кількість звільнень, а й у тому, щоб утримати працівників, які володіють навичками, необхідними для безперервності бізнесу. Тому доцільно аналізувати показники плинності кадрів у розрізі категорій персоналу, причин звільнення та підрозділів. Покращення рівня задоволеності працівників слід розглядати у взаємозв'язку зі змінами в умовах праці та операційними показниками діяльності. Це дозволяє оцінити, які складові програм підтримки персоналу ефективно задовольняють виявлені потреби, а які потребують перегляду. Дослідження, проведені Дж. Суррокою, Дж. Трібо та С. Воддоком, свідчать, що нематеріальні ресурси – такі, як людський капітал, корпоративна репутація, інновації та організаційна культура, – виступають посередниками у зв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю та фінансовими результатами [4]. Це обґрунтовує необхідність відстежувати не лише кінцеві економічні результати, а й проміжні організаційні зміни.

У сфері операційного менеджменту оцінювання має охоплювати як питання збереження ресурсів, так і соціально-екологічні наслідки. Скорочення витрат не можна вважати достатнім критерієм успіху, якщо воно призводить до зниження рівня охорони праці або перекладання екологічних витрат на інших зацікавлених сторін. Відповідно, рішення щодо збереження ресурсів мають обґрунтовуватися на основі низки показників, зокрема споживання матеріалів та енергії, якості продукції, умов праці персоналу, а також характеру впливу на довкілля. Такий порівняльний підхід дозволяє виявити потенційні суперечності між результатами окремих програм.

При оцінюванні каналів фінансування слід розрізняти просте дотримання умов залучення капіталу та реальне покращення цих умов. Хоча підготовка звітності або впровадження внутрішніх політик можуть бути обов'язковими передумовами для розгляду заявки кредитором, самі по собі ці дії не свідчать про зниження вартості капіталу. Порівняння відсоткових ставок вимагає врахування таких

факторів, як валюта, термін, забезпечення та загальний рівень ризику; якщо ці характеристики різняться, будь-яку помічену розбіжність не можна пояснювати виключно впливом корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Для керівництва також цінною є інформація про витрати, пов'язані з виконанням конкретних вимог. Емпіричне дослідження американських компаній, проведене С. Ель Гулом та співавторами, виявило кореляцію між вищим рівнем КСВ і нижчою вартістю власного капіталу [5]. Однак, оскільки цей висновок стосується конкретного ринку та певної методології розрахунку вартості капіталу, він не визначає автоматично умови фінансування для українських компаній. При виборі ключових показників необхідно враховувати галузеву специфіку. Для виробничих підприємств критично важливими можуть бути такі фактори, як потенційні збитки, ресурсомісткість і стабільність постачання; для компаній сфери послуг ключовими критеріями оцінювання можуть бути якість взаємодії з клієнтами, збереження професійного капіталу (експертних знань) та ефективність опрацювання запитів. Отже, застосування однакового набору показників до всіх суб'єктів господарювання може призвести до викривленої оцінки. Водночас надмірна індивідуалізація може ускладнити коректне порівняння. Тому доцільно поєднувати стандартизовані вимоги до якості даних із показниками, що відображають унікальні ризики та управлінські виклики конкретної компанії. У своєму систематичному огляді Г. Агініс та А. Главас наголошують на необхідності дослідження механізмів, що лежать в основі зв'язку між КСВ і результативністю діяльності, а також умов, за яких цей зв'язок може змінюватися [6]. Таким чином, будь-яка система оцінювання повинна враховувати галузеву специфіку, рівень аналізу та унікальні характеристики організації.

Інформаційна база для такого оцінювання має формуватися на основі даних із таких сфер, як управління персоналом, фінанси, виробничий облік, реєстри скарг, документація внутрішнього контролю та результати опитувань. Інтеграція цих різноманітних джерел дозволяє перевірити узгодженість результатів оцінювання. Наприклад, позитивні відгуки працівників щодо охорони праці слід розглядати в комплексі з даними про нещасні випадки та станом виконання коригувальних заходів. Якщо інформація видається суперечливою, необхідно з'ясувати першопричину розбіжностей, а не просто обирати показники, які виглядають найбільш сприятливими. Також важливо дотримуватися незмінних визначень і правил обліку протягом різних періодів спостереження.

Практичні обмеження під час оцінювання часто зумовлені браком ресурсів, розрізненістю інформації або невизначеністю щодо відповідальності за збір даних. Компаніям, які не мають окремого підрозділу з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), варто почати з обмеженого набору показників, доступних у наявних системах обліку; розширювати систему слід лише тоді, коли в цьому виникає чітка управлінська потреба. Обсяг аналітичної роботи має відповідати масштабам програми та цінності інформації для прийняття рішень, оскільки надмірно складні процедури можуть лише призвести до додаткових витрат, не підвищуючи при цьому суттєво обґрунтованість висновків.

У ситуаціях, коли звичні економічні умови порушуються, забезпечення порівнянності між базовим і звітним періодами набуває особливого значення. Такі події, як перенесення виробничих потужностей, зміна чисельності персоналу або тривала зупинка операційної діяльності, можуть вплинути на показники навіть сильніше, ніж сама програма КСВ. Подібні обставини обов'язково мають бути зафіксовані в аналітичному описі. Якщо пряме порівняння втрачає сенс, критерії оцінювання слід уточнити, щоб розмежувати результати вдосконалення процесів і наслідки зміни операційних умов. Це допомагає уникнути ризику помилкового приписування змін, спричинених зовнішніми факторами, безпосередньо самій програмі.

Процес діагностики має завершуватися розробкою плану дій на майбутнє. Якщо, попри вжиті заходи, очікувані зміни не відбулися, необхідно переглянути обґрунтованість початкових припущень, доречність обраного періоду спостереження та адекватність використаних показників. Якщо результати досягаються лише за рахунок вищих витрат, варто розглянути альтернативні підходи. Крім того, позитивна оцінка окремої програми не є автоматичною підставою для її розширення; такі рішення повинні враховувати наявні ресурси, потреби інших підрозділів, а також потенційний вплив на окупність додаткових інвестицій. Отже, оцінюючи вплив корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на ефективність управлінських рішень, рекомендується враховувати інвестовані ресурси та послідовно аналізувати взаємозв'язки між проблемами, заходами у відповідь, змінами в процесах і отриманими результатами. Запропонований підхід поєднує діагностику на основі шляхів впливу, визначення вихідних показників (базового рівня) та перевірку альтернативних пояснень. Його практична мета — надати інформаційну основу для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів і коригування змісту програм КСВ. У подальших дослідженнях варто зосередитися на апробації відповідної системи індикаторів із використанням зіставних даних компаній із різних галузей.

Список використаних джерел

1. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment.* 2002. Vol. 11, No. 5. P. 269–284. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.339
2. Berg F., Kölbel J. F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Review of Finance.* 2022. Vol. 26, No. 6. P. 1315–1344. DOI: https://doi.org/10.1093/rof/rfac033
3. Flammer C. Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science.* 2015. Vol. 61, No. 11. P. 2549–2568. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2038
4. Surroca J., Tribó J. A., Waddock S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal.* 2010. Vol. 31, No. 5. P. 463–490. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.820
5. El Ghoul S., Guedhami O., Kwok C. C. Y., Mishra D. R. Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance.* 2011. Vol. 35, No. 9. P. 2388–2406. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.02.007
6. Aguinis H., Glavas A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management.* 2012. Vol. 38, No. 4. P. 932–968. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206311436079

УДК 005:336.22

Світлана Лушко
старший викладач кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО ПЕРСОНАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДОМОГОСПОДАРСТВ

В умовах економічної нестабільності, обмеженості фінансових ресурсів та постійних змін податкового законодавства особливого значення набуває здатність домогосподарств приймати обґрунтовані фінансові рішення. Важливою передумовою цього є фінансова

грамотність, яка забезпечує розуміння основних фінансових процесів, формує навички планування доходів і витрат, оцінювання фінансових ризиків та раціонального використання наявних ресурсів. Водночас фінансові рішення домогосподарств нерідко супроводжуються виникненням податкових зобов'язань або можливістю застосування передбачених законодавством податкових пільг. Це зумовлює необхідність дослідження ролі фінансової грамотності у здійсненні персонального податкового менеджменту домогосподарств.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у Рекомендаціях Ради з питань фінансової грамотності (2020 р.) визначає фінансову грамотність як «сукупність фінансової обізнаності, знань, навичок, ставлень і моделей поведінки, необхідних для прийняття обґрунтованих фінансових рішень та досягнення особистого фінансового добробуту» [1].

На рівні домогосподарства фінансова грамотність проявляється у здатності формувати бюджет, управляти грошовими потоками, заощаджувати, користуватися фінансовими послугами та оцінювати наслідки власних фінансових рішень. Проте для ефективного управління фінансовими ресурсами недостатньо враховувати лише їхню дохідність, вартість або ризиковість. Важливим є також розуміння податкових наслідків відповідних операцій, оскільки саме вони можуть впливати на величину наявних у розпорядженні домогосподарства коштів.

У науковій літературі податкова грамотність розглядається як важлива складова фінансової грамотності, що забезпечує здатність особи враховувати податкові наслідки власних фінансових рішень. Зокрема, А. Фам, А. Женест-Грегуар, Л. Годбу та Ж.-Е. Ге наводять визначення податкової грамотності як «наявності знань, навичок і впевненості, необхідних для прийняття відповідальних податкових рішень» [2]. На думку дослідників, податкова грамотність не обмежується знанням податкового законодавства, а передбачає здатність розуміти та прогнозувати податкові наслідки власних рішень, застосовувати відповідні знання в реальних життєвих ситуаціях і мати впевненість у правильності своїх дій.

Більш комплексний підхід до розуміння податкової грамотності представлено Б. Де Клерк [3]. Авторка розглядає податкову грамотність як багатовимірне поняття та виокремлює п'ять груп взаємопов'язаних компетентностей: знання (предметні, міждисциплінарні та процедурні); навички (когнітивні, практичні, соціальні й емоційні); особистісні та суспільні ставлення й цінності; трансформаційні компетентності, пов'язані зі створенням нової

цінності, відповідальністю та здатністю діяти в умовах невизначеності; базові компетентності, зокрема математичну та загальну грамотність. Такий підхід дозволяє розглядати податкову грамотність не лише як володіння інформацією про податки, а й як комплекс компетентностей, необхідних для прийняття обґрунтованих податкових рішень та їх практичної реалізації.

Варто зазначити, що якщо фінансова грамотність формує загальну здатність управляти фінансовими ресурсами, то податкова грамотність забезпечує можливість враховувати податковий чинник під час прийняття фінансових рішень. Вона охоплює знання основ оподаткування доходів і майна фізичних осіб, порядку визначення та виконання податкових зобов'язань, можливостей застосування податкових пільг, а також прав і обов'язків платників податків.

Водночас наявність фінансових і податкових знань сама по собі не гарантує їх практичного застосування. Перехід від знань до цілеспрямованих управлінських дій відбувається в процесі здійснення персонального податкового менеджменту, який на рівні домогосподарства доцільно розглядати як складову системи управління його фінансовими ресурсами. В. Руденко визначає персональний податковий менеджмент як «системний процес планування, організації, контролю та оптимізації податкових зобов'язань фізичної особи або домогосподарства, спрямований на забезпечення правомірного зменшення податкового навантаження, мінімізацію податкових ризиків, підвищення фінансової безпеки та сприяння сталому зростанню добробуту в умовах динамічних змін податкового середовища» [4]. У контексті управління фінансовими ресурсами домогосподарства цей підхід дозволяє розглядати персональний податковий менеджмент як інструмент планування та виконання податкових зобов'язань, використання законодавчо передбачених податкових переваг і мінімізації податкових ризиків.

Вплив фінансової грамотності на здійснення персонального податкового менеджменту домогосподарств проявляється за кількома напрямами. По-перше, вона сприяє обґрунтованому плануванню доходів з урахуванням податкових платежів, що дає змогу точніше визначати обсяг фінансових ресурсів, доступних для споживання, заощадження та інвестування. По-друге, забезпечує усвідомлення можливостей використання податкових пільг і податкової знижки за наявності встановлених законодавством підстав. По-третє, сприяє своєчасному виконанню податкових зобов'язань, зниженню ймовірності помилок та виникнення фінансових втрат унаслідок застосування штрафних санкцій. По-четверте, дозволяє оцінювати

податкові наслідки альтернативних фінансових рішень і враховувати їх під час вибору найбільш прийнятного варіанта використання фінансових ресурсів.

На основі зазначеного взаємозв'язок між фінансовою грамотністю та результатами персонального податкового менеджменту домогосподарств пропонується представити у вигляді наступної концептуальної послідовності (рис. 1):



Рисунок 1. – Механізм впливу фінансової грамотності на результати управління фінансовими ресурсами домогосподарства

Джерело: розроблено автором.

Запропонована послідовність відображає логіку переходу від формування фінансових компетентностей до їх практичного використання в управлінні податковими зобов'язаннями. При цьому фінансова грамотність створює загальну основу для прийняття фінансових рішень, а податкова грамотність забезпечує врахування їхніх податкових наслідків. Отже, персональний податковий менеджмент виступає управлінською ланкою, через яку фінансові та податкові компетентності членів домогосподарства можуть трансформуватися в конкретні рішення щодо формування, розподілу та використання його фінансових ресурсів.

Водночас ефективність персонального податкового менеджменту залежить не лише від рівня фінансової та податкової грамотності, а й від фінансових можливостей домогосподарства, структури його доходів, доступності інформації, складності податкового

законодавства та здатності членів домогосподарства застосовувати набуті знання на практиці. Тому високий рівень фінансової грамотності слід розглядати як важливу передумову, але не як достатню умову досягнення позитивних результатів персонального податкового менеджменту.

Таким чином, фінансова грамотність відіграє важливу роль у формуванні здатності домогосподарств здійснювати персональний податковий менеджмент. Її значення полягає не лише в забезпеченні розуміння податкових зобов'язань, а й у створенні передумов для інтеграції податкового планування в загальну систему управління фінансовими ресурсами домогосподарства. Розвиток фінансової та податкової грамотності сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, використанню законних можливостей зменшення податкового навантаження та зниженню податкових ризиків, що може позитивно впливати на фінансову стійкість домогосподарств.

Список використаних джерел:

1. OECD. Recommendation of the Council on Financial Literacy. OECD/LEGAL/0461. Paris : OECD, 2020. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0461

2. Pham A., Genest-Grégoire A., Godbout L., Guay J.-H. Tax Literacy: A Canadian Perspective. *Canadian Tax Journal.* 2020. Vol. 68, No. 4. P. 987–1007. DOI: https://doi.org/10.32721/ctj.2020.68.4.pham

3. De Clercq B. Tax literacy: What does it mean? *Meditari Accountancy Research.* 2023. Vol. 31, No. 3. P. 501–523. DOI: https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2020-0847

4. Руденко В. Трансформація персонального податкового менеджменту в Україні в умовах війни. *Review of Transport Economics and Management.* 2025. Вип. 13(29). С. 40–48. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2025/338489

УДК 331.108.2

Костянтин Нетудихата
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Стрімкий науково-технічний прогрес, застосування якісно нових наукомістких технологій сформували контури шостого технологічного укладу та створили фундамент Індустрії 4.0, ключовим чинником якої став розвиток цифрової економіки та нового формату соціально-економічних відносин у всіх сферах життєдіяльності. На відміну від попередніх промислових революцій цифрові перетворення передбачають абсолютно новий підхід до організації виробничо-економічних систем на основі масштабної цифрової трансформації бізнес-процесів. Компоненти Індустрії 4.0, такі як адитивне виробництво, автономні роботи, IoT, хмарні обчислення, цифрові двійники, штучний інтелект (ШІ), Big Data, передиктивна аналітика знайшли практичне застосування в різних галузях промисловості, що ставить перед системами управління організаціями та підсистемою управління персоналом нові завдання [2].

Мета дослідження полягає в розриті процесу використання технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом бізнес-організацій.

Нові цифрові технології дозволили оптимізувати практично всі сфери економіки. Основним технотрендом виступає ШІ. Він разом з BigData та IoT на сьогоднішній день є технологією, найбільш затребуваною в різних сферах діяльності, від повсякденних практик і до високотехнологічних стратегічних виробництв. ШІ являє собою програмне забезпечення, технології якого дозволяють створювати технічні системи, що імітують когнітивні функції людини, здатні набувати, обробляти, формувати та застосовувати знання у формі моделі для вирішення конкретних інтелектуальних завдань у різних галузях.

Сфери використання ШІ різноманітні. По суті, популярність таких технологій пов’язана з їх багатофункціональністю: від ігрової індустрії до складних виробничих систем. Найпоширенішими технологіями ШІ

є нейромережі, рекомендаційні системи, мовні перекладачі, пошукові системи та інші технології, які міцно увійшли до повсякденної практики людини [1].

Істотним плюсом ШІ є відсутність емоцій, що дозволяє йому виконувати «рутинні» завдання ефективніше людини. Рутинні завдання не потребують творчих зусиль. Особливість таких задач полягає у багаторазовому повторенні, одноманітності. За рахунок цього ШІ значно вплинув на ринок праці та сферу управління персоналом.

Застосування штучного інтелекту трансформувало бізнес-процеси організацій. Крім цього, змінилися не лише вимоги до посад, а й специфіка праці персоналу. В умовах постійно мінливої кон'юнктури ринку для підвищення та стабілізації рівня конкурентоспроможності організаціям необхідно проводити своєчасне навчання персоналу.

Специфіка системи управління персоналом полягає у взаємодії HR-менеджера з працівниками, у визначенні спеціалістом з управління персоналом показників ефективності праці та розробці стратегій з підвищення функцій системи управління персоналом, до яких відносяться: підбір, відбір, найм, оцінка та навчання персоналу. Незважаючи на те, що відмінною особливістю роботи HR-менеджерів є взаємодія з діючими працівниками та кандидатами на посади, система управління персоналом має ряд простих завдань, що відносяться до монотонної праці. До них варто віднести: облік кількості працівників та робочого часу; формування графіка відпусток; розрахунок заробітної плати, премій, компенсацій та пільг; проведення опитувань та аналіз результатів; первинні етапи рекрутменту. У великих сучасних компаніях перелічені процеси автоматизовані за рахунок штучного інтелекту.

Найбільші сервіси з пошуку, підбору та найму персоналу, такі як work.ua, rabota.ua, для оптимізації перерахованих завдань, які відносяться до монотонної праці, використовують платформи на базі штучного інтелекту. Вони виступають системами адміністрування, представляють собою бази даних, які забезпечують працівників необхідною інформацією та шаблонами необхідних звітів.

Відомо, що технології на базі штучного інтелекту постійно вдосконалюються. Використання новітніх технологій дозволяє істотно оптимізувати процеси з управління персоналом, у тому числі скоротити тимчасові витрати.

Сьогодні сфера управління персоналом переживає період інтенсивної цифрової трансформації. HR-менеджмент приймає цифровий формат, перехід на який значною мірою посилила пандемія

Covid-19. Промисловість 4.0. зумовила формування нової бізнес-моделі, головним базисом якої стали наукомісткі технології та диджиталізація [1]. Серед характерних рис нової бізнес-моделі можна назвати такі:

– трансформацію професій, що визначило професійну поляризацію на ринку праці (домінування когнітивних професій над професіями з ручною працею) та моделей зайнятості (домінування аутсортингу та фрілансу);

– трансформацію системи трудових взаємодій, що змінило систему транзакцій між працівником та організацією;

– гіперспеціалізацію праці та осмислене залучення людей до трудової діяльності;

– нову форму організації ресурсів бізнесу, особливо в частині попиту та пропозиції (руйнування традиційних ланцюжків цінностей, нові способи задоволення потреб, поведінка покупців, які мають великий обсяг інформації щодо товарів та мобільні способи їх придбання);

– конкуренцію інновацій (бета-версія).

Таким чином, у сфері управління персоналом перетнулися два ключові напрями Індустрії 4.0 – цифрова трансформація бізнес-процесів та цифрова трансформація людських ресурсів.

В рамках першого напряму актуалізувалися роботи з розширення зон використання програмного та аналітичного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати рутинні процедури, реалізовувати цифровий формат інформаційно-комунікаційної взаємодії та застосовувати HR-аналітику для оптимізації процесів відбору, адаптації, навчання, кар'єрного зростання, нагородження та інших процедур [1]. По суті, це технологічне вирішення ключових питань HR-менеджменту, які переважно стосуються внутрішніх процесів документаційного забезпечення соціально-трудових відносин у новому цифровому форматі. Процеси цифровізації в цьому напрямі йдуть найбільш активно та набувають значного економічного і соціального ефекту.

Слід зазначити, що технології на базі штучного інтелекту активно використовуються в процесі атестації працівників та проведення контролю часу персоналу, що значно спрощує процес і дозволяє відстежувати результати працівників. За рахунок технології аналізу за великими даними штучний інтелект здатний аналізувати результати тестів, що проводяться в процесі атестації працівників та складати рекомендації щодо підвищення ефективності праці кожного фахівця.

Також штучний інтелект здатний знайти «сильні» та «слабкі»

сторони працівників, спрогнозувати результати праці. HR-менеджери активно використовують штучний інтелект у процесі створення тестів і завдань з атестації персоналу. Для виконання перерахованих функцій та проведення аналітики персоналу використовується WebWork AI, AI Indicator Process.

В галузі рекрутменту (відбір та працевлаштування персоналу) використання програмних роботів (Robotic Process Automation, RPA) дозволяє автоматизувати рутинні процедури. У процедурах обробки та аналізу резюме кандидатів RPA в автоматизованому режимі проводить формальний скоринг даних кандидата, класифікуючи інформацію щодо заздалегідь встановлених параметрів характеристик для певної категорії вакансії (скоринг-картки). На основі первинного відбору автоматично відсіваються ті кандидати, дані яких не відповідають параметрам скоринг-картки. Альтернативними рішеннями рекрутменту є хмарні послуги зі штучним інтелектом. Істотним плюсом штучного інтелекту в контексті найму персоналу є оптимізація часу HR-менеджера. За рахунок відбору вакансій у режимі «онлайн», що дозволяє виключити особисті зустрічі з кожним кандидатом.

Проривним рішенням у сфері HR-менеджменту стало застосування чат-ботів та розмовних агентів. Ці інтелектуальні додатки до технологій штучного інтелекту за своєю масштабністю та популярністю позиціонуються сьогодні як революційні тригери розвитку Індустрії 4.0 та цифрової економіки.

Саме чат-боти замінили багато рутинних функцій. Вони використовуються для відповідей на часті питання працівників та клієнтів. Крім цього, вони використовуються для автоматизації масового оповіщення працівників або клієнтів. Чат-боти застосовуються для проведення попередніх співбесід та аналізу відповідей кандидатів. Крім того, чат-бот розсилає запрошення для проведення очних співбесід.

Ще одним аспектом застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом є оцінка перспектив впровадження віртуального простору в HR-процеси. В даному випадку, штучний інтелект застосовується для генерування віртуального середовища, де працівники проходять віртуальні екскурсії з вбудованими інструментами, такими як: віртуальні завдання, підказки, тести тощо. Розглянутий варіант використання технології штучного інтелекту є однією з форм гейміфікації HR-процесів. Ігрові елементи використовуються для залучення працівників, підвищення мотивації. Метою використання віртуальної реальності є підвищення ефективності адаптації працівників та їх навчання. В майбутньому віртуальна реальність, що

генерується штучним інтелектом, буде застосована для інтерактивного групового навчання. На сьогоднішній день штучний інтелект здатний генерувати нестандартні ситуації, що дозволяє проаналізувати здібності працівників у ситуації невизначеності.

Отже, можна зробити висновок про те, що розвиток HR-процесів багато в чому залежить від новітніх технологій та штучного інтелекту. У зв'язку з цим змінюються стратегії розвитку організацій та їх кадрова політика.

Список використаних джерел

1. Котовська І. Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178 (дата звернення 17.10.2026).

2. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155 (дата звернення 17.10.2026).

УДК 330.564

Ірина Прядко
старший викладач
кафедри економіки та підприємництва
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна
Марія Шибалко
здобувачка вищої освіти
спеціальності «Підприємництво та торгівля»
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ВИРОБНИЦТВОМ І ВИКОРИСТАННЯМ ВВП

Структура валового внутрішнього продукту є одним із ключових показників, що характеризують внутрішню організацію національної економіки, оскільки відображає процеси формування валової доданої

вартості та напрями її використання. У системі національних рахунків прийнято розрізняти структуру виробництва ВВП та структуру його кінцевого використання. Аналіз цих складових дає змогу оцінити особливості економічного розвитку країни, виявити структурні диспропорції та визначити основні чинники економічного зростання. Українські економісти підкреслюють, що структура ВВП є важливим індикатором рівня розвитку економіки, оскільки відображає співвідношення між виробничими секторами, інвестиційною активністю та споживанням [1].

Складова виробітку ВВП окреслює розподіл доданої вартості між головними типами господарської діяльності. Вона складається під впливом міри розвитку продуктивних сил, технологічних зрушень, інвестиційного завзяття та державної фінансової політики. У нинішній економіці зазвичай виокремлюють три узагальнені галузі: первинний (землеробство та видобуток), вторинний (обробна промисловість і спорудження) та третинний (сфера обслуговування). Співвідношення між цими галузями демонструє рівень структурної зміни господарства. Зокрема, збільшення частки послуг вказує на перехід до більш розгалуженої моделі управління, сфокусованої на знаннях та новаціях.

Оцінка структури виробництва дає змогу визначити, які сектори забезпечують основний внесок у формування ВВП та які напрями потребують додаткового стимулювання. Якщо значна частка припадає на первинні галузі, це може свідчити про залежність господарства від зовнішніх ринків і кон'юнктурних коливань у ціновій динаміці. Водночас домінування обробної промисловості або високотехнологічних послуг зазвичай пов'язують із більшою стійкістю економіки та ширшими можливостями довгострокового зростання [2; 3].

Складова використання валового внутрішнього продукту (ВВП) відображає функціональний розподіл створеного продукту за основними напрямами кінцевого попиту. У системі національних рахунків ця структура охоплює кінцеві споживчі витрати домогосподарств, кінцеві споживчі витрати сектору державного управління, валове нагромадження основного капіталу та чистий експорт товарів і послуг [4; 5]. Співвідношення між зазначеними складниками визначає характер економічного розвитку країни та особливості моделі економічного зростання. Переважання споживчих витрат населення свідчить про орієнтацію економіки на внутрішній попит, значна частка валового нагромадження капіталу вказує на інвестиційний характер економічної політики, тоді як вагомий чистий експорт характеризує зовнішньоекономічну спрямованість

виробництва. Аналіз структури використання ВВП дає змогу оцінити баланс між споживанням і накопиченням ресурсів, а також визначити потенціал економіки до довгострокового розвитку та структурної модернізації [6].

Відмінною рисою структури використання ВВП України протягом тривалого періоду залишалася надмірно висока частка кінцевого споживання порівняно з валовим нагромадженням капіталу. За даними Національного банку України, у довоєнний період економічне зростання значною мірою підтримувалося внутрішнім споживчим попитом, тоді як рівень інвестиційної активності залишався недостатнім для забезпечення стійкого оновлення виробничого потенціалу. Водночас для економіки України був характерний хронічний дефіцит зовнішньоторговельного балансу, що проявлялося у переважанні імпорту над експортом і формуванні від'ємного чистого експорту [7]. Така структура створювала додаткові макроекономічні ризики: низький рівень внутрішніх заощаджень обмежував можливості інвестування, а значна залежність від імпортної продукції посилювала чутливість економіки до валютних коливань і змін кон'юнктури світових ринків. Подібні диспропорції, як зазначають українські економісти, є характерною ознакою економік із недостатнім рівнем структурної модернізації та високою залежністю від зовнішніх факторів.

У 2022-2025 роках будова української економіки зазнала кардинальних змін, спричинених повномасштабною війною. Фізичне руйнування промислових потужностей на сході та півдні країни, масштабна міграція робочої сили, блокада морських шляхів і розрив традиційних логістичних ланцюгів призвели до різкого скорочення частки вторинного сектора у виробництві ВВП. Водночас у структурі використання відбулося безпрецедентне зростання державного споживання, зумовлене фінансуванням оборонних видатків, соціальної підтримки населення та відбудови критичної інфраструктури. За підсумками 2025 року, за попередніми даними Держстату України, реальний ВВП зріс на 1,8%, причому зростання за методом кінцевого використання було забезпечене передусім збільшенням валового нагромадження капіталу на 15,5%, що свідчить про активізацію інвестиційних процесів в умовах адаптації економіки до воєнних викликів [8].

Зв'язок між структурою виробництва та структурою використання ВВП має чітке теоретичне підґрунтя. В умовах замкненої економіки діє базове правило рівності: обсяг виробленого продукту дорівнює сумі витрат на його придбання. Це означає, що створена у різних

секторах пропозиція повністю реалізується через кінцевий попит. У відкритій економіці ця рівність зберігається, але коригується через зовнішню торгівлю. Експорт і імпорт забезпечують додатковий канал балансування між виробництвом і споживанням. Незважаючи на це, основна логіка взаємозв'язку не змінюється. Виробництво і використання ВВП не можна розглядати як окремі процеси. Вони є взаємопов'язаними етапами єдиного економічного циклу. Спочатку формується продукт, а потім він розподіляється через різні форми кінцевого попиту. Таким чином, суспільне відтворення об'єднує ці дві сторони в одну систему. Виробництво створює основу для споживання, а споживання визначає реальний результат виробничої діяльності.

Макроекономічна тотожність між виробництвом і споживанням ВВП у теоретичних моделях розглядається як основа аналізу товарного ринку, однак у реальній економіці рівновага не виникає автоматично. У кейнсіанській моделі (Дж. М. Кейнса) вона формується через узгодження фактичних і запланованих витрат економічних агентів, а в ширшому макроекономічному курсі ця логіка доповнюється моделями сукупного попиту і пропозиції, а також IS-LM-підходом. Саме тому структура ВВП може як наближатися до стану рівноваги, так і відхилятися від нього під впливом змін у споживанні, інвестиціях, державних витратах і зовнішньому секторі. Аналіз таких зрушень у системі національних рахунків дає змогу виявляти відхилення, зіставляти їх у динаміці та використовувати як емпіричну базу для подальшого дослідження макроекономічної рівноваги [9].

Робоча гіпотеза даного дослідження полягає в тому, що між виробничою структурою та структурою кінцевого використання ВВП існує відносно сталий взаємозв'язок. Водночас цей зв'язок не є механічним: зміни в одній частині економіки не завжди одразу й прямо відображаються в іншій, оскільки на результат впливають часові лаги, кризові шоки, зміни попиту та зрушення у державній політиці. Інакше кажучи, трансформації у виробництві можуть проявлятися пізніше через зміну частки споживчих витрат, валового нагромадження капіталу або чистого експорту, що підтверджує системний характер макроекономічних процесів.

Емпірична частина роботи виконана із залученням як загальнонаукових, так і спеціальних економіко-статистичних методів. Структурний аналіз використано для визначення питомої ваги галузей у формуванні валової доданої вартості та для оцінки часток окремих компонентів у складі ВВП за кінцевим використанням. Для кількісного

вимірювання взаємозв'язків застосовано кореляційно-регресійний аналіз, який дає змогу встановити не лише напрям зв'язку, а й його інтенсивність і статистичну надійність.

Аналіз структури ВВП України дає змогу оцінити те, як змінювалася роль окремих секторів економіки у створенні національного продукту та які компоненти попиту визначали його використання впродовж останнього десятиліття. Такий аналіз ґрунтується на двох ключових розрізах: виробничому (за видами економічної діяльності) та функціональному (за категоріями кінцевого використання).

В ході дослідження було проаналізовано залежність між обсягами реалізованої продукції та ВВП України за період 2020-2025 роки. Виявлено, що побудована модель підтверджує робочу гіпотезу: між обсягом реалізованої промислової продукції та ВВП України простежується прямий, середній зв'язок. Коефіцієнт регресії (b = 0,51795) свідчить, що кожен додатковий мільйон доларів, отриманий від реалізації промислової продукції, генерує приріст ВВП приблизно на 0,51795 млн доларів. Водночас помірне значення коефіцієнта детермінації (R^2 = 0,332) закономірно відображає складну структуру української економіки. У кризові періоди (2014-2015, 2022 рр.) падіння фізичних обсягів виробництва частково компенсувалося зростанням частки державного споживання та сфери послуг, що послаблювало лінійну залежність між цими показниками. Незважаючи на це, F-тест та t-тести підтвердили як загальну адекватність моделі, так і значущість її параметрів, що дає підстави використовувати отримане рівняння для подальшого аналізу структурних пропорцій національної економіки.

Аналогічне дослідження статистичних показників США та Франції дозволило зробити наступний висновок: чим більш технологічно розвиненою є економіка, тим сильнішою є її залежність від промислового базису. У США ми бачимо майже ідеальну лінійну залежність (коефіцієнт кореляції 0,99), де кожен крок промисловості напряму штовхає ВВП вгору. Франція демонструє дещо іншу картину: зв'язок залишається міцним, але величезна частка сфери послуг робить модель менш «жорсткою». Ситуація в Україні є найбільш специфічною - через військові шоки та велику роль агросектору зв'язок між промисловістю та загальним ВВП є помірним, що свідчить про необхідність враховувати інші фактори впливу.

Найтісніший зв'язок спостерігається у США, де коефіцієнт кореляції становить 0,9936, що відповідає майже функціональній лінійній залежності. У Франції цей показник дорівнює 0,7731 – це

сильний, але не надто високий прямий зв'язок. Натомість в Україні коефіцієнт кореляції дорівнює лише 0,5762, що свідчить про помірну лінійну залежність. Така різниця пояснюється різним ступенем диверсифікації економік: у США промислове виробництво є домінуючим фактором формування ВВП, тоді як в Україні великий внесок роблять аграрний сектор, сфера послуг та зовнішні фактори.

Коефіцієнт детермінації показує, яка частка варіації ВВП пояснюється зміною промислового виробництва. Він найвищий у США – 98,7%, тобто, модель враховує майже всю мінливість залежної змінної. У Франції цей показник становить 59,8% – це середній рівень пояснення, що залишає 40,2% варіації на дію інших факторів (сфера послуг, експорт, державні витрати). Найнижчий коефіцієнт детермінації в Україні – лише 33,2%. Отже, понад дві третини змін ВВП України зумовлені причинами, які не враховані в даній моделі.

Отже, порівнюючи три моделі, можна зробити важливий висновок: сила зв'язку між промисловим виробництвом та ВВП прямо залежить від рівня економічного розвитку країни та ступеня диверсифікації її структури. У високорозвинених економіках (США) цей зв'язок є майже детермінованим. У країнах із розвиненою сферою послуг (Франція) він залишається сильним, але вже не визначальним. У перехідних економіках (Україна) він є помірним, що відображає багатофакторний характер формування національного продукту.

Список використаних джерел

1. Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. Макроекономіка : навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ : Атіка, 2009. 368 с.

2. Гриневич Л. В. Методологія та організація національного рахівництва : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ, 2008. 112 с.

3. Матковський С. О., Лутчин Н. П., Васьків С. Ф. Національне рахівництво : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 352 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/NATSIONALNE-RAKHIVNYTSTVO_Matkovskyy_Lutchyn_Vaskiv.pdf?utm_source

4. OECD. Understanding National Accounts. 2nd ed. Paris : OECD Publishing, 2014. 520 - URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/10/understanding-national-accounts_g1g43f55/9789264214637-en.pdf

5. OECD. GDP and Non-financial Accounts. URL: https://www.oecd.org/en/data/datasets/gdp-and-non-financial-accounts.html

6. State Statistics Service of Ukraine. The operative estimate of the GDP for Q I, 2025. URL:

https://stat.gov.ua/en/search?f%5B0%5D=topics%3A177&f%5B1%5D=topics%3A185&f%5B2%5D=topics%3A191&f%5B3%5D=topics%3A194&f%5B4%5D=topics%3A199&f%5B5%5D=topics%3A201&f%5B6%5D=topics%3A210&items_per_page=50&search_api_fulltext=gdp

7. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2021 року. Київ : НБУ, 2021. - URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2021-Q4.pdf?utm_sourc

8. Національний банк України. Інфляційний звіт (січень 2025 року). URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all

9. Ткаченко Н. М. Система національних рахунків : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2017.

10. Малий І. Й., Радіонова І. Ф., Куценко Т. Ф., Федірко Н. В. Макроекономіка: базовий курс : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 232 с.

11. Державна служба статистики України : Офіційний сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

УДК 657.1/.2:004.9:658.51

Наталія Руденко
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМИ ODOO НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні умови господарювання українських підприємств вимагають докорінної перебудови інформаційно-технологічного забезпечення. Застосування підданих санкціям та морально застарілих російських програмних продуктів (таких як «1С», «BAS», «Bitrix24», «МойСклад») створює прямі загрози інформаційній та кібербезпеці бізнесу, супроводжується ризиками витоку персональних даних, припинення оновлень і тотального блокування на державному рівні. До повномасштабного вторгнення близько 70% торговельного сектору в Україні використовувало програмне забезпечення російського

походження, а майже 50% товарних компаній і досі перебувають у процесі вибору безпечних альтернатив.

Посилення державних регуляторних заходів, що передбачають суворі штрафні санкції за використання російських програмних продуктів, прискорює міграцію вітчизняних підприємств на міжнародні та національні облікові та управлінські платформи. У цьому контексті бельгійська ERP-система Odoo виступає однією з найперспективніших міжнародних систем для корпоративного та малого/середнього бізнесу в Україні завдяки своїй гнучкості, масштабованості й низькій сукупній вартості володіння порівняно з іншими важковаговими міжнародними ERP-рішеннями, а також наявній вже українській локалізації.

Платформа Odoo являє собою відкритий комплекс програмного забезпечення (Open Source), побудований за модульним принципом, що дозволяє підприємствам гнучко адаптувати її функціонал під власні бізнес-потреби.

1. Модульна структура та гнучкість: Система охоплює ширший спектр напрямів діяльності, ніж традиційні облікові системи: від управління продажами, складським господарством (WMS), закупівлями та виробництвом до кадрового обліку (HR & Payroll), CRM, роздрібних точок продажу (POS), управління проєктами та електронної комерції. На відміну від жорстко обмежених систем, Odoo функціонує як фреймворк, даючи змогу створювати кастомні модулі чи розширювати базовий функціонал без втрати сумісності із майбутніми стандартними оновленнями.

2. Хмарна розгортаність (Odoo Cloud / SaaS): Можливість використання хмарної архітектури усуває потребу в капіталомістких інвестиціях у власну апаратну інфраструктуру та локальні сервери. Робота через веббраузер та мобільні додатки забезпечує безперервний віддалений доступ до даних, високий рівень кібербезпеки та гнучке масштабування діяльності.

3. Єдиний інформаційний простір: Впровадження Odoo дозволяє консолідувати різнопрофільні бізнес-потоки підприємства в єдиній базі даних у режимі реального часу, мінімізуючи часові лаги, помилки ручного введення та дублювання інформації. Інтеграційні можливості системи дають змогу безпосередньо зв’язувати її з платіжними сервісами (PayPal, Stripe) та глобальними платформами (Google Workspace, Amazon).

Ключовою умовою успішної експлуатації іноземної ERP-системи на вітчизняному ринку є її повна відповідність нормативно-правовій базі України (регламентований облік та звітність, інтеграція з

програмними РРО (ПРРО), підтримка хмарного та локального API, дотримання розрахункових регламентів тощо).

Модуль бухгалтерії в Odoo підтримує автоматизоване формування проведень на основі первинних документів, облік дебіторської та кредиторської заборгованості, розрахунок собівартості продукції, а також формування фінансової й управлінської звітності згідно з Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) та МФОЗ.

Оскільки стандартна версія Odoo не містить вбудованих інструментів фіскалізації для українського ринку, вітчизняними науковцями та розробниками розроблено спеціалізовану модульну архітектуру інтеграції за принципом «хаб + адаптери». Центральний модуль-хаб (`us_prro`) розширює стандартну точку продажу (Point of Sale), а окремі адаптери забезпечують взаємодію через API з українськими провайдерами ПРРО (зокрема «Вчасно.Каса» та «Чекбокс»).

Модель інтеграції розрахована на використання як прямого хмарного API, так і локального API («Каса Менеджер»). Це гарантує безперебійне виконання фіскальних та нефіскальних операцій (відкриття/закриття зміни, продаж, повернення, X/Z-звіти, внесення/видача готівки) навіть за умов відсутності або нестабільності інтернет-з'єднання шляхом використання зарезервованого пулу фіскальних номерів ДПС.

Система підтримує вимоги Наказу Мінфіну № 601 щодо реквізитів чека, автоматичне заокруглення готівкових розрахунків, обробку кодів УКТЗЕД/ДКПП та акцизних марок.

Впровадження ERP Odoo демонструє свою ефективність у різноманітних секторах економіки України:

– виробничі підприємства: реалізація модульного та процесно-орієнтованого підходу дозволяє контролювати рух матеріально-виробничих запасів та ТМЦ від постачання до випуску готової продукції, автоматизувати калькулювання собівартості та проводити оперативний моніторинг виробничих витрат;

– торгівля та ритейл: завдяки інтеграції POS-модулів з ПРРО та CRM-системою підприємства торгівлі отримують наскрізну автоматизацію касових операцій, управлінського обліку й взаємодії з покупцями;

– освітня сфера та бюджетні установи: відкритий код Odoo дає змогу закладам вищої освіти та коледжам створювати єдиний інформаційний простір для обліку академічної успішності, контролю

відвідуваності та організації дистанційного навчання за мінімальних витрат на інфраструктуру;

Серед відомих українських організацій та компаній, які вже успішно впровадили або використовують рішення на базі Odoo, – торговельна мережа «АТБ», Благодійний фонд Сергія Притули, Coinsberg, Dodo Socks, eFarmer, Skyrora, Faina, Koshun Pallets, Penguin, Reakiro, Zernovoz.ua, K18 та інші.

Успішна реалізація проєкту впровадження Odoo вимагає дотримання чіткої організаційної моделі, що складається з послідовних етапів (табл. 1):

Таблиця 1. – Етапи впровадження програмного забезпечення Odoo

Етапи впровадження:	Оцінка потреб та формулювання цілей: аналіз наявних бізнес-процесів виробництва, складського обліку, продажів і фінансів
	Формування проектної команди та вибір конфігурації: залучення IT-фахівців, бухгалтерів та керівників підрозділів для вибору оптимального набору модулів
	Налаштування та кастомізація: доопрацювання функціоналу під специфічні задачі підприємства та створення структур довідників
	Міграція даних та перевірка цілісності: перенесення інформаційних масивів із попередніх облікових систем
	Навчання персоналу та тестовий запуск: проведення тренінгів для користувачів та випробування системи протягом 1-2 місяців
	Промислова експлуатація та технічна підтримка: повноцінний запуск із забезпеченням регулярного копіювання даних

До стримувальних чинників належать початкові витрати на фахову адаптацію, необхідність кваліфікованого навчання персоналу для мінімізації помилок та тимчасове зниження продуктивності в період переходу. Також, за наявної української локалізації певної додаткової підтримки потребують окремі розділи обліку, які є специфічними саме для України (облік давальницької сировини тощо).

ERP-система Odoo виступає високоефективною, безпечною та економічно обґрунтованою альтернативою російському програмному забезпеченню на ринку України. Завдяки відкритому коду, хмарній архітектурі, широкому модульному спектру та наявним технічним рішенням для інтеграції з українськими ПРРО й вимогами НП(С)БО,

Odoo забезпечує формування єдиного цифрового простору підприємства. Поетапне та виважене впровадження цієї системи підвищує прозорість, точність і оперативність обліку, створюючи надійну інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень та інтеграції українського бізнесу до міжнародної економічної спільноти.

Список використаних джерел

1. Біда П., Кот В., Якимчук І. Інтеграція модуля на основі ERP Odoo в контексті хмарних технологій. *Актуальні аспекти розвитку STEAM-освіти в умовах євроінтеграції* : збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Кропивницький, 23 квітня 2026 року). Кропивницький : ДонДУВС, 2026. С. 388–390.
2. Воронко Р. М., Вергун В. С., Воронко Н. Р. Використання сучасних цифрових технологій в обліку і контролі бізнес-процесів підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія : Економічні науки*. 2026. Вип. 86. С. 9–19.
3. Леонова Б. І., Круш В. В. Застосування сучасних інформаційних систем і технологій у корпоративних фінансах. 2023. С. 226–227.
4. Міщенко А. С., Чубка І. А., Кудінова М. М. Впровадження міжнародних ERP-систем для оптимізації управління бізнес-процесами в Україні. *Серія : Економічні науки*. 2025. № 6(98), т. 1. С. 114–123.
5. Слюсарчук Л. І. Автоматизація облікових бізнес-процесів виробничих підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 485–489.
6. Шушура О. М., Суханко Б. О., Соломаха С. О., Асєєва Л. А. Інтеграція програмних реєстраторів розрахункових операцій з ERP-системами на прикладі Odoo. *Вісник ХНТУ*. 2025. № 4(95), ч. 3. С. 309–316.

УДК 657.421.3

Алла Ужва
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і аудиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

МЕТОДИКА ВИЗНАННЯ ТА ОЦІНКИ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ ВІДПОВІДНО ДО НАЦІОНАЛЬНИХ І МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ

Ефективна підприємницька діяльність неможлива без досконалого знання підприємцем систем обліку і звітності. Такі знання необхідні йому, незважаючи на те, що за ведення достовірної звітності та обліку безпосередньо відповідає головний бухгалтер.

Із цієї позиції бухгалтерський облік розглядають також В. І. Дробот, Г. І. Зуб, М. П. Кононенко, які вважають, що для обліку, як і для будь-якої іншої кібернетичної системи, характерні процеси сприйняття, перетворення та передачі інформації. Вони вважають бухгалтерський облік відкритою системою, яка здатна пристосовуватись до впливу навколишнього середовища. Такий підхід в обліку передбачає обов'язкову наявність мети і завдань бухгалтерського обліку, належне інформаційне забезпечення, динамічні умови, які визначають стійкість і гнучкість системи, зовнішні обмеження, зовнішні та внутрішні інформаційні потоки. Бухгалтерський облік як система забезпечує інформацію в безперервному ланцюзі подвійного запису фактів господарської діяльності на рахунках, а подвійний запис разом з іншими елементами методу обліку утворює замкнутий контур інформаційних зв'язків у системі рахунків обліку, що чітко окреслює його межі.

М. Ковенко визначає, що бухгалтерський облік – це стійка система реєстрації операцій та групування даних на рахунках аналітичного і синтетичного обліку, що забезпечує високу якість обліку і контролю при найменших затратах праці. Раціонально організований бухгалтерський облік у багатьох випадках позбавляє від паралельного ведення оперативно-статистичного обліку, тобто поточного нагляду за окремими сторонами процесу діяльності підприємства, який необхідний для управління підприємством.

В. В. Сопко зазначає, що приведення у певний порядок усіх вузлів систем бухгалтерського обліку та аналізу характеризує їх організацію в широкому змісті, тому бухгалтерський облік тлумачать як систему методів і засобів, що забезпечують оптимальне її функціонування і подальший розвиток. Заслуговує на увагу визначення, що наводить Є. В. Мних, який визначає бухгалтерський облік як систему умов і елементів облікового процесу, що включає первинний облік і документування операцій, план рахунків бухгалтерського обліку,

форми організації обліково-обчислювальних робіт, обсяг та зміст звітності.

На нашу думку, саме раціональність в першу чергу має бути покладена в основу визначення поняття «бухгалтерського обліку». Але слід додати, що в умовах сьогодення не можна обійтися лише раціональністю, адже вдала організація бухгалтерського обліку на підприємстві забезпечується не тільки досягненням вершин завдяки мінімізації витрат. Основне місце в даному процесі займає безпека суб'єкта господарювання, при якій забезпечується захист важливої облікової інформації.

Внаслідок того, що облік ведеться з використанням встановлених форм документів і має всебічний безперервний характер, він набуває ознак достовірного й об'єктивного. Як правило, бухгалтерський облік проводять у грошовому вимірі в поточних і постійних цінах. Його особливістю є й те, що він охоплює лише ті процеси і результати економічної діяльності, які пов'язані зі збільшенням або зменшенням ресурсів на підприємстві. Отримані за оперативного і бухгалтерського обліку дані використовують у статистиці.

Виходячи з цього, завданнями бухгалтерського обліку є:

– облік, аналіз і контроль за активами підприємства;

– облік, аналіз і повсякденний контроль за виконанням завдань виробництва в розрізі кількості, якості та асортименту продукції згідно з вимогами замовників;

– облік, аналіз і контроль за власним капіталом, за забезпеченням наступних витрат і платежів;

– облік, аналіз і контроль за довгостроковими та поточними зобов'язаннями підприємства;

– забезпечення наявності первинної документації щодо кожної господарської операції та своєчасної обробки первинних документів, яка б давала змогу в будь-який момент визначити кількість, терміни надходження й витрат сировини, матеріалів, палива та інших матеріальних цінностей, випуск і реалізацію готової продукції, відповідність фактичних даних бухгалтерського обліку завданням;

– забезпечення повного відображення всіх витрат підприємства за їхніми складовими частинами, а також всіх доходів підприємства і повсякденне співставлення витрат з доходами, виявлення результатів кожного господарського процесу і загальних фінансових результатів діяльності підприємства;

– побудова обліку на кожному підприємстві відповідно до особливостей його технології та організації виробництва, особливостей його організаційної структури;

– ведення обліку кожного виду господарських коштів, закріплених за матеріально відповідальними особами.

Оцінка запасів є важливою передумовою організації обліку цієї ділянки, адже вона впливає на точність фінансових результатів підприємства. П(С)БО 9 «Запаси» передбачає, що при продажу,

випуску запасів у виробництво та іншому вибутті оцінка їх здійснюється за одним із таких методів:

- ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів;
- середньозваженої собівартості;
- собівартості останніх за часом надходження запасів (ЛІФО);
- собівартості перших за часом надходження запасів (ФІФО);
- нормативних затрат;
- ціни продажу [58].

Метод середньозваженої собівартості застосовується у випадках використання підприємством періодичної системи обліку запасів, за якої даний метод є простим у застосуванні і досить дієвим для надання інформації в управлінських цілях, виключає можливість маніпуляції обліковими записами. Метод також застосовується за наявності у господарюючого суб'єкта потреби в одержанні інформації щодо оцінки запасів в момент безпосереднього здійснення операцій. Можливим також є застосування методу середньозваженої собівартості, якщо підприємство використовує взаємозамінні запаси або якщо відсутня можливість ідентифікації одиниць запасів. Метод середньозваженої собівартості є недоцільним у застосуванні, якщо господарюючий суб'єкт використовує постійну систему обліку запасів або якщо особливості технологічного процесу вимагають щоденного надходження і витрачання запасів. Це робить застосування даного методу неефективним і трудомістким.

Застосування методу ФІФО визначається особливостями технологічного процесу підприємства. Окрім цього метод дозволяє наблизити вартість запасів, що відображаються в обліку і звітності, до поточної ринкової вартості. Окреме значення надається методу, якщо власником приймається рішення про фінансування подальшого розвитку господарюючого суб'єкта. Оцінюючи виробничі запаси за собівартістю перших за часом надходження одиниць, штучно зменшується собівартість готових виробів. Якщо ж не зменшувати продажної вартості готових виробів, підвищується розмір прибутку, одержаного від реалізації продукції, який використовується для формування власного капіталу підприємства. Поряд з цим окреме значення мають фактори, що дозволяють застосовувати декілька методів оцінки, тому виникає можливість вибору одного з них – найменш трудомісткого і найбільш ефективного.

Оцінка запасів за методом ЛІФО базується на припущені, що запаси використовуються у послідовності, що є протилежною їх надходженню на підприємство, тобто запаси, які першими відпускаються у виробництво, оцінюються за собівартістю останніх за часом надходження запасів. Оцінка за нормативними затратами полягає у застосуванні норм витрат на одиницю продукції, які встановлені підприємством з урахуванням нормальних рівнів використання запасів, праці, виробничих потужностей і діючих цін.

Оцінка за цінами продажу заснована на застосуванні підприємствами роздрібної торгівлі середнього процента торговельної

націнки товарів. Цей метод можуть застосовувати (якщо застосування інших методів оцінки вибуття запасів не виправдано) підприємства, що мають значну і змінну номенклатуру товарів з приблизно однаковим рівнем торговельної націнки. Собівартість реалізованих товарів визначається як різниця між продажною (роздрібною) вартістю реалізованих товарів і сумою торговельної націнки на ці товари. Сума торговельної націнки на реалізовані товари визначається як добуток продажної (роздрібної) вартості реалізованих товарів і середнього відсотку торговельної націнки. В світовій практиці для обліку виробничих запасів використовують Міжнародний (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Запаси», метою якого є визначення підходу до обліку запасів [47]. При розгляді МСБО 2 «Запаси» та ПСБО 9 «Запаси» виявлено спільні риси та відмінності обліку запасів.

Згідно з МСБО 2 «Запаси» запаси повинні вимірюватися та відображатися в обліку та звітності за найменшими із двох показників: собівартістю або чистою вартістю реалізації [47]. Чиста вартість реалізації визначається як попередньо оцінена ціна продажу у звичайному ході бізнесу мінус попередньо оцінені витрати на завершення та попередньо оцінені витрати, необхідні для здійснення продажу. Справедлива вартість представлена сумою, за якою можна обміняти актив або погасити заборгованість в операції між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами. Придбані або вироблені запаси в міжнародній та вітчизняній практиці зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю. Так, собівартість запасів повинна включати всі витрати на придбання, витрати на переробку та інші витрати, понесені під час доставки запасів до їх теперішнього місцезнаходження та приведення їх у теперішній стан.

Витрати на переробку запасів складаються з витрат, прямо пов’язаних з одиницями виробництва, наприклад оплата праці виробничого персоналу. Вони також включають систематичний розподіл постійних та змінних виробничих накладних витрат, що виникають при переробці матеріалів у готову продукцію.

Незважаючи на те, що всі національні Положення (стандарти) бухгалтерського обліку України значною мірою ґрунтуються на Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку і мають спільні риси, зокрема, щодо умов визнання запасів і основних понять, пов’язаних з ними, рекомендацій щодо використання методів оцінки запасів, розкриття інформації про запаси у формах фінансової звітності, однак, поряд з цим можна виділити наступні відмінності у положеннях (табл. 1).

Витрати на придбання запасів відповідно до МСБО 2 «Запаси» та ПСБО 9 «Запаси» складаються з ціни придбання, ввізного мита та інших податків, а також з витрат на транспортування, навантаження і розвантаження та інших витрат, безпосередньо пов’язаних з придбанням готової продукції, матеріалів та послуг. Оцінка запасів за МСБО 2 «Запаси» та за ПСБО 9 «Запаси» при відпуску запасів у

виробництво, з виробництва, продаж та іншому вибутті здійснюється за однаковими методами.

Таблиця 1. – Порівняння міжнародних та національних стандартів з обліку запасів

Оцінка запасів	П(С)БО 9 «Запаси»	МСБО 2 «Запаси»
При надходженні	Собівартість формується з таких витрат: 1. При придбанні у постачальника. Суми, що сплачуються згідно з договором постачальнику (продавцю) за вирахуванням непрямих податків; суми ввізного мита; суми непрямих податків у зв'язку з придбанням запасів, які не відшкодовуються підприємству; транспортно заготівельні витрати; інші витрати 2. При виготовлені власними силами. Витрати, що утворюють виробничу собівартість, визначену за П(С)БО 16 «Витрати» 3. При внесенні до статутного капіталу. Справедливої вартості, погоджена із засновниками підприємства з урахуванням витрат, що включаються до первісної вартості запасів, придбаних у постачальника 4. При безоплатному отриманні. Справедливої вартості. 5. При отриманні у результаті обміну на подібні активи. Балансової вартості переданих запасів 6. При отримані в результаті обміну на неподібні активи. Справедливої вартості отриманих запасів. До собівартості не включаються витрати: понаднормові витрати і нестачі запасів; процент за користування позиками; витрати на збут; загальногосподарські та інші витрати	Собівартість формується з таких витрат: 1. Витрати на придбання. Ціни придбання мита, та інших податків; витрати на транспортування; вартості робіт з навантаження та розвантаження й інших витрат 2. Витрати на переробку. Витрати, безпосередньо пов'язанні з одиницею виробництва 3. Інші витрати. Інші витрати, якщо вони відбулися при доставці до їх теперішнього місця розпакування та приведення до теперішнього стану. До собівартості не включаються: понаднормативні суми відходів матеріалів; оплата праці або інші виробничі витрати; витрати на зберігання, крім тих витрат, які зумовлені виробничим процесом і є необхідними для наступного етапу виробництва 4. Адміністративні накладні витрати, не пов'язані з доставкою запасів до їх теперішнього місця розташування та приведення у теперішній стан; витрати на продаж

Оцінка запасів	П(С)БО 9 «Запаси»	МСБО 2 «Запаси»
При витрачанні	Собівартість перших за часом надходження запасів (ФІФО), ідентифікована собівартість, середньозважена собівартість	
	Нормативні затрати; ціни продаж	Собівартість останніх за часом надходжень (ЛІФО)
На дату балансу	Найменша з двох оцінок: первісна вартість або чиста вартість реалізації	Чиста вартість реалізації

Постійні виробничі накладні витрати представлені як непрямі витрати на виробництво, що залишаються порівняно незмінними незалежно від обсягу виробництва, такі, як амортизація, утримання будівель і обладнання заводу, а також витрати на управління та адміністративні витрати заводу. Змінні виробничі накладні витрати визначаються як непрямі витрати на виробництво, які змінюються прямо або майже прямо пропорційно обсягу виробництва, такі, як витрати на допоміжні матеріали та непрямі витрати на оплату праці. Отже, вітчизняні стандарти бухгалтерського обліку створені та розроблені окремо від міжнародних стандартів, але у більшості аспектів ґрунтуються на їх аналізі.

Основними умовами правильної організації бухгалтерського обліку є використання найбільш раціональних форм і методів обліку, підвищення його технічного озброєння. Бухгалтерський облік запасів є ефективним засобом управління на підприємстві, що забезпечує раціональне їх збереження та витрачання на всіх етапах руху. В сучасних умовах господарювання погано налагоджена та неефективно діюча система обліку запасів призводить до несвоєчасного забезпечення виробництва необхідною сировиною і матеріалами, неможливості своєчасної акумуляції обігових коштів для придбання матеріальних запасів. Своєчасний облік виробничих запасів здійснює суттєвий вплив на результати фінансово-господарської діяльності і обумовлюється зовнішніми та внутрішніми факторами. Рух

матеріальних запасів знаходить своє відображення на рахунках бухгалтерського обліку, узагальнюється у відповідних регістрах обліку та внутрішньої звітності підприємства. Без чітко організованого обліку руху запасів апарат управління не зможе виконувати ритмічну роботу підприємства та захиститися від конкурентів.

Список використаних джерел

1. Ковенко М. Особливості вибуття окремих видів запасів. *Податки та бухгалтерський облік.* 2017. №15. С.45–53.

2. Сопко В. В. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 578 с.

3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси» від 01.01.2012 р. URL: http: //www.minfm.gov.ua/fUe/link/320292/file/IAS%2019.pdf

4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 20.10.99 р. №246. URL: http://zakon.rada.gov.ua

УДК 336.64:330.341.1(477)

Геннадій Фарапонов
PhD, старший викладач
кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: ПОТЕНЦІАЛ ЗАСТОСУВАННЯ БАНКІВСЬКИХ, ВЕНЧУРНИХ ТА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

В умовах повномасштабної війни екосистема стартапів в Україні зазнала змін у зв'язку із заснуванням та збільшенням потенціалу фінансування стартапів в сфері оборонних технологій (defense tech), які мають високі експортні, інноваційні здатності. За даними платформи із європейського фінансування стартапів, у 2025 році 34 українські стартапи залучили близько 944 млн євро у межах 37 угод, що складало 1,3% від сукупного обсягу венчурного фінансування в країнах Європи. Програмне забезпечення залишалося провідним

сектором залучення фінансування, компанії якого залучили 877 млн євро. Серед інших провідних напрямів варто виділити технології штучного інтелекту, робототехніку, технології в сфері охорони здоров'я, кібербезпеки та оборони. З 2016 до 2025 року відбулося значне збільшення венчурного фінансування (на 818 млн євро або 86,65%), а сектор оборони за цей період входить до 4-х основних напрямів фінансування [1].

При цьому венчурне фінансування стартапів в Україні залежить від укладання великих угод. Компанії переважно залучають капітал на більш пізніх етапах розвитку (розробка продукту, масштабування або публічного розміщення акцій), що зумовлює значні ризики вкладень для інвесторів та низьку зацікавленість у високо ризикованих стартапах.

Особливої актуальності проблема фінансування набуває для українських технологічних та оборонних стартапів. У 2025 році ринок українських оборонних технологій оцінювався приблизно у 6,8 млрд дол. США. При цьому, виробництво безпілотних літальних апаратів зросло на 137%, безпілотних наземних систем – на 488%, а систем радіоелектронної боротьби – на 215%. Водночас, повільне розширення загального обсягу виробництва в секторі стримується обмеженим внутрішнім фінансуванням через механізми державних закупівель [2].

За оцінками KSE Institute, у 2025 році українські оборонні компанії та технологічні стартапи залучили близько 129 млн дол. США інвестицій і грантів. Інвестиційна активність була сконцентрована в сегментах програмного забезпечення та штучного інтелекту з вищим рівнем масштабованості та меншим рівнем регуляторних перешкод [2]. До основних механізмів фінансування компаній належать:

– гранти Міністерства оборони України в межах кластеру оборонних технологій Brave1 (у 2025 році залучено понад 60 млн дол. США, що підтримують 600 компаній, а за період 2023-2026 років підприємства отримали 1000 грантів в обсязі 6,2 млрд грн.) [3];

– венчурний капітал, пільгові кредити в рамках програми «5 – 7 – 9» (залучено 160 млн дол. для 108 підприємств);

– фінансування від країн-партнерів через механізми прямих закупівель [2].

Компанії, які залучають різні форми фінансування та використовують різні фінансові інструменти, демонструють більш швидкі темпи зростання виробничих потужностей. Найбільш важливими джерелами фінансування для українських стартапів є традиційні та спеціальні грантові програми в межах кластеру Brave1,

венчурний капітал, пільгове кредитування та фінансування через механізми міжнародного партнерства.

Одним із ключових викликів розвитку стартапів залишається залучення фінансових ресурсів на різних етапах життєвого циклу. На відміну від традиційного бізнесу, стартапи часто не мають достатнього обсягу матеріальних активів для застави, кредитної історії та стабільного грошового потоку, що обмежує можливості використання класичних банківських продуктів. Додатковими факторами ризику для їх фінансування в Україні є воєнні загрози, валютні ризики через зростання державного боргу в іноземній валюті, зростання світових цін на продукцію, вищий рівень невизначеності у майбутніх доходах та складність оцінювання вартості технологічних і нематеріальних активів.

Банківське фінансування залишається одним із основних інструментів для залучення ресурсів для підприємницького сектору, однак його використання стартапами має певні обмеження. Банківський кредит дозволяє засновникам залучати кошти без передачі частки власності інвестору та може бути доцільним на етапі масштабування бізнесу, зважаючи на прогнозованість грошових потоків та доходів. Водночас для компаній на pre-seed та seed-стадіях розвитку вимоги до забезпечення, фінансової звітності та кредитоспроможності суттєво обмежують доступ до банківського боргового фінансування. Крім цього, програма доступного кредитування переважно спрямована на малі, мікро- та середні підприємства та їх інвестиційні, антикризові заходи, заходи розвитку й технологічного оновлення. Тож, потенціал банківського кредитування для українських стартапів залишається низьким.

За даними Міністерства економіки України, у 2025 році в межах програми бізнес залучив понад 84,4 млрд грн. кредитних ресурсів, з яких 21,5 млрд грн. припадали на інвестиційні проєкти, 24,2 млрд грн. на підприємства, що працюють у зонах високого воєнного ризику [4].

Разом із тим, банківський кредит не завжди відповідає фінансовій природі інноваційного стартапу, оскільки передбачає регулярне обслуговування боргу незалежно від того досягнення компанією очікуваного комерційного ефекту. Тому для інноваційних компаній на ранніх стадіях розвитку більш доцільним фінансовим інструментом є венчурне фінансування, за якого інвестор приймає на себе більшу частину підприємницького ризику в обмін на частку в капіталі та майбутню дохідність.

Венчурний капітал має особливе значення для технологічних стартапів, оскільки передбачає не лише надання фінансових ресурсів, а

й можливість отримання управлінської, технологічної та маркетингової експертизи, доступу до знань, мережі партнерства та співпраці та ліцензій на нові технології. Водночас залучення венчурного капіталу супроводжується розподілом частки капіталу інвесторів та засновників, можливим зменшенням контролю над стратегічними рішеннями та необхідністю демонструвати високий потенціал масштабування бізнес-моделі.

Прикладом слугує співпраця Експортно-інвестиційного фонду Данії та українського венчурного фонду оборонних технологій, який залучив 5 млн євро інвестицій для інноваційних розробок. При цьому Експортно-інвестиційний фонд Данії впроваджує систему гарантій для інвестицій в оборонну промисловість України із загальним бюджетом 1 млрд данських крон (157 млн дол.), забезпечує доступ данських підприємств до знань та нових технологій, розширюють європейські оборонні спроможності [5].

Український венчурний ринок демонструє повільну тенденцію до розширення напрямів інвестування. У 2024 році українські стартапи залучили близько 462 млн дол. США, причому значну увагу інвесторів привертали технології штучного інтелекту, defence-tech та інші технологічні рішення [6]. У 2025 році серед найбільш помітних угод були інвестиції у defence-tech, зокрема 15 млн дол. США спрямовано у оборонний проєкт Swarmer, а також фінансування інших компаній, що працюють у сферах штучного інтелекту, фінансових технологій та HealthTech [7].

Поряд із банківським та венчурним фінансуванням доцільно розглядати альтернативні інструменти: грантове фінансування, краудфандинг, корпоративні венчурні інвестиції, пільгові кредитні програми та міжнародні програми підтримки. Їх перевагою є можливість залучення капіталу на ранніх стадіях, коли стартап обмежений у залученні позикового капіталу, адже не відповідає критеріям банківського кредитування. Зокрема, грантове фінансування є особливо важливим для дослідницьких та оборонних технологій, оскільки дозволяє профінансувати розробку продукту та його тестування без збільшення боргового навантаження.

Водночас альтернативні інструменти мають власні обмеження. Грантові ресурси є конкурсними та, як правило, мають цільове призначення; венчурні інвестори можуть вимагати частку в компанії; краудфандинг потребує значних маркетингових та комунікаційних ресурсів; корпоративне венчурне фінансування може супроводжуватися стратегічною залежністю від інвестора. Таким чином, вибір джерела фінансування повинен відповідати стадії

розвитку стартапу, рівню ризику, потребі в капіталі та можливостям генерування грошових потоків.

Для оборонних технологічних стартапів проблема фінансування є ще складнішою. З одного боку, війна призвела до зростання внутрішнього попиту на безпілотні системи, робототехніку, засоби радіоелектронної боротьби, навігаційні системи, штучний інтелект та інші технології. З іншого боку, компанії, які здійснюють розробку оборонних технологій, діють у високо ризикованому та мінливому середовищі, для якого характерні технологічні та регуляторні обмеження й виклики.

Підсумовуючи, фінансове забезпечення українських стартапів доцільно розглядати як механізм поєднання різних джерел формування капіталу, які доповнюють одне одного на різних етапах життєвого циклу. На ранніх стадіях та стадіях серій A, B, C більшого значення набувають венчурне фінансування, гранти в межах кластеру Brave1. Банківське фінансування, корпоративні інвестиції мають низький потенціал застосування через такі перешкоди, як відсутність кредитної історії, високі ризики, вимоги до застави та кредитоспроможності. Для стартапів в сфері оборонних технологій особливого значення набуває поєднання механізмів отримання грантів та державне замовлення. Такий підхід дозволяє зменшити залежність стартапів від одного джерела фінансування і сформувати більш стійку модель фінансування інноваційного розвитку в Україні.

Список використаних джерел

1. Ukraine startup funding in 2025. Tech.eu Funding Explorer. 2025. URL: https://funding.tech.eu/geographies/ukraine/2025 (дата звернення: 22.09.2026).

2. Український ринок оборонних технологій: можливості для інвесторів – звіт KSE Institute. Kyiv School of Economics. 31.03.2026. URL: https://kse.ua/about-the-school/news/the-ukrainian-defense-technology-market-opportunities-for-investors-kse-institute-report/ (дата звернення: 22.09.2026).

3. Brave1 видав українським defense-розробникам більше 1000 грантів. *Brave1*. 14.09.2026. URL: https://brave1.gov.ua/news/1000-grants-brave1 (дата звернення: 22.09.2026).

4. «Доступні кредити 5-7-9%»: щотижнева статистика / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/d672025e-3386-4ad7-bdc3-0c9f6fdad2eb?lang=uk-UA (дата звернення: 22.09.2026).

5. EIFO invests USD 5 million in D3 Defense Venture Fund to support Ukrainian defense tech. Cabinet of Ministers of Ukraine. 2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/eifo-investuie-5-milioniv-u-venchurnyi-fond-oboronnykh-tekhnolohii-d3-dlia-pidtrymky-ukrainskoho-defence-tech (дата звернення: 22.09.2026).

6. У що інвестували в Україні 2024 року: A Ventures Capital Dealbook. *High Bar Journal*. 20.03.2025. URL: https://journal.gen.tech/post/investytsiyi-ukrain%D0%B5-2024-aventures-capital (дата звернення: 22.09.2026).

7. Ukrainian Startups Attracted $526 Million in Investment in 2025. InVenture. 02.01.2026. URL: https://inventure.com.ua/en/news/ukraine/ukrainian-startups-attracted-dollar526-million-in-investment-in-2025 (дата звернення: 22.09.2026).

УДК: 336.7:338.124.4

Тетяна Фертікова
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ БІРЖОВИМИ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНИМИ КРИЗАМИ

Сучасна біржа – невід'ємна складова ринкової інфраструктури, де виконується величезний обсяг операцій з цілями інвестування та залучення капіталу, спекуляцій, хеджування, купівлі-продажу товарів. Обсяг і структура біржових операцій, з одного боку, залежать від макроекономічних трендів, а з іншого – впливають на стан національних та світової економік.

Метою даного дослідження є визначення взаємозв'язків між біржовими колапсами та економічними спадами, а також виявлення механізму передачі кризових явищ між біржою, фінансовим та реальним секторами економіки.

Перші біржі з'явилися в Європі у XVI ст., коли в Антверпені було відкрито спеціальну будівлю, де торговці обговорювали умови угод купівлі-продажу та укладали їх без наявності товару. З XVII ст. в Європі триває становлення організованого ринку цінних паперів, а в

XIX ст. товарні та фондові біржі сучасного типу функціонували і в Азії, і в країнах Північної та Південної Америк. З цього століття починається історія біржових криз. На більш ранньому етапі становлення ринкової економічної системи мали місце події, які іноді наводять як приклад перших біржових крахів, але доцільніше їх класифікувати як кризи спекуляцій. Так, в Нідерландах у лютому 1637 р. після тривалого періоду подорожчання цибулин тюльпанів ціни на цей екзотичний товар різко впали. Дана криза не є біржовою, оскільки торгівля цибулинами переважно здійснювалася поза біржою. Але це одна з ранніх ілюстрацій того, як захоплення певним товаром призводить до стрімкого його подорожчання й переоцінення, забезпечуючи високі прибутки від перепродажу, а наступне раптове здешевлення спричиняє збитки торговців. Прикладами проявів спекулятивної поведінки на фондовому ринку є динаміка цін на акції Міссісіпської компанії (Франція) та компанії Південних морів (Англія) у XVII ст.. Їх акції продавалися в кредит, в обмін на урядові облігації. Цінні папери Міссісіпської компанії можна було придбати за паперові гроші, емітовані Королівським банком, директор якого Дж. Ло і заснував дане акціонерне товариство. Популярність акцій сприяла зростанню їх ціни. Але обидві компанії зазнали краху, оскільки жодна з них не отримувала доходи, достатні для виплати очікуваних дивідендів. Коли акціонери усвідомили, що фінансовий стан компаній не виправдовує високі ціни на їх акції, почався масовий продаж останніх. В Англії крах спекулятивної бульбашки вплинув переважно на акціонерів та вилився у політичний скандал, а у Франції банкрутство як Міссісіпської компанії, так і Королівського банку призвело до колапсу грошово-кредитної системи [1]. Ці кризи також не можна віднести до біржових. Купівля-продаж цінних паперів відбувалась на організованому вторинному ринку, який не відповідає ознакам біржі. Але ажіотаж на фондовому ринку та паніка, яка його охопила згодом, відтворюють логіку розгортання криз на повноцінних біржах.

У XIX ст. економічне значення біржової торгівлі збільшилось, а зв’язок між ціновою динамікою на біржові активи та макроекономічними циклами посилився. Починаючи з 1825 р., макроекономічні спади стають регулярним явищем, а супутні обвали на біржовому ринку сприяють поширенню та посиленню кризових явищ. Так, у Великій Британії в 20-х рр. XIX ст. підвищився інтерес до державних облігацій, в тому числі новостворених урядів країн Латинської Америки, та акцій приватних компаній. Цінні папери південноамериканського регіону користувалися особливим попитом в

очікуванні подальшого їх подорожчання. Внаслідок неспроможності урядів виконувати свої фінансові зобов'язання ціна на цінні папери обвалилась. Це спричинило збитки англійських банків, які активно вкладали капітал в іноземні акції та облігації. Масове вилучення банківських депозитів посилило проблеми банків з ліквідністю, і Банк Англії підвищив облікову ставку. Скорочення обсягів кредитування, інвестицій, падіння доходів вилились в економічний спад, який завершив період економічного зростання, що тривав з 1819 р. [2].

В 1837 р. фінансова криза, яка розпочалася в США, набула міжнародного характеру. Безпосередніми її причинами стали події в банківському секторі та заходи у сфері грошово-кредитного регулювання. Втім, зростання біржових спекуляцій з акціями банків і транспортних компаній, утворення спекулятивної бульбашки, обвал цін, спричинений зміною очікувань інвесторів та масовим продажем цінних паперів, сприяли збільшенню банківських збитків і скороченню обсягів кредитування. Подальшими наслідками було падіння обсягів виробництва і зростання безробіття.

Ці два приклади демонструють механізм взаємозв'язку між подіями на біржі та економічними тенденціями. Періоди економічного піднесення супроводжувалися зростанням цін на акції компаній інноваційних і пов'язаних з ними галузей: залізничного будівництва, металургії, інших галузей важкої промисловості. Негативні інформаційні сигнали та перші прояви фінансово-економічних проблем різко змінювали настрої ринку, внаслідок чого переоцінені під впливом ажіотажного попиту цінні папери стрімко знецінювалися. Біржові втрати провокували банківські банкрутства, скорочення обсягів кредитування негативно впливало на виробництво і споживання.

Велика депресія є найвідомішою кризою XX ст., і її початком прийнято вважати падіння фондових індексів на американських біржах у жовтні 1929 р.. Крах фондового ринку не можна розглядати як причину затяжної економічної депресії, але він відіграв важливу роль у ланцюгу кризових явищ. З лютого 1921 по серпень 1929 р. значення індексу Доу-Джонса зросло в п'ять разів. До біржової торгівлі долучалися особи з невеликими та значними капіталами, через власних брокерів та інвестиційні трастові фонди і банки. На біржах поширилась практика торгівлі з маржею, коли для купівлі цінних паперів використовуються не лише власні, але і кредитні кошти. З одного боку, економічне зростання, що тривало з 1921 року, збільшення прибутків корпорацій формували раціональні позитивні очікування учасників біржової торгівлі. З іншого, чимало

високотехнологічних компаній, чиї акції користувались попитом, взагалі не сплачували дивідендів, що означає, що попит на такі цінні папери був суто спекулятивним. Аналізуючи кризу постфактум, науковці наголошують, що в 20-х рр. американській економіці були властиві такі проблеми, як галузеві диспропорції, зростання ступеня монополізації економіки, збільшення нерівності в розподілі доходів. На той час вони були неочевидними, тож на біржі домінували оптимістичні настрої. Але з кінця літа 1929 р. на ринок стали надходити тривожні сигнали. ФРС підвищила облікову ставку, що призвело до подорожчання кредитів. Шахрайство К. Хатрі у Великій Британії спричинило збитки англійських інвесторів, які почали продавати свої американські активи. Зниження індексу промислового виробництва США, зменшення ділової активності стали свідченням макроекономічних негараздів [3]. Разом ці фактори сприяли посиленню цінової волатильності на біржі, а поширення панічних настроїв призвело до обвалу фондових індексів. У жовтні 1929 р. індекс Доу-Джонса втратив 30% в порівнянні із серпневим значенням. Біржовий крах став додатковим економічним шоком, одним з чинників зниження платоспроможності, погіршення фінансового стану банків, підприємств, зниження споживчого та інвестиційного попиту.

За останні 100 років масштаби і організація біржової діяльності радикально змінились. Сучасна біржова торгівля переважно здійснюється за допомогою електронних торгових систем. Вона набула глобального характеру: трейдери можуть брати участь у торгах на біржах в різних країнах. Інституційні інвестори акумулюють індивідуальні капітали та виступають великими гравцями біржового ринку, але водночас брокерські компанії забезпечують можливість участі трейдерів з капіталом будь-якого обсягу. У структурі біржових активів переважають деривативи. Зросли обсяг доступної інформації та швидкість її передачі, тож з одного боку, учасники біржових торгів забезпечені великим масивом даних, а з іншого – ускладнився процес їх аналізу. Набуває поширення торгівля з використанням автоматичних торгових систем.

Зазначені зміни не зменшують ймовірність колапсів біржового та організованого позабіржового ринків. Початок XXI ст. ознаменувався так званою кризою доткомів. Інвестори і спекулянти, починаючи з 1995 року, активно вкладали кошти в акції компаній, що працювали у сфері інформаційних технологій, хоча фінансовий стан і перспективи розвитку таких компаній суттєво відрізнялися. З квітня 1999 р. по березень 2000 р. значення індексу NASDAQ 100, який є індикатором стану високотехнологічних фірм, виросло приблизно в два рази. Дане

зростання не було пов'язано з реальними прибутками компаній. Більша їх частина зникла з ринку, оскільки вони або виявились неспроможними конкурувати у сфері інформаційних технологій, або створювались виключно з метою залучення інвестицій. Тож, з березня 2000 року акції почали дешевшати, і протягом наступного року значення NASDAQ 100 втратило близько 60% [4]. Криза доткомів сприяла уповільненню темпів зростання ВВП в США в 2001 р.. Внаслідок подій на фондовому ринку постраждали інституційні та індивідуальні інвестори, що сприяло зменшенню загального обсягу капіталовкладень. До тривалої рецесії це не призвело, однак вважається, що дана криза опосередковано сприяла буму на ринку нерухомості в США, який завершився глобальним фінансово-економічним спадом 2008-09 років. З метою стимулювання економічного відновлення ФРС за 2001-2003 рр. зменшила відсоткову ставку з 6,5 до 1% [5]. Дешеві кредити сприяли росту споживчого кредитування, в тому числі під заставу нерухомості. Для підтримки ліквідності фінансові установи ініціювали продаж боргових цінних паперів, забезпечених іпотечними кредитами, на основі яких в обіг випускались похідні забезпечені боргові зобов'язання та кредитні дефолтні свопи. Коли масове неповернення іпотечних кредитів спричинило обвал цін на ринку нерухомості, банки - власники іпотечних боргових активів отримали величезні збитки, що запустило глобальну фінансово-економічну кризу. Основним місцем продажу згаданих фінансових інструментів був організований позабіржовий ринок, тож біржа не була епіцентром кризи. В той же час індекс Доу-Джонса, реагуючи на банкрутства фінансових компаній і подальший економічний спад, впав з січня 2008 по січень 2009 р. майже на 40% [6].

На поточному етапі розвитку бірж поширюється алгоритмічна торгівля з використанням штучного інтелекту. З одного боку, це зменшує безпосередній вплив на біржову динаміку поведінкових факторів і когнітивних упереджень: жадібності і страху втрат, надмірної впевненості, вибіркового сприйняття інформації, стадного ефекту тощо. З іншого, не виключає можливості біржових криз, пов'язаних як з об'єктивними несприятливими сигналами про стан національних економік, окремих ринків та компаній, так і з ірраціональними їх оцінками. Торгові алгоритми здійснюють дії з купівлі-продажу активів, виходячи з заданих налаштувань щодо реакції на цінові та інші інформаційні сигнали. Тож, опосередковано поведінкові характеристики розробників та користувачів алгоритмів впливають на біржову динаміку. Крім того, одночасна реакція

алгоритмічних торгових систем на певні зміни у цінах, новини можуть посилювати цінову волатильність та провокувати обвали цін. Зважаючи на поточні обсяги і масштаби біржової торгівлі, посилюється вплив біржових втрат на фінансовий та реальний сектори економіки.

Тож, біржа залишається індикатором настроїв учасників торгівлі та важливою ланкою у передавальному механізмі результатів біржової торгівлі на обсяг кредитів, інвестицій, виробництво і споживання.

Список використаних джерел

1. Paul H. J. (2015). The «South Sea Bubble», 1720. *European history online.* URL: https://d-nb.info/1125542748/34
2. Olmstead-Rumsey J., Ravalli G. (2026). Country banks and the Panic of 1825. *Explorations in Economic History.* Vol. 101. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0014498326000355
3. White E. (1990). The Stock Market Boom and Crash of 1929 Revisited. *Journal of Economic Perspectives*. No 4(2). . P. 67–83. URL: https://www.researchgate.net/publication/4730761_The_Stock_Market_Boom_and_Crash_of_1929_Revisited
4. NASDAQ-100 URL: https://finance.yahoo.com/quote/%5ENDX/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAJ0YrJmWi7eTEZVSCate53yGLGKjgkU44_g2NWr_AyzPmuyv1HmMPP3RCSGQaGbD2RRz_B0UVqvT0atJmSZe98f73_j4OznhgI0WI1eWpVahh034flX7WtO2RuCS7CDLJn7mUsRniFYSW5hlco-O-iMX_m0dCGeASkvKwJ_GY2k4
5. Kimberky A. (2024). Fed Funds Rate History: Its Highs, Lows, and Charts. URL: https://www.thebalancemoney.com/fed-funds-rate-history-highs-lows-3306135
6. Dow Jones Industrial Average. URL: https://finance.yahoo.com/quote/%5EDJI/

УДК 314.74(477)

Катерина Черненок
кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

РЕІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНЦІВ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПОВЕРНЕННЯ

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила масштабну вимушену міграцію населення, яка стала одним із ключових демографічних і соціально-економічних викликів для держави. Мільйони економічно активних українців, а також дітей та молоді, були змушені виїхати за кордон. Це, в свою чергу, посилює довгострокові ризики для економічного розвитку, відновлення виробничого потенціалу та забезпечення фінансової стабільності держави. Фактично йдеться про людський капітал як про чинник повоєнної конкурентоспроможності України.

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, у лютому 2026 р. у світі налічувалося близько 5,9 млн біженців з України [1]. Масштаб вимушеного переміщення актуалізує питання не лише підтримки громадян за кордоном, а й створення умов для їхнього добровільного повернення. Тож питання реінтеграції громадян, які перебувають за кордоном є вельми актуальним.

За даними ООН 2025 р., 60% українців, які перебувають за кордоном, – планують колись повернутися додому, однак лише 5% мали намір зробити це найближчим часом [2]. Основними перешкодами для повернення залишаються безпекові ризики, пошкодження житла та обмежені можливості працевлаштування.

А втім, тривале перебування великої частини працездатного населення за кордоном посилює дефіцит робочої сили, загострює демографічну кризу, негативно впливає на розвиток підприємництва. Зменшення частки економічно активного населення збільшує навантаження на державну систему соціального страхування, яка й раніше потребувала фінансової підтримки з Державного бюджету. Втрата частини кваліфікованих працівників має негативний вплив на продуктивність праці, ускладнює впровадження інновацій, створюючи додаткові перешкоди для відновлення підприємств. Особливо

відчутними ці наслідки можуть бути в галузях, які потребують працівників з виковим рівнем кваліфікації.

Водночас інтеграція українців у ринки праці інших держав може сприяти набуттю нових компетентностей, налагодженню міжнародних ділових зв'язків, які в майбутньому можуть бути використані для розвитку національної економіки.

Важливість реінтеграції населення зумовлена тим, що саме людський капітал відіграватиме ключову роль у повоєнній відбудові держави. Реалізація масштабних проєктів повоєнного відновлення потребуватиме не лише фінансових ресурсів, а й достатньої кількості кваліфікованих працівників. За відсутності ефективної політики повернення й реінтеграції, держава ризикує зіткнутися з ситуацією, коли наявні фінансові ресурси та інвестиційні можливості не забезпечуватимуть очікуваного ефекту через нестачу трудових ресурсів.

Результати опитування українських мігрантів у країнах ЄС, проведеного у травні 2026 р., свідчать, що серед основних причин залишатися за кордоном респонденти називають безпеку (86%) та можливість забезпечити краще життя для себе та своєї родини (77%). Також вагомими є стабільність, свобода пересування та подорожей та ширші можливості для професійної реалізації. Окремо зростає занепокоєння щодо можливого негативного ставлення до тих, хто виїхав під час війни. Якщо у 2025 р. цей фактор турбував 30% опитаних, то зараз 53% [3].

Однак українські мігранти не є однорідною групою за своїми соціально-демографічними характеристиками, відповідно стимули та бар'єри повернення та подальшої реінтеграції також різняться. Тож ефективність політики повернення та реінтеграції українських мігрантів значною мірою залежить від урахування цього та застосування диференційованих підходів до різних груп мігрантів, відповідно до їх життєвих обставин та потреб.

У табл. 1 наведено стимули та бар'єри реінтеграції в розрізі основних цільових груп.

Таблиця 1. – Реінтеграція українських мігрантів за цільовими групами: цілі, стимули та бар'єри

№	Цільова група	Ціль	Стимулювальні чинники	Стримувальні чинники
1	Висококваліфіковані спеціалісти	Повернути фахівців, які готові швидко	Вакансії за фахом, конкурентна заробітна плата,	Невпевненість у безпеці; побоювання щодо

№	Цільова група	Ціль	Стимулювальні чинники	Стримувальні чинники
		долучитись до економічної діяльності та відновлення країни	визнання кваліфікацій, перспективи кар'єрного зростання	недостатнього рівня заробітної плати та належних умов праці; сімейні причини
2	Сім'ї з дітьми	Забезпечити стійку реінтеграцію сімей (житло, освіта, соціальна підтримка)	Стабільність, виховання дітей на Батьківщині, соціальні гарантії, соціальна інфраструктура	Житло, доступ до освіти й медичних послуг, ризик втрати доходу
3	Молодь, студенти	Повернути молодь, запропонувавш и кар'єрні можливості / навчання	Продовження освіти, стипендії, перспективи кар'єри	Завершення освіти за кордоном, перспектива працевлаштування
4	Підприємці, представники малого та середнього бізнесу	Повернути тих, хто може створити робочі місця та інвестувати капітал	Можливості відновлення, доступ до грантів / мікрокредитів, податкові канікули	Нестабільність ринків, ризики щодо захисту прав власності, обмежений доступ до фінансування
5	Люди похилого віку	Забезпечити безпечне, комфортне повернення та доступ до медобслуговува ння	Повернення до звичного життєвого середовища, рідних місць	Доступ до медичної допомоги, пенсійного забезпечення та житла
6	Матері, які самостійно виховують дітей та сім'ї з підвищеним ризиком соціально-економічної вразливості	Цілеспрямована та комплексна підтримка повернення та сталої реінтеграції	Безпека дітей, доступ до освітньої, медичної, психологічної та соціальної підтримки	Відсутність доходу, доступ до закладів догляду за дітьми, побутові потреби
7	Люди з обмеженими можливостями	Забезпечити доступну та безпечну реінтеграцію з у рахуванням спеціальних потреб	Медична/соціальна підтримка, супровід	Інфраструктурна недоступність, потреба у медичній реабілітації
8	Громадяни, які втратили	Допомога у відновленні	Повернути будинок, майно	Складність правових

№	Цільова група	Ціль	Стимулювальні чинники	Стримувальні чинники
	житло/право на власність	житла та юридичному захисті прав власності		процедур, руйнування житла, труднощі з підтвердженням права власності
9	Роз'єднані родини	Забезпечити безпечне та поетапне повернення з урахуванням сімейної логістики	Сімейне возз'єднання, загальні плани щодо повернення	Різний ступінь готовності членів сім'ї, документи, житло
10	Сезонні та низькокваліфіковані працівники	Повернути тих, хто працював за кордоном у секторі послуг/будівництві, забезпечивши можливості працевлаштування та соціальний захист	Стабільна зайнятість, безпека, дотримання трудових і соціальних прав	Низькі зарплати, ризик невиконання соціальних зобов'язань

Складено на основі матеріалів аналітичної доповіді Українського центру економічних та політичних досліджень ім. Олександра Разумкова [4] та за результатами участі у тематичній експертній дискусії (листопад 2025 р., м. Київ)

У результаті аналізу стимулів і бар'єрів реінтеграції українських мігрантів визначено, що державна політика має бути спрямована не лише на підтримку осіб, які повертаються, а й формування умов для їх продуктивної зайнятості. З огляду на неоднорідність соціально-економічних інтересів різних груп мігрантів, доцільно поєднувати адресний соціальний захист та заходи активної політики зайнятості й підтримки бізнесу.

Окрім того, потрібно враховувати те, що частина українців не розглядає варіант повернення на батьківщину для постійного проживання, проте вони можуть долучатись до відновлення економіки України через фінансову підтримку, професійні контакти, обмін досвідом. У зв'язку з цим перспективним напрямом є brain circulation, що передбачає залучення українських фахівців, які перебувають за кордоном до спільних проєктів у різних сферах без обов'язкової умови

їх повернення для постійного проживання. Це дасть змогу використовувати накопичений за кордоном професійний досвід для розвитку національної економіки навіть за умови тривалого перебування громадян за межами країни.

Отже, на основі даного дослідження визначено, що повернення та реінтеграція українців, які перебувають за кордоном внаслідок війни є комплексним процесом, який не потрібно обмежувати їх фізичним поверненням. Важливими передумовами успішного повернення та реінтеграції є безпека, розв'язання житлових проблем, можливості працевлаштування та доступність медичних та соціальних послуг. Вирішення цих питань має бути диференційованим залежно від конкретної групи мігрантів. Разом із цим, розбіжність між намірами повернутись та планами залишитись в Україні актуалізує необхідність формування комплексної політики економічної та соціальної реінтеграції.

Список використаних джерел

1. Ukraine Emergency. USA for UNHCR. URL: https://www.unrefugees.org/emergencies/ukraine/ (дата звернення: 15.10.2026).

2. UNHCR: After three years of war, Ukrainians need peace and aid. United Nations in Ukraine. 18 February 2025. URL: https://ukraine.un.org/en/289506-unhcr-after-three-years-war-ukrainians-need-peace-and-aid (дата звернення: 15.10.2026).

3. Gradus презентував третю хвилю дослідження факторів повернення українських мігрантів у ЄС. 19 червня 2026 р. URL: https://gradus.app/report/ukrainian-migrants-return-gradus-data/#zapyt-na-zavershennya-vijny-ta-podolannya-vnutrishnih-vyklykiv (дата звернення: 15.10.2026).

4. Реінтеграція українців: культурно-ідентичнісні та соціально-економічні аспекти повернення. Аналітична доповідь. Київ, 2025. 153 с. URL: https://razumkov.org.ua/images/2025/12/17/2025_REINTEGRATION_OF_UKRAINIANS.pdf

УДК 005.8:656.61/.025.4(477)

Nataliia Ishchenko
PhD in Economics, associate professor
Chair of Finance and Economy
Petro Mohyla Black Sea National University
Mykolaiv, Ukraine

PROJECT MANAGEMENT TOOLS FOR REBUILDING AND INTEGRATING UKRAINE'S MARITIME LOGISTICS

The ongoing geopolitical challenges have fundamentally disrupted Ukraine's traditional transport corridors, necessitating an immediate paradigm shift in how maritime logistics infrastructure is planned, financed and executed. This work examines how modern project management methodologies – specifically hybrid frameworks combining predictive risk-oriented planning with Agile operational flexibility – can be applied to rebuild Ukraine's maritime logistics and integrate it into European transport networks. By analyzing current infrastructure initiatives, including the Danube cluster expansion, Western logistics hubs, and joint EU-Ukraine corridor integrations, the study demonstrates that structured project management tools are essential for mitigating transit bottlenecks, securing international donor funding and building resilient supply chains.

Historically, Ukraine's export-driven economy heavily relied on deep-water Black Sea ports (Odesa, Chornomorsk, Pivdennyi, and Mykolaiv) to handle bulk commodities such as grain, iron ore and metals. The full-scale blockade of traditional maritime routes forced a rapid reallocation of cargo flows toward Danube river ports (Izmail, Reni) and overland European border crossings. While temporary solutions helped maintain essential trade, long-term economic sustainability requires comprehensive infrastructure modernization.

Rebuilding Ukraine's maritime logistics is no longer a matter of simple repair; it is a complex, multi-stakeholder transformation that must align with Trans-European Transport Networks (TEN-T) standards. Achieving this alignment requires shifting from reactive operational management to systematic project management methodologies. Managing large-scale logistics projects in environments of extreme uncertainty demands robust governance, continuous risk assessment and efficient allocation of resources.

To successfully manage complex maritime infrastructure projects under conditions of volatility and crisis, project managers must deploy specialized frameworks:

1. Hybrid Project Management (Predictive + Agile): large capital expenditure (CAPEX) infrastructure projects (e.g., port berth reconstruction, railway track conversion, or canal dredging) inherently require predictive, waterfall-based project management due to strict engineering specifications, budgeting and long procurement cycles. However, the operational environment at ports and border points changes daily due to security risks and throughput fluctuations. Applying Agile principles (Sprints, Kanban, rapid iteration) allows project teams to address immediate operational bottlenecks without halting long-term infrastructure deliverables.

2. Risk-Oriented Project Management: managing logistics in conflict and post-conflict conditions requires continuous risk identification, qualitative/quantitative risk analysis and dynamic response planning. Quantitative risk matrices must account for port congestion, hydraulic fluctuations in river systems and customs delays.

3. Multi-Stakeholder Governance: infrastructure integration involves international financial institutions (IFIs), national ministries, private terminal operators and European transport authorities. Standardized project frameworks (such as PRINCE2 or PMI Standards) provide a common language and reporting structure across all involved parties.

The rapid shift toward the Danube river cluster highlighted structural bottlenecks: limited vessel draft depth, insufficient fleet capacity and inadequate rail-to-port unloading capabilities. Addressing these limitations has evolved from emergency adjustments into a structured portfolio of infrastructure projects [1].

International technical and financial assistance programs have played a key role in supporting these developments. For instance, targeted funding mechanisms, such as those provided by the USAID Economic Support Activity, have focused on procuring heavy machinery, mobile grain loaders, locomotives and automated weighing systems to expand handling capacities at Izmail, Reni, and deep-water Black Sea terminals [2]. Managing these equipment acquisitions as discrete, milestone-driven projects has significantly reduced lead times and improved cargo throughput.

Integrating Ukrainian maritime logistics into the broader European ecosystem depends on physically and digitally connecting Ukrainian ports with Trans-European Transport Networks (TEN-T). The EU-Ukraine «Solidarity Lanes» initiative, supported by the Connecting Europe Facility,

serves as a master project framework for removing physical and administrative bottlenecks [4], [5].

Key project components within this integration portfolio include:

– Implementing River Information Services along the Danube to streamline vessel scheduling, pilotage, and electronic customs clearance between Ukraine, Romania and Moldova [4].

– Building dual-gauge rail connections, inland dry ports and container terminals near Western borders to reduce delay times when transferring cargo from Ukrainian broad gauge (1520 mm) to standard European gauge (1435 mm) [3], [5].

– Executing dredging projects in river canals to allow higher-tonnage vessels to dock safely, thereby lowering freight rates and overall transport costs per ton [1].

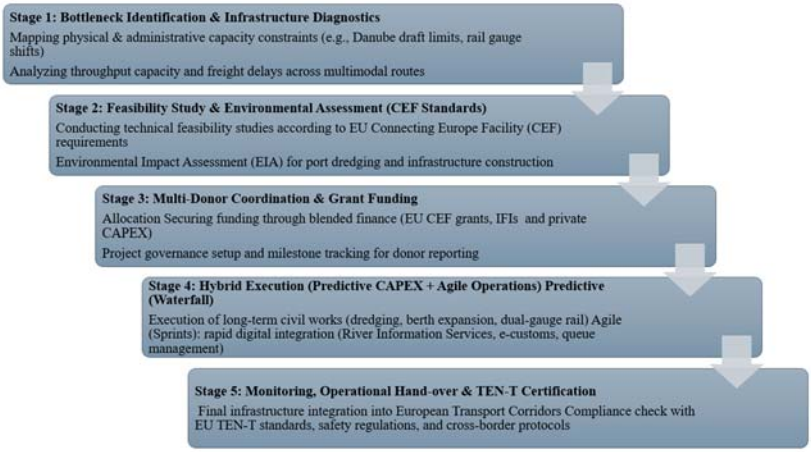


Figure 1. – Project Lifecycle Framework for TEN-T Corridor Integration and Bottleneck Removal

To optimize the execution of maritime logistics projects in Ukraine, project managers could implement a structured Logistics Project Management Toolbox:

Table 1. – Logistics Project Management Toolbox

Project Management Tool / Technique	Application in Maritime Logistics	Key Expected Benefit
Work Breakdown Structure	Decomposition of port expansion into CAPEX (civil works), Digital (RIS/customs software) and Operational (equipment procurement) work packages	Ensures full accountability, prevents scope creep and clarifies donor deliverables [2]
Critical Path Method	Mapping sequential dependencies in port construction (e.g., dredging before berth construction; rail expansion before grain elevator installation)	Prevents costly scheduling delays and minimizes port idle time [1], [3]
Agile / Kanban Bottleneck Management	Real-time monitoring and management of daily customs processing, truck queuing and vessel loading schedules at river ports	Increases operational throughput without requiring immediate capital construction [4]
Risk Register & Scenario Analysis	Continuous monitoring of geopolitical, weather/hydraulic and financial risks with pre-defined mitigation protocols	Improves operational resilience and secures lower insurance premiums for shipping lines [1], [5]

Applying these tools enables project managers to present structured, transparent feasibility studies to international donors and private investors [3]. Clear reporting frameworks reduce investment risks and accelerate the release of capital for critical infrastructure projects.

The long-term development of Ukraine's maritime logistics depends on moving beyond temporary emergency solutions toward sustainable, future-proof infrastructure [1]. Combining private capital, public funds and international grant instruments requires project managers to navigate complex compliance, procurement and environmental standards [2], [4].

Furthermore, sustainability and green transition goals must be embedded into the project lifecycle from the outset. Reconstructed port terminals should incorporate energy-efficient loading systems, digital shore-to-ship

power connections and eco-friendly dredging practices aligned with EU Green Deal standards [4], [5].

By establishing dedicated Project Management Offices within ministry structures, port authorities, and regional logistics hubs, Ukraine can effectively coordinate international aid, maintain project schedules and ensure that every rebuilding initiative contributes to full integration within global logistics networks.

The transformation of Ukraine's maritime logistics requires modern, structured project management methodology. Integrating project management tools such as Hybrid frameworks, Critical Path analysis, Agile operational response and comprehensive risk management enables stakeholders to successfully rebuild damaged port infrastructure, expand river logistics capacity and connect seamlessly with European TEN-T corridors.

Focusing on structured project execution, digital integration, and multi-source financing provides a clear roadmap for building a resilient, efficient and fully integrated maritime logistics ecosystem for post-conflict Ukraine.

Bibliography

1. GMK Center Research. (2026). The current state of logistics at Ukrainian ports on the Danube. GMK Center Logistics Analytics. URL: https://gmk.center/en/opinion/the-current-state-of-logistics-at-ukrainian-ports-on-the-danube/ (дата звернення 29.09.2026).

2. USAID Economic Support Activity. (2025). Modernizing Ukraine's Border Crossings and Port Infrastructure: Project Progress and Equipment Delivery Report. USAID Ukraine / Chemonics. URL: https://era-ukraine.org.ua/en/about-en/ (дата звернення 29.09.2026).

3. InVenture Investment Group. (2026). Ukraine's Port and Maritime Infrastructure in Wartime: Logistics Transformation and Investment Opportunities. InVenture Analytics. URL: https://inventure.com.ua/en/analytics/investments/ukraines-port-and-maritime-infrastructure-in-wartime:-logistics-transformation-and-investment-opportunities (дата звернення 29.09.2026).

4. European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency (CINEA). (2025). Connecting Europe Facility (CEF) Transport: Funding Priorities and Solidarity Lanes Integration for Ukraine and Moldova. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (дата звернення 29.09.2026).

Ministry of Infrastructure of Ukraine. Joint Action Plan on EU-Ukraine Transport Corridor Integration and Maritime Capacity Building. Government of Ukraine Portal. URL: https://mininfra.gov.ua/en/news/na-urc-2026-obhovoryly-rozvytok-avtomobilnoho-transportu-ta-prykordonnoi-infrastruktury-ukrainy (дата звернення 29.09.2026).

Редактор *А. Фесенко.*
Комп'ютерна верстка, дизайн обкладинки *Д. Кінаш.*
Друк *С. Волинець*. Фальцювально-палітурні роботи *О. Мішалкіна.*

Підп. до друку 11.11.2026.
Формат 60x84 $^{1}/_{16}$. Папір офсет.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 6,28. Обл.-вид. арк. 5,72.
Тираж 10 пр. Зам. № 7417.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.
54003 м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.
Тел.: +380 (512) 50-03-32, +380 (512) 76-55-81,
e-mail: rector@chmnu.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018