ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ISSN (PRINT): 2786-8273
ISSN (ONLINE): 2786-8281

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 8, 2025

Видавничий дім
«Гельветика»
2025

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:
Краєвський В.М., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:
Андрущенко В.Л., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Онишко С.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР:
Дружинська Н.С., к.е.н., Державний податковий університет (Україна)

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:
Бардаш С.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Белінська Я.В., д.е.н., професор, Херсонський економічно-правовий інститут (Україна)
Береславська О.І., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Боярко І.М., д.е.н., професор, Міжнародний Європейський Університет (Україна)
Варналій З.С., д.е.н., професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Діденко Н.Г., д.н.держ.упр., професор, Національний університет охорони здоров'я імені П.Л. Шупика (Україна)
Дубич К.В., д.н.держ.упр., професор, Національний університет охорони здоров'я імені П.Л. Шупика (Україна)
Дяченко С.А., д.н.держ.упр., доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Залізко В.Д., д.е.н., професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Ізмайлов Я.О., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Карпенко Л.М., д.е.н., професор, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Україна)
Карташов Є.Г., д.н.держ.упр., доцент, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Україна)
Коваленко Ю.М., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Кожина А.В., д.н.держ.упр., професор, Національний авіаційний університет (Україна)
Коляда Т.А., к.е.н., с.н.с., доцент, Державний податковий університет (Україна)
Лісовий А.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Мартиненко В.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Мельник В.М., д.е.н., професор, Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна)
Олешко А.А., д.е.н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)
Пасічник Ю.В., д.е.н., професор, ННЦ «Інститут аграрної економіки» (Україна)
Пашко П.В., д.е.н., професор, Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Україна)
Петруха С.В., к.е.н., доцент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (Україна)
Пилипів В.В., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)
Ріппа С.П., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)
Слюсарева Л.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Стежко Н.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Сунцова О.О., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Ткаченко Н.В., д.е.н., професор, Інститут післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна)
Ткачова Н.М., д.н.держ.упр., професор, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна)
Швабій К.І., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)
Шевчук О.А., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)
Алейнікова О.В., д.н.держ.упр., професор, Університет Масарика (Чеська Республіка)
Гурочкіна В.В., д.е.н., професор, Зеленогурський університет (Польща)
Аміт Кумар, доктор філософії, MBA, M. Com, доцент, Інтегральний університет, Лакхнау (Індія)
Аннелена Лобб, доктор філософії, доцент, Гарвардський університет (США)
Варадарадж Аравамудхан, доктор філософії, MBA, MPHIL, професор Аллайанської школи бізнесу, Університет Аллайанс (Індія)
Гечібая Бадрі, д.е.н., професор, Національний інститут економічних досліджень (Грузія)
Гозора Владімір, доктор філософії, габілітований доктор, професор, МБА, Університет економіки і державного управління в Братиславі (Словаччина)
Горал Юстина, доктор філософії, доцент, Варшавська школа економіки (Польща)
Джвігол-Барош М., доктор філософії, доцент, Сілезька політехніка (Польща)
Ірізаррі Рафаель, біолог, доктор наук, професор, Гарвардський університет (США)
Іскандар Муда, доктор філософії, SE, M.Si, Ak, CA, CSRS, CPA, Університет Північної Суматри (Індонезія)
Мискевич Радослав, доктор філософії, доцент, Сілезька політехніка (Польща)
Мохд Заїні Абд Карим, доктор філософії, професор Університету Утара (Малайзія)
Новак Даріуш, габілітований доктор, професор, Познанський економічний університет (Польща)
Сафван Аль Салим, доктор філософії, професор, Технологічний університет Акаби (Йорданія)
Сипко Юрай, доктор філософії, професор, МБА, Інститут економічних досліджень (Словаччина)
Циклашвілі Натела, д.е.н., професор, Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)

Друкується відповідно рішення Вченої ради
Державного податкового університету (протокол від 27.02.2025 р. № 9)

Відомості про державну реєстрацію: внесено до Державного Реєстру суб'єктів у сфері медіа
(Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1154 від 11.04.2024 року)

Ідентифікатор медіа: R30-04064

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 15.10.2019 № 1301 (додаток 4)

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля; 232 – Соціальне забезпечення; 241 – Готельно-ресторанна справа; 281 – Публічне управління та адміністрування; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Електронна сторінка видання: www. https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy

© Державний податковий університет, 2025
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2025

ЗМІСТ

Благодушко А.В.
ОСОБЛИВОСТІ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ
З ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В ТНК ТА ПОДАТКОВИХ ОРГАНАХ..... **7**

Вакулич М.М.
АДЖЕНДА КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ КЛІМАТОМ
В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ..... **13**

Горват Т.Ю., Балабан Ю.О., Пайда О.М.
ЗАКОНОДАВЧІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ..... **18**

Давиденко Н.М., Буряк А.В., Давиденко М.А.
ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО ДЕРЖАВНОГО БОРГУ
НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ..... **22**

Китайчук Т.Г.
ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ
БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ..... **27**

Кривошей О.В.
ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ: ІНСТРУМЕНТИ, МЕТОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... **32**

Лісовий А.В., Андрух О.В.
ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ..... **40**

Масленніков Є.І., Рябоконь А.Є.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ..... **44**

Мискін Ю.І., Мискіна О.О., Ільєнко Б.А.
АМОРТИЗАЦІЯ І ЗНОС ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ
ЯК ОБ'ЄКТИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..... **50**

Yurii Myskin, Alla Savchenko, Olena Kolisnyk
HARMONIZATION OF ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT OF FOREIGN
ECONOMIC OPERATIONS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION
OF REGULATORY STANDARDS OF THE EU **57**

Моргуненко А.С.
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙ
З ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ МГК..... **63**

Насад Н.В., Терещук С.А.
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВІЙНИ..... **68**

Олешко А.А., Лебедєв М.К.
УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... **71**

Олійник О.М., Головань О.О., Маркова С.В.
МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ:
ФІЛОСОФСЬКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ **75**

Панасюк О.В., Небесенко А.О.
АУДИТ ТА АНАЛІЗ КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ..... **84**

Viitalii Patlakh
THE ESSENCE AND FEATURES OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN THE SPHERE OF FINANCES OF UKRAINE..... **87**

Петрашевська А.Д., Колонтай С.М., Соколовська В.О.
УПРАВЛІННЯ МОРСЬКОЮ ГАЛУЗЗЮ:
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ..... **96**

Поплавська О.М.
СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ЛЮДИНИ..... **102**

Lyubov Romanchuk, Dmytro Shchytov, Mykola Mormul
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN E-COMMERCE:
MAIN DIRECTIONS, BENEFITS, AND POTENTIAL RISKS..... **108**

Рябчук О.Г., Гаврилюк В.Ю.
ОСОБЛИВОСТІ АУДИТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ..... **116**

Савченко А.М., Горелик Д.С., Гаврилюк В.Ю., Вербіцький О.В.
ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ
НА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... **123**

Серікова О.М.
РОЗВИТОК ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК КРИТЕРІЙ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО
СУСПІЛЬСТВА: СТАН В УКРАЇНІ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ..... **128**

Сторожук Д.Є.
АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРИЧИН ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ
ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ..... **135**

Тушинська Т.В., Прокопенко І.А.
ДОСВІД ПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ В КРАЇНАХ ЄС
ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ **140**

Цисар І.О.
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ МЕХАНІЗМУ ЗАКУПІВЕЛЬ
В НЕКОМЕРЦІЙНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ..... **148**

CONTENTS

Andrii Blahodushko
PECULIARITIES OF AUTOMATING TRANSFER PRICING PROCESSES
IN MNES AND TAX AUTHORITIES..... **7**

Maria Vakulich
AGENDA OF THE CONCEPT OF INVESTMENT CLIMATE MANAGEMENT
IN THE ECONOMY OF UKRAINE: PRACTICAL RECOMMENDATIONS..... **13**

Tetiana Horvat, Yuliia Balaban, Oleksii Paida
LEGISLATIVE ASPECTS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES
OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS..... **18**

Nadiia Davydenko, Alina Buriak, Marharyta Davydenko
THE IMPACT OF EXTERNAL PUBLIC DEBT
ON THE FINANCIAL SECURITY OF UKRAINE..... **22**

Tetiana Kytaichuk
FOREIGN INVESTMENTS IN UKRAINE: ACCOUNTING PROBLEMS
AND WAYS TO INCREASE TRANSPARENCY..... **27**

Oleksandr Kryvoshei
DIGITAL APPROACHES TO ACCOUNTING AND ANALYSIS
OF MARKETING ACTIVITIES IN UKRAINIAN AGRIBUSINESS:
TOOLS, METHODS, AND PROSPECTS..... **32**

Andrii Lisovyi, Olha Andrukh
ENERGY SECURITY OF UKRAINE: CHALLENGES OF WAR
AND PROSPECTS OF RESTORATION OF ECONOMIC POTENTIAL..... **40**

Yevgen Maslennikov, Alona Riabokon
THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT CONSULTING..... **44**

Yurii Myskin, Oksana Myskina, Bohdana Ilienko
DEPRECIATION AND WEAR OF FIXED ASSETS
AS OBJECTS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT
FOR MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES..... **50**

Yurii Myskin, Alla Savchenko, Olena Kolisnyk
HARMONIZATION OF ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT
OF FOREIGN ECONOMIC OPERATIONS IN THE CONTEXT
OF IMPLEMENTATION OF REGULATORY STANDARDS OF THE EU..... **57**

Artem Morhunenko
ORGANISATION OF THE TRANSFER PRICING TRANSACTIONS
ASSESSMENT PROCESS AT MNE GROUP..... **63**

Neonila Nasad, Serhii Tereshchuk
ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES DURING WAR..... **68**

Anna Oleshko, Marko Lebediev
MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS IN THE CONTEXTOF DIGITALIZATION..... **71**

Oleksandr Oliinyk, Olha Holovan, Svitlana Markova
MODELS AND METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN
CONDITIONS: PHILOSOPHICAL-CONCEPTUAL AND APPLIED ASPECTS..... **75**

Olga Panasiuk, Anastasiia Nebesenko
AUDIT AND ANALYSIS OF ACCOUNTS PAYABLE..... **84**

Viitalii Patlakh
THE ESSENCE AND FEATURES OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN THE SPHERE OF FINANCES OF UKRAINE..... **87**

Angelina Petrashevska, Svitlana Kolontai, Valentyna Sokolovska
MARITIME INDUSTRY MANAGEMENT:
GOVERNMENT REGULATION AND DEVELOPMENT STRATEGIES..... **96**

Oksana Poplavska
SOCIAL PROTECTION IN THE SOCIAL SECURITY SYSTEM
OF HUMAN BEING..... **102**

Lyubov Romanchuk, Dmytro Shchytov, Mykola Mormul
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN E-COMMERCE:
MAIN DIRECTIONS, BENEFITS, AND POTENTIAL RISKS..... **108**

Oksana Riabchuk, Viktoriia Havryliuk
FEATURES OF THE AUDIT OF ENTERPRISES
IN THE FIELD OF SECURITY AND DEFENSE..... **116**

Alla Savchenko, Daryna Gorelyk, Viktoriia Havryliuk, Oleksandr Verbitskyi
RECEIVABLES AND ITS IMPACT ON THE FINANCIAL RESULT
OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES..... **123**

Serikova Olha
DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION AS A CRITERION
OF POST-INDUSTRIAL SOCIETY: THE SITUTION IN UKRAINE
AS A RESULT OF THE WAR..... **128**

Dmytro Storozhuk
ACTUALIZATION OF THE REASONS FOR ORGANIZING STRATEGIC
ACCOUNTING AND ANALYSIS IN UKRAINIAN ENTERPRISES..... **135**

Tetiana Tushynska, Iryna Prokopenko
EXPERIENCE OF DIRECT TAXATION IN EU COUNTRIES
FOR UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES..... **140**

Ihor Tsysar
PROBLEMATIC ASPECTS OF ENSURING THE TRANSPARENCY
OF THE PROCUREMENT MECHANISM IN NON-PROFIT CIVIC
ORGANIZATIONS IN UKRAINE..... **148**

УДК 004.6:33
JEL H20, H21, H26
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-1

Благодушко А.В.
заступник директора з обліку і звітності,
головний бухгалтер,
ТОВ «Самсунг РнД Інститут Україна»;
аспірант,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3559-4473

Andrii Blahodushko
LLC "Samsung R&D Institute Ukraine";
State Tax University

ОСОБЛИВОСТІ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ З ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В ТНК ТА ПОДАТКОВИХ ОРГАНАХ

PECULIARITIES OF AUTOMATING TRANSFER PRICING PROCESSES IN MNES AND TAX AUTHORITIES

Анотація. *Найбільш вагомі наукові роботи в сфері трансфертного ціноутворення (ТЦ) стосуються або вдосконалення методології визначення ціни відповідно до принципу витягнутої руки, або альтернативного розподілу прибутку ТНК задля забезпечення справедливого податкового навантаження в країнах присутності його юридичних осіб. Причина високої оцінки таких робіт зрозуміла – можливість запровадження результатів наукових робіт на практиці. Бенефіціарами такого запровадження виступають переважно держави або міжнародні організації. Іншим перспективним напрямком вивчення теми трансфертного ціноутворення є міждисциплінарні дослідження. Їх цінність полягає у поєднанні різних наук для вирішення комплексних проблем. Особливо важливим для досліджень в сфері ТЦ є поєднання економіки, математики, інформатики, теорії ігор та інших точних дисциплін. Розширення кола зацікавлених осіб у зв'язку з розширенням тематики наукових робіт збільшують перспективи практичного запровадження їх результатів. Дана стаття стосується автоматизації процесів в сфері ТЦ і направлена в першу чергу на вивчення напрямків застосування інформаційних технологій в податкових органах та ТНК. Головним результатом цієї статті є визначення переліку задач, що вирішуються завдяки впровадженню автоматизації у сфері трансфертного ціноутворення, аналіз її переваг і викликів, а також висвітлення характерних відмінностей у підходах до автоматизації процесів у податкових органах та транснаціональних корпораціях.*

Ключові слова: *трансфертне ціноутворення, автоматизація обліку, ТНК, автоматизація ТЦ.*

Abstract. Introduction. *Interdisciplinary research is a promising approach for studying transfer pricing (TP) and other economic topics. Combining economics, mathematics, computer science, game theory, and other sciences helps address complex challenges. This integration enhances practical implementation by involving diverse stakeholders and expanding research topics. This article explores TP process automation, focusing on applications of information technology in tax authorities and multinational enterprises (MNEs). It identifies tasks solvable through automation, analyzes its advantages and challenges, and highlights key differences in approaches to automation in tax authorities and MNEs.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to analyze modern approaches to the automation of transfer pricing processes in transnational corporations and tax authorities, study the specifics of their implementation, and establish a list of tasks that can be solved in the TP using automation.* ***Methods.*** *General scientific methods were employed, including analysis to study algorithms for integrated accounting systems, deduction to identify goals or set automation tasks for TP, and synthesis to develop a scheme of advantages and challenges for stakeholders. Additionally, a table was created to evaluate factors influencing automation planning for tax authorities and MNEs.* ***Results.*** *Differences and common trends in automation processes in tax authorities and MNEs were established.* ***Conclusions****. The application of automation of accounting processes in MNEs requires a comprehensive approach. At the early stage of building a company's management system, there is a need to use the entire toolkit of integrated accounting, where each module, in addition to performing standard functions of accumulation, analysis and use of information for general economic needs, will also be used for the purposes of the TP. In tax authorities, automation can also be carried out comprehensively, but given the lack of sufficient resources, it is advisable to develop separate solutions for certain processes of control of the shopping center as an add-on to already implemented automation projects.*

Keywords: *transfer pricing, accounting automation, MNE, TP automation.*

Постановка проблеми. Автоматизація процесів в Україні є трендом і конкурентною перевагою нашої держави. Автоматизація є ефективною в разі, коли вигоди перевищують витрати на її впровадження. Вона доцільна при обробці великого масиву даних (Big data) та у разі наявності значної кількості чинників, що впливають на кінцевий результат. Вказані критерії доцільності автоматизації без сумніву стосуються і трансфертного ціноутворення. Для аналізу впливу чинників, фіксації, обробки, зберігання та аналізу даних в сфері ТЦ необхідно запроваджувати передові інформаційні технології. Відсутність на ринку готових рішень з автоматизації ТЦ, закритість інформації стосовно кастомізації ERP-систем для цілей ТЦ, велика кількість вхідної інформації, що щорічно збільшує навантаження на адміністрування ТЦ в податкових органах свідчать про недостатність уваги до цієї проблеми з боку наукового товариства, розробників та бізнесу.

© Благодушко А.В., 2025

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автоматизація трансфертного ціноутворення в ТНК відбувається на базі існуючих рішень, шляхом інтегрування в існуючий облік або шляхом розробки системи інтегрованого обліку з модулем обліку контрольованих операцій. Вітчизняні вчені Ф.Ф. Бутинець [2], С.Ф. Голов [3], В.Ф. Максимова [10], В.К. Савчук [14], Л.В. Нападовська [11], С.В. Бардаш [1], М.С. Пушкар [13], П.О. Куцик [8], В.М. Краєвський [5–7], Т.М. Сторожук [15–16], А. Моргуненко [15–16], інтегрований облік розглядали як комплексне рішення для забезпечення оцінки, запису операцій, зберігання даних, контролю діяльності та прийняття управлінських рішень в сфері планування фінансових ресурсів, руху грошових коштів, бюджетування, оподаткування.

Питанню застосування ШІ та автоматизації процесів в сфері ТЦ приділяли увагу наступні науковці: Джозеф Куба Нембе [4], Ніна Пойда-Носик [12], Таня Маєр [9], Махмуд Халіл [17]. Їх роботи розглядали впровадження новітніх технологій з точки зору як переваг так і викликів для платників податків та податкових органів.

Метою статті є аналіз сучасних підходів до автоматизації процесів трансфертного ціноутворення в транснаціональних корпораціях та податкових органах, дослідження специфіки їхнього впровадження та встановлення переліку задач, які можуть бути вирішені в ТЦ за допомогою автоматизації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростаюча складність управління процесами господарюючого суб'єкта та необхідність якісного контролю за окремими аспектами його підприємницької діяльності вимагають більш прогресивного підходу для побудови обліку. Особливо це актуально в епоху розвитку комплексних ERP (Enterprise resource planning), штучного інтелекту (ШІ) та запровадження інших інструментів автоматизації.

Сучасні транснаціональні корпорації (ТНК), що мають розгалужену організаційну структуру найбільше зіштовхуються з потребами реалізації новітніх технологій у сфері обліку, в тому числі контрольованих операцій в рамках трансфертного ціноутворення. Побудова інтегрованого обліку з використанням засобів автоматизації, в тому числі і за допомогою штучного інтелекту, є рішенням, яке забезпечує як повсякденні задачі компаній, так і специфічні вимоги обліку контрольованих операцій в рамках ТЦ.

Застосування автоматизації процесів саме інтегрованого обліку та всіх складових його частин: фінансового, управлінського, податкового обліку та контролінгу, дасть можливість управлінню компанії якісно реагувати на виклики, що виникають в рамках трансфертного ціноутворення.

Основними перевагами безперечно є підвищення ефективності в опрацюванні великих масивів даних. В разі застосування ШІ додатковою перевагою є можливість навчання нейромережі на конкретному підприємстві, або на групі підприємств в межах ТНК. При цьому під автоматизацією ТЦ в ТНК слід вважати процес узгодженого оброблення даних в рамках бухгалтерського, управлінського та податкового обліку для цілей ТЦ. Саме комплексний підхід дає можливість використовувати одне джерело даних для забезпечення задач в сфері ТЦ найбільш економічно обґрунтованим способом.

З іншого боку контролюючі органи також мають потребу в використанні новітніх технологій для обробки масиву даних, що стосуються ТЦ. Автоматизація прискорює та покращує якість прийняття рішень щодо контролю за повнотою сплати ТНК податку на прибуток та податку на виведений капітал.

Викликом для реалізації ефективної системи обліку контрольованих операцій є складність побудови системи, підготовка кваліфікованого персоналу, наявність якісної та повної вхідної інформації, що потребує ретельного внесення в автоматизовану систему її оброблення (рис. 1). Ці виклики стосуються як податкових органів так і ТНК.

Для ТНК практична реалізація автоматизації ТЦ починається з розробки алгоритму аналізу фінансової та іншої інформації безпосередньо чи опосередковано пов'язаної з КО. Ось приклад такого алгоритму при побудові системи інтегрованого обліку, частиною якого є облік контрольованих операцій в ТНК:

– оцінка бізнес моделі, структури компанії, зв'язків між структурним підрозділами;

– вибір методів ТЦ виходячи з наявних або очікуваних КО;

– оцінка можливостей управлінського обліку;

– оцінка повноти, достовірності інформації щодо контрольованих операцій;

– вивчення економічного середовища, в якому здійснюються операції;

– підготовка функціонального аналізу сторін операцій;

– вибір показників рентабельності, в разі необхідності застосовувати метод чистого прибутку;

– аналіз можливостей групування КО;

– аналіз можливостей інтеграції комерційних баз даних (щодо рівня рентабельності, цін на біржові товари, інш.).

Ціллю такого аналізу можуть бути:

– визначення переліку інформації, необхідної для вирішення всіх задач інтегрованого обліку, в тому числі і обліку КО;

– побудова міжмодульних зв'язків у системі інтегрованого обліку (притаманне ERP системам), які б вирішували задачі ТЦ. Дані з різних модулів системи інтегрованого обліку можуть слугувати як окремими джерелами інформації, так і можуть формувати самостійний масив даних для цілей ТЦ при значній кількості КО. Такий масив даних може бути задіяний в підготовці податкової звітності з ТЦ та ТЦ документації автоматично або шляхом несуттєвого опрацювання спеціалістом з ТЦ;

– налагодження управлінського обліку (застосування можливостей обліку витрат за костцентрами, профітцентрами, оцінка прибутковості операцій за договорами, контрагентами, продуктами (товарами), формування звіту по цінам за товарами та контрагентами (контрольованими та зіставним), можливість групування операцій за певними ознаками, виведення додаткової інформації щодо умов здійснення операцій (спеціальні знижки, надбавки), можливість виведення спеціальної інформації необхідної виключно для цілей ТЦ (рівень рентабельності, відхилення у внутрішніх зіставних операціях…);

– налагодження контролінгу в частині затвердження керівниками вищого рівня всіх процесів починаючи з ініціації операції, закінчуючи її реалізацією. При вдалому інтегруванні ТЦ в контролінг компанії система фінансового ризик-менеджменту дозволить

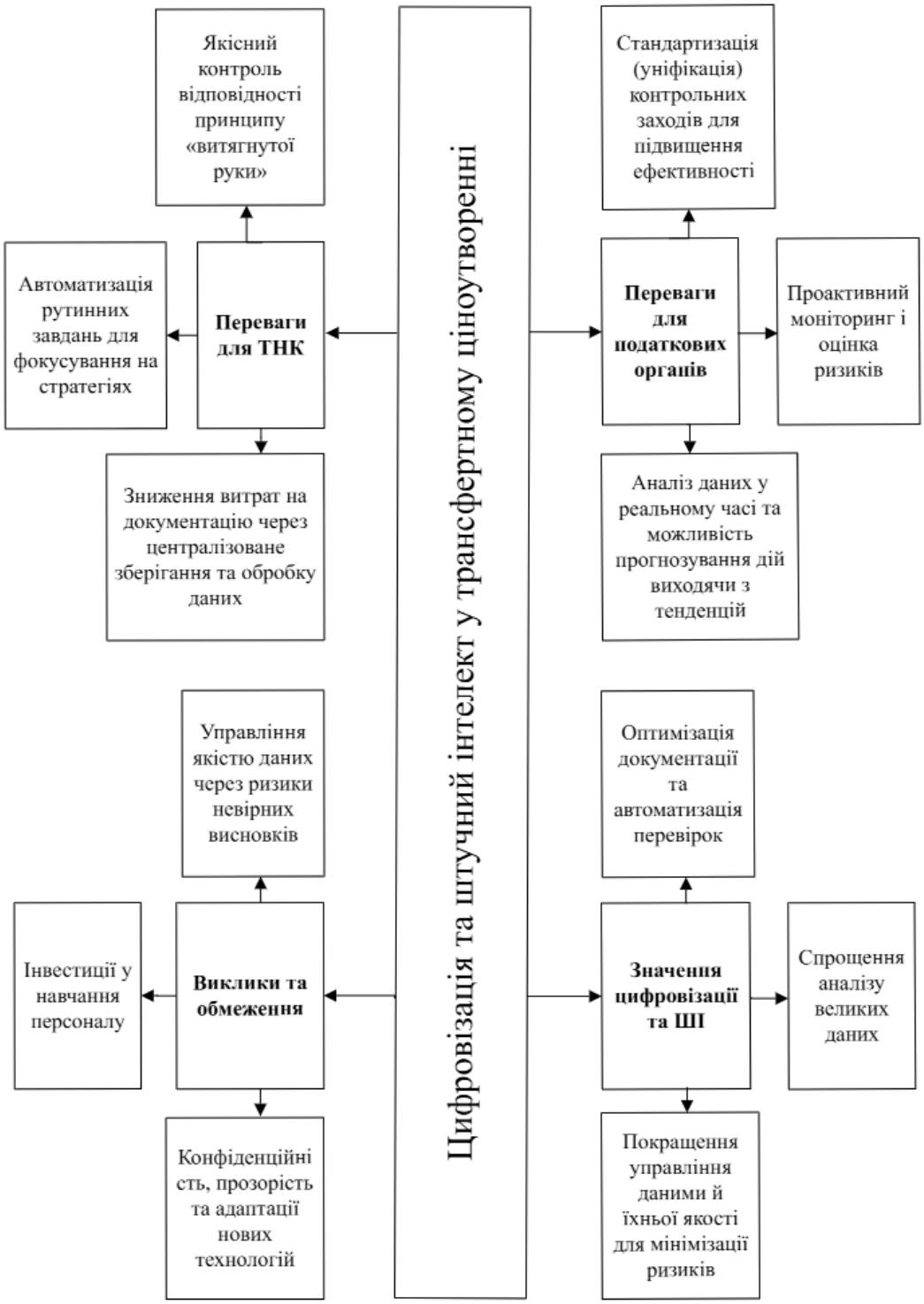


Рис. 1. Переваги, виклики та значення автоматизації ТЦ податковими органами на ТНК

Джерело: розроблено автором

виявляти практично в онлайн режимі відхилення цін (рентабельності) КО від діапазону цін (рентабельності), визначених в неконтрольованих зіставних операціях. Таке раннє виявлення допоможе скоригувати як операційні показники так і стратегію ціноутворення та уникнути багатьох проблем в майбутньому. Тим паче, що перспективне коригування цін завжди безпечніше за їх ретроспективне коригування. Включення спеціаліста з оподаткування компанії в систему візування (затвердження) такого проведення дозволить ефективніше контролювати ціни в КО, особливо якщо це нетипові операції. Якщо ж КО рутинні і їх кількість є значною, додатково варто подумати про автоматизацію ризик-менеджменту, в тому числі за допомогою ШІ;

– підготовка звітності з ТЦ та ТЦ документації. Автоматизація процесів може забезпечити повний цикл обліку КО, включаючи подачу звітності на основі первинних даних. Враховуючи складність звітності

повна автоматизація видається практично неможливою, але навіть часткова автоматизація дозволить зекономити ресурси ТНК.

Щодо автоматизації процесів в податкових органах, використовуючи новітні технології, то можливе вирішення наступних задач:

– автоматизація первинного аналізу поданих звітів з ТЦ, master file;

– аналіз інформації з іноземних джерел у відповідності до міжнародних договорів, в тому числі звіту у розрізі країн: Country-by-Country Reporting (CbCR);

– порівняння інформації з різних внутрішніх баз даних, публічних джерел, в тому числі із застосуванням ШІ;

– аналіз ТЦ документації за допомогою ШІ, навченої на документації інших платників податків галузі;

– удосконалення ризикорієнтовного підходу, покращення відбору компаній для проведення додаткових заходів контролю;

– забезпечення автоматизації відбору даних для підготовки внутрішньої документації в сфері контролю ТЦ, прискорення та спрощення написання актів;

– запровадження дієвого механізму попереднього узгодження цін в ТЦ при аналізі масиву ринкових даних. При цьому виключається суб'єктивізм в прийнятті рішення;

– запровадження дієвого механізму взаємного коригування Mutual agreement procedure (MAP).

Це далеко не виключний перелік напрямків дотичних до ТЦ, які можна вивести на інший рівень якості управління за допомогою новітніх технологій.

Оскільки джерела інформації, які використовують податкові органи не є однорідними і часто можуть бути застосовані тільки для одного процесу, то модульність системи автоматизації більш доцільна. В такому разі окремі рішення, навіть не пов'язані одним програмним продуктом, можуть бути застосовані без зниження ефективності роботи.

Оскільки ресурси, джерела фінансування, цілі та ніші характерні відмінності автоматизації процесів в податкових органах та ТНК є важливими факторами для прийняття рішення щодо планування робіт, врахування даних відмінностей дозволить зменшити ризики помилок в ході їх проведення. Аналіз факторів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Узагальнена таблиця факторів впливу на планування автоматизації процесів у податкових органах та ТНК

Фактори впливу	Податкові органи	Транснаціональні корпорації (ТНК)
Ресурси	Обмежені фінансові та технічні ресурси	Значні фінансові, технічні, кадрові ресурси
Фінансування	Залежить від державного фінансування та міжнародних грантів	Самофінансування, інвестиції з власних коштів
Цілі автоматизації	Підвищення ефективності збору податків, зменшення корупції	Оптимізація бізнес-процесів, зниження витрат
Потреби в обслуговуванні	Необхідність обслуговувати всі види діяльності (бізнес, громадяни, ЗМІ тощо)	Зосередження на специфічних напрямках діяльності компанії
Оцінка потреб у розробці	Ускладнена, через багатофункціональність та динамічну зміну законодавства	Завчасна оцінка потреб, завдяки чіткому розумінню бізнес-процесів
Вибір підрядника	Обмежений, зумовлений державними тендерами, законодавчими вимогами	Вільний вибір серед провідних компаній, орієнтація на найкращу якість
Системи	Використовують спеціалізовані системи для податкового адміністрування та стандартні software (програмні продукти) для широкого функціоналу, без високої кастомізації (адаптації до потреб конкретного споживача)	Впровадження гнучких ERP-систем з глибокою інтеграцією для певних задач
Безпека даних	Пріоритет, через ризик витоку або втрати конфіденційної інформації громадян та юридичних осіб	Високий рівень безпеки для захисту комерційної та стратегічної інформації
Місце зберігання	Центральні сервери, державні дата-центри	Хмарні рішення або власні дата-центри
Можливість віддаленого доступу	Обмежена, з міркувань безпеки	Широкі можливості, з використанням VPN та інших засобів
Швидкість запровадження	Повільна, через бюрократичні процедури	Швидка, завдяки гнучкості та ресурсам
Напрямки діяльності	Обслуговують всі види діяльності, що підлягають оподаткуванню	Зазвичай мають обмежену кількість напрямків бізнесу
Гнучкість у впровадженні	Менша через бюрократичні процедури та затвердження нормативних актів	Висока, можливість оперативного прийняття рішень і впровадження змін
Фінансова ефективність	Спрямування на мінімізацію витрат на адміністрування, залежність від доступних бюджетів	Окупність інвестицій через оптимізацію бізнес-процесів
Підходи до розробки ПЗ	Найчастіше Waterfall (послідовна модель управління проектами), через складність змін у держсекторі та високий ризик відповідальності за використання затвердженого бюджету	Використання Agile (гнучкий підхід до управління проектами), DevOps (забезпечення безперервного циклу розробки, тестування, розгортання та підтримки) для швидкої адаптації до бізнес-змін
Масштаб впровадження	Національний рівень, охоплення всіх платників податків країни	Корпоративний рівень, сфокусований на міжнародній діяльності

Джерело: розроблено автором

Тобто, автоматизація процесів у сфері ТЦ є важливим напрямком для підвищення ефективності як податкових органів, так і ТНК. Утім, їхні підходи, можливості та цілі впровадження автоматизації суттєво різняться через специфіку функціонування.

Податкові органи, виконуючи завдання національного масштабу, стикаються з численними викликами. Обмежені фінансові ресурси, залежність від міжнародних грантів та необхідність обслуговування всіх видів діяльності ускладнюють впровадження сучасних систем. Їхні ключові цілі автоматизації спрямовані на боротьбу з корупцією, забезпечення прозорості процесів та підвищення ефективності збору податків. Однак бюрократичні процедури, вимоги до безпеки даних та складність законодавства значно уповільнюють процес реалізації таких ініціатив.

Транснаціональні корпорації, маючи доступ до значних фінансових і технічних ресурсів, демонструють інший підхід до автоматизації ТЦ. Основна мета автоматизації в ТНК — оптимізація бізнес-процесів і мінімізація витрат при дотриманні регуляторних вимог. Завдяки гнучкості, можливості вибору сучасних ERP-рішень і швидкій адаптації до змін бізнес-середовища, корпорації здатні оперативно впроваджувати автоматизовані системи, забезпечуючи високий рівень ефективності. Використання хмарних технологій, гнучких моделей розробки ПЗ (Agile, DevOps) та високого рівня безпеки дозволяє їм ефективно інтегрувати процеси ТЦ у свої ERP-системи.

Попри суттєві відмінності, є спільна тенденція: автоматизація у сфері ТЦ стає невід'ємною частиною процесів управління та контролю, спрямованих на дотримання законодавства і підвищення ефективності.

Висновки. Отже, підсумовуючи вищенаведене, застосування автоматизації процесів обліку КО в ТНК вимагає комплексного підходу. На ранньому етапі побудови системи управління компанії існує потреба задіяти весь інструментарій інтегрованого обліку, де кожен модуль окрім виконання стандартних функцій накопичення, аналізу та використання інформації для загальногосподарських потреб, буде також використовуватись для цілей ТЦ.

У податкових органах автоматизація також може відбуватися комплексно, але враховуючи відсутність достатніх ресурсів, окремі рішення для тих чи інших процесів з контролю ТЦ доцільно розробляти як надбудову до вже реалізованих проектів з автоматизації.

Бібліографічний список:

1. Бардаш С.В., Костенко О.М., Краєвський В.М. Економічна синталітика: філософський дискурс становлення та розвитку: монографія. Київ : ЦП Компринт, 2017. 225 с.

2. Бутинець Ф.Ф., Драбаніч А.В. Інтегрований облік як засіб управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. Збірник наукових праць.* 2016. № 2 (17). С. 12–24.

3. Голов С.Ф. Міжнародні стандарти фінансової звітності: вдосконалення та застосування. *Бухгалтерський облік і аудит.* 2007. № 11. С. 43–58.

4. Joseph Kuba Nembe and oth. The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Tax Compliance and Financial Regulation. *Financial Accounting Research Journal.* 2024. № 6 (2). Pp. 241–251. DOI: https://doi.org/10.51594/farj.v6i2.822

5. Камінська Т.Г., Краєвський В.М., Костенко О.М., Охріменко І.В., Савчук В.К. Інформаційна система управління сільськогосподарським підприємством: аналітичні індикатори формування і результативності. Київ : Вік принт, 2016. 270 с.

6. Краєвський В.М., Муравський О.Ю. Обліково-податкова природа трансфертного ціноутворення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: «Економічні науки». 2023. № 5. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/5/8906

7. Краєвський В.М., Муравський О.Ю. Ризикоорієнтований підхід в системі податкового контролю за трансфертним ціноутворенням. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 23–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-4

8. Куцик П.О. Розвиток методології інтегрованого обліку в умовах застосування корпоративних інформаційних систем. *Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування.* 2010. № 3 (53). С. 140–142.

9. Tanja Mayer. Artificial Intelligence and Transfer Pricing: Opportunities for Tax Authorities and Multinational Enterprises (MNEs). *Advances in Computer Sciences.* 2023. № 6 (1).

10. Максімова В., Артюх О. Функціональна інтеграція облікових систем на цільовій основі. *Економічний аналіз.* 2008. № 3 (19). С. 299.

11. Нападовська Л.В. Управлінський облік: суть, значення та рекомендації щодо його використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит.* 2005. № 8–9. С. 50–62.

12. Poyda-Nosyk N., Borkovska V., Bacho R., Loskorikh G., Hanusych V., Cherkes R. The role of digitalization of transfer pricing in the company's management accounting system. International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting *International Journal of Academic and Economic Finance Applications.* 2023. № 17 (1). P. 176–185. DOI: https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i1.1096

13. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): монографія. Тернопіль : Економічна думка, 1999. 424 с.

14. Савчук В.К., Костенко О.М., Краєвський В.М. Інформаційно-аналітичний процес: праксеологічний підхід: монографія. Київ : Вік принт, 2013. 204 с.

15. Сторожук Т., Моргуненко А. Методологічні аспекти трансфертного ціноутворення в контексті формування облікової політики МГК. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 117–124.

16. Сторожук Т., Моргуненко А. Використання блокчейну та штучної нейронної мережі при автоматизації контролю в сфері трансфертного ціноутворення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. № 328 (2). С. 344–350.

17. Mahmoud Khalil. The Role of AI in Enhancing Transfer Pricing Accuracy and Efficiency. *Advances in Computer Sciences.* 2024. № 7 (1).

References:

1. Bardash S. V., Kostenko O. M., Kraievskyi V. M. (2017). Ekonomichna syntalityka: filosofskyi dyskurs stanovlennia ta rozvytku: monohrafiia [Economic Synanalytics: Philosophical Discourse of Formation and Development: monograph]. Kyiv: TsP "Komprint".

2. Butynets F. F., Drabanich A. V. (2016). Intehrovanyi oblik yak zasib upravlinnia pidpryiemstvom [Integrated accounting as a means of enterprise management]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii. Zbirnyk naukovykh prats*, vol. 2 (17), pp. 12–24.

3. Holov S. F. (2007). Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti: vdoskonalennia ta zastosuvannia [International financial reporting standards: improvement and application]. *Bukhhalterskyi oblik i audit*, vol. 11, pp. 43–58.

4. Joseph Kuba Nembe and oth. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Tax Compliance and Financial Regulation. *Financial Accounting Research Journal,* vol. 6 (2), pp. 241–251. DOI: https://doi.org/10.51594/farj.v6i2.822

5. Kaminska T. H., Kraievskyi V. M., Kostenko O. M., Okhrimenko I. V., Savchuk V. K. (2016). Informatsiina systema upravlinnia silskohospodarskym pidpryiemstvom: analitychni indykatory formuvannia i rezultatyvnosti [Agricultural enterprise management information system: analytical indicators of formation and effectiveness]. Kyiv: Vik Prynt.

6. Kraievskyi V. M., Muravskyi O. Yu. (2023). Oblikovo-podatkova pryroda transfernoho tsinoutvorennia [Accounting and Tax Content of Transfer Pricing]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky",* vol. 5. Available at: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/5/8906

7. Kraievskyi V. M., Muravskyi O. Yu. (2023). Ryzykooriientovanyi pidkhid v systemi podatkovoho kontroliu za transfernym tsinoutvorenniam [Risk-Oriented Approach in the System of Tax Control for Transfer Pricing]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys,* vol. 1, pp. 23–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-4

8. Kutsyk P. O. (2010). Rozvytok metodolohii intehrovanoho obliku v umovakh zastosuvannia korporatyvnykh informatsiinykh system [Development of the methodology of integrated accounting in the conditions of application of corporate information systems]. *Visnyk ZhDTU. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia,* vol. 3 (53), pp. 140–142.

9. Tanja Mayer (2023). Artificial Intelligence and Transfer Pricing: Opportunities for Tax Authorities and Multinational Enterprises (MNEs). *Advances in Computer Sciences.* no. 6 (1).

10. Maksimova V., Artiukh O. (2008). Funktsionalna intehratsiia oblikovykh system na tsilovii osnovi. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 3 (19), p. 299.

11. Napadovska L. V. (2005). Upravlinskyi oblik: sut, znachennia ta rekomendatsii shchodo yoho vykorystannia v praktychnii diialnosti vitchyznianykh pidpryiemstv. *Bukhhalterskyi oblik i audit*, vol. 8–9, pp. 50–62.

12. Poyda-Nosyk N., Borkovska V., Bacho R., Loskorikh G., Hanusych V., Cherkes R. (2023). The role of digitalization of transfer pricing in the company's management accounting system. International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting *International Journal of Academic and Economic Finance Applications,* vol. 17 (1), pp. 176–185. DOI: https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i1.1096

13. Pushkar M. S. (1999). Tendentsii ta zakonimirnosti rozvytku bukhhalterskoho obliku v Ukraini (teoretyko-metodolohichni aspekty): monohrafiia [Trends and patterns of accounting development in Ukraine (theoretical and methodological aspects: monograph]. Ternopil: Ekonomichna dumka.

14. Savchuk V. K., Kostenko O. M., Kraievskyi V. M. (2013). Informatsiino-analitychnyi protses: prakseolohichnyi pidkhid: monohrafiia [Information and analytical process: praxeological approach: monograph]. Kyiv: Vik Prynt.

15. Storozhuk T., Morhunenko A. (2024). Metodolohichni aspekty transferthnoho tsinoutvorennia v konteksti formuvannia oblikovoi polityky MGK [Methodological Aspects of Transfer Pricing in the Context of Forming the Accounting Policy of MGC]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. (7), pp. 117–124.

16. Storozhuk T., Morhunenko A. (2024). Vykorystannia blokcheinu ta shtuchnoi neironnoi merezhi pry avtomatyzatsii kontroliu v sferi transferthnoho tsinoutvorennia [The Use of Blockchain and Artificial Neural Networks in the Automation of Control in the Field of Transfer Pricing]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328 (2), 344–350.

17. Mahmoud Khalil (2024). The Role of AI in Enhancing Transfer Pricing Accuracy and Efficiency. *Advances in Computer Sciences*. no. 7 (1).

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025

УДК 330.3
JEL E22, F21, F36, L51, M21, P45
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-2

Вакулич М.М.
кандидат економічних наук, доцент, докторант,
Навчально-науковий інститут
«Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Українського державного університету науки і технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6153-3554
Maria Vakulich
Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture
The Ukrainian State University of Science and Technologies

АДЖЕНДА КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ КЛІМАТОМ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

AGENDA OF THE CONCEPT OF INVESTMENT CLIMATE MANAGEMENT IN THE ECONOMY OF UKRAINE: PRACTICAL RECOMMENDATIONS

Анотація. *Економічні потрясіння в Україні, що є наслідком проведення активних бойових дій на її території, сформували необхідність запровадження інноваційних структурних зрушень в економічній системі. Відповідна тенденція не лише ускладнює комплексне розуміння ситуації в економіці держави, а й суттєво знижує рівень інвестиційної привабливості національної економічної системи, знижуючи загальну оцінку інвестиційного клімату національної економічної системи. У складних економічних умовах сьогодення необхідним є формування сучасної інноваційної концепції управління інвестиційним кліматом в економіці України. У статті проаналізовано рівні управління інвестиційним кліматом у національній економіці, представлено сучасну схему взаємозв'язку рівнів інвестиційного клімату економіки України у ієрархії «держава – сектор економіки (регіон) – підприємство», проаналізовано дерево цілей концепції управління інвестиційним кліматом в національній економіці в умовах повномасштабного воєнного вторгнення на територію держави.*

Ключові слова: *інвестиційний клімат, економічна система, аналіз, управління, рекомендація, адженда, інноваційність.*

Abstract. Introduction. *Economic shocks in Ukraine, which are a consequence of active hostilities on its territory, have created the need to introduce innovative structural shifts in the economic system. The corresponding trend not only complicates a comprehensive understanding of the situation in the state economy, but also significantly reduces the level of investment attractiveness of the national economic system, reducing the overall assessment of the investment climate of the national economic system. In today's difficult economic conditions, it is necessary to form a modern innovative concept of investment climate management in the economy of Ukraine.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to study the modern concept of investment climate management in the economy of Ukraine.* ***Methods.*** *The article uses methods of analysis of scientific literature on the topic under study, methods of graphical analysis of scientific research materials.* ***Results.*** *The instability of the economic environment in Ukraine and the unpredictability of the development of its economic and energy sectors can be productively taken into account when analyzing precisely multidirectional phenomena and processes in the available options for their global or regional manifestation. After all, they have global significance and are a catalyst for structural and institutional transformations. The issue of macroeconomic stability policy of a modern state, including Ukraine, which is in a state of active hostilities on the territory of the state, is a clearly defined course of economic research. At the same time, the high adaptability and dynamics of the system of strategic management of economic systems of states in the world stimulate the continuous updating of the basic provisions of the theory of economic growth. Therefore, the issue of conducting a comprehensive study of the concept of investment climate management in the economy of Ukraine is of priority importance.* ***Conclusion.*** *The article analyzes the levels of investment climate management in the national economy, presents a modern scheme of the relationship between the levels of investment climate in the economy of Ukraine in the hierarchy "state – economic sector (region) – enterprise", analyzes the tree of goals of the concept of investment climate management in the national economy in conditions of a full-scale military invasion of the territory of the state.*

Keywords: *investment climate, economic system, analysis, management, recommendation, agenda, innovation.*

Постановка проблеми. Нестабільність економічного середовища в Україні та непередбачуваність розвитку її економічної й енергетичної сфер можуть бути продуктивно враховані під час аналізу саме різноспрямованих явищ і процесів у наявних варіантах їх глобального або регіонального прояву. Адже вони мають загальносвітове значення і є каталізатором структурних та інституційних трансформацій. Проблематика політики макроекономічної стабільності сучасної держави, у тому числі й України, що знаходиться у стані активних бойових дій на території держави, – це чітко окреслений курс економічних досліджень. При цьому, висока адаптивність і динаміка системи стратегічного управління економічних систем держав світу стимулює невпинне оновлення базових положень теорії економічного зростання. Відтак, питання проведення комплексного дослідження концепції управління інвестиційним кліматом в економіці України набуває пріоритетного значення.

Аналізостанніхдосліджень іпублікацій. Вивченню проблематики аналізу факторів впливу на формування інвестиційного клімату на макроекономічному

© Вакулич М.М., 2025

рівні присвячені роботи багатьох вчених. Зокрема, Торбич Б.В. [1], Волос М.В. [1], Гарбуз М.О. [1], Соколов А.В. [1], Солодкий І.С. [1], Якубець М.Р. [1], Мошляк І.О. [2], Городняк І.В. [3], Терендій А.Б. [3], Штепенко К.П. [4], Забураєва О.Ю. [4], Гуцан Т.О. [5], Мельникова О.О. [5], Нікольчук Ю.М. [7], Конакова К.М. [8], Шуплат О.М. [10] та багатьох інших.

Метою статті є дослідження сучасної концепції управління інвестиційним кліматом в економіці України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наростання диспропорційності й нерівномірності світових бізнес-процесів, диференціація у рівнях розвитку держав внаслідок посилення нееквівалентності міждержавного обміну, свідоме обмеження державами-технологічними лідерами дифузії технологічних здобутків та загострення конкурентної боротьби за фактори виробництва і розподіл світових ринків є об'єктивними реаліями сьогодення. Здобутки і прогалини глобалізації диференційовано екстраполюються на національне підґрунтя в залежності від рівня конкурентоспроможності і стійкості національних економік, що визначається ефективністю державного менеджменту. Проблема досягнення стійкого зростання економіки України вимагає активізації інвестиційних процесів, переорієнтації з поточного управління і регулювання на довгострокове стратегічне планування. Як свідчить вітчизняна практика, розроблення стратегій розвитку окремих видів і сфер діяльності не забезпечує їх збалансованості за ресурсами, часом, пріоритетами. Тому, необхідно розробити комплексний механізм державного регулювання інвестиційного клімату в економіці України.

У рамках проведеного дослідження виявлено, що інвестиційний процес є лише однією зі складових рівнів управління інвестиційним кліматом, а, тому, не відтворює комплексної картини регулювання інвестиційного клімату в економіці України. Крім того, автор розглядає лише складові макро- та мікрорівня, ігноруючи при цьому рівні управління інвестиційним кліматом на мезорівні національної економіки, а також їх взаємозв'язок. Вищевикладене формує нагальну необхідність аналізу інвестиційного процесу в межах цілісного підходу, що дозволить визначити місце та значення процесу залучення інвестицій як в окремій сфері ведення бізнесу, так і стосовно взаємозв'язку рівнів управління інвестиційним кліматом у національній економіці на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Головним питанням, у рамках розробки комплексної схеми взаємозв'язку рівнів управління інвестиційним кліматом на макро-, мезо- та мікрорівнях, є пошук відповіді: чим мають можливість управляти органи державної влади, а також вітчизняні та іноземні інвестори на різних рівнях формування інвестиційного клімату. Проведений аналіз засвідчив, що основоположним є макрорівень національної економіки, оскільки є своєрідною базою для формування інвестиційного клімату на інших рівнях.

Основні рівні, які формують інвестиційний клімат у національній економіці, наведені на рис. 1

Схема взаємозв'язку рівнів управління інвестиційним кліматом в національній економіці на макро-, мезо- та мікрорівнях наведена на рис. 2.

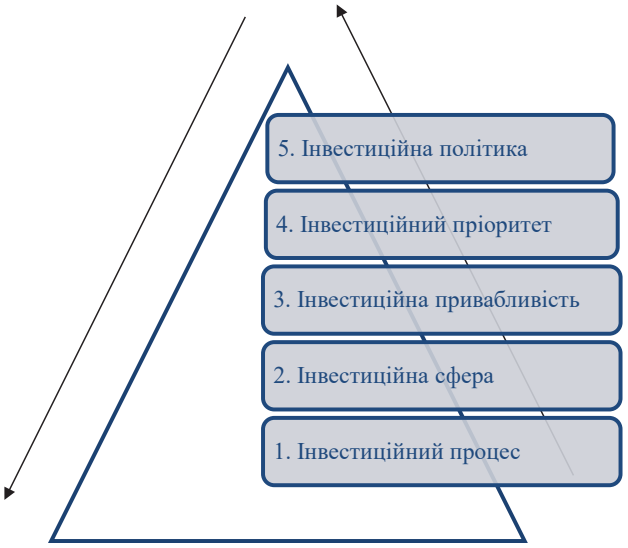


Рис. 1. Рівні управління інвестиційним кліматом у національній економіці

Джерело: розроблено автором

В цілому, при реалізації системної державної інвестиційної політики важливим є її узгодження на регіональних рівнях, на яких мають враховуватися перспективи розвитку територіальних одиниць з їх специфічними особливостями. На державному рівні повинні здійснюватися заходи підтримки збалансованості розвитку економіки України та перехід її до нового якісного стану з найменшими витратами. Наведена на рис. 2 схема взаємозв'язку рівнів інвестиційного клімату відповідає завданню управління інвестиційним кліматом в економіці України, оскільки визначає коло складових, на які необхідно впливати, і розподіляє цей вплив на кількісний (спрямованій на оптимізацію фінансової діяльності у державі) і якісний (спрямованій на покращення бізнес-іміджу України за рахунок активної протидії негативним факторам зовнішнього середовища) основі. Впровадження схеми дозволяє припустити, що ефективне управління інвестиційним кліматом за визначеною ієрархією дозволить покращити загальний рівень інвестиційного клімату держави, що, в свою чергу, завдяки покращенню інвестиційного іміджу на вищих ланках ієрархії, зменшить негативний вплив зовнішніх факторів. Категоріями, пов'язаними з інвестиційним кліматом, визначені «інвестиційний потенціал» та «інвестиційний ризик», що дозволяє, для створення системи управління інвестиційним кліматом в економіці України, використовувати інструментарій оцінки та визначення рівня цих категорій.

Отже, активізація інвестиційної діяльності можлива тільки на основі виявлення та систематизації рівнів управління інвестиційним кліматом в національній економіці, що дає можливість, на основі отриманої інформації, розробити комплексну концепцію управління інвестиційним кліматом в національній економіці.

На основі вищевикладеного, сформулюємо авторське визначення: **концепція управління інвестиційним кліматом** – це сукупність компонентів, що через відповідні структурні елементи дозволяють забезпечу-

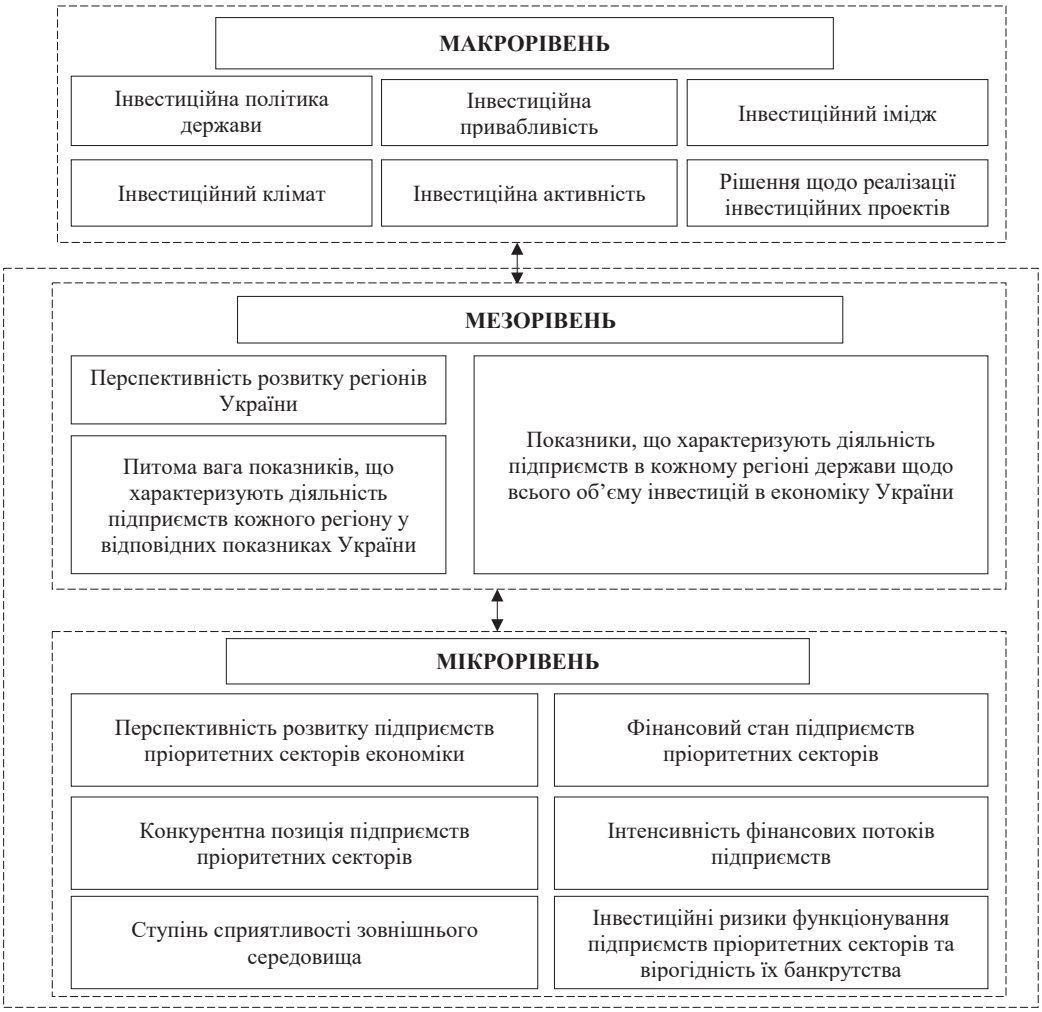


Рис. 2. Схема взаємозв'язку рівнів інвестиційного клімату економіки України ієрархії «держава – сектор економіки (регіон) – підприємство»

Джерело: розробка автора

вати формування і розвиток інвестиційного потенціалу, одержання конкурентних переваг та підвищення ефективності національної економіки з метою досягнення стратегічних цілей розвитку.

На основі процесу розробки інвестиційної політики в сфері управління інвестиційним кліматом зазначимо, що формування концепції управління інвестиційним кліматом відбувається завдяки досягненню двох додаткових цілей: розвитку інвестиційного ринку та підвищенню ефективності діяльності органів влади у сферах, прямо чи опосередковано пов'язаних з інвестиційною діяльністю у державі.

Головною ціллю концепції управління інвестиційним кліматом є підвищення інвестиційної активності в державі, що підтверджується постійним зростанням обсягів інвестиційних ресурсів. Завдяки цьому формується дерево цілей концепції управління інвестиційним кліматом в національній економіці (рис. 3).

Критеріями визначення механізму управління інвестиційним кліматом необхідно вважати досягнення в національній економіці стійкої динаміки таких показників, як: динаміка зростання прибуткової частини державного бюджету, динаміка зростання заробітної плати, динаміка зростання зайнятості та інші. Дослідження поставлених цілей впливатиме на складові інвестиційного середовища в процесі управління інвестиційним кліматом в економіці України: інвестиційний потенціал, інвестиційні ризики та інституційне середовище. Деякі цілі сприяють зниженню інвестиційних ризиків, в той час, як інші є каталізатором підвищення інвестиційного потенціалу (табл. 1).

Таким чином, цілі концепції управління інвестиційним кліматом є взаємопов'язаними між собою та впливають на кожну зі складових інвестиційного середовища в національній економіці.

Висновки. Проблема необхідності збору статистичних даних по більшості держав світу лише посилює проблеми розбалансованості притоку іноземного капіталу в економіку, збільшуючи інтервали часу, на якому технологічно базується рейтингове оцінювання. За умов динамічно змінної економічної ситуації, високого рівня світової конкуренції часто немає можливості використовувати дані рейтингів для побудови рейтингу України з позиції завдань національної системи

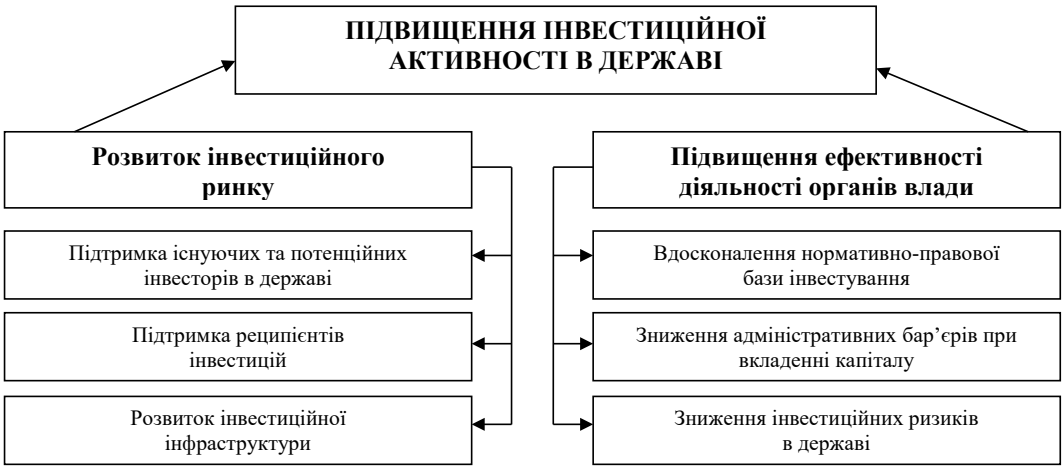


Рис. 3. Дерево цілей концепції управління інвестиційним кліматом в національній економіці

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Вплив цілей концепції управління інвестиційним кліматом на складові інвестиційного середовища в національній економіці

Цілі концепції управління інвестиційним кліматом	Інвестиційний ризик	Інвестиційний потенціал	Інституційне середовище
Реалізації інвестиційної політики в контексті формування інвестиційного клімату в національній економіці	+	+	+
Покращення показників інвестиційного клімату, що сприяють підвищенню інвестиційної активності, що підтверджується постійним зростанням об'ємів інвестиційних ресурсів	+	+	+
Підвищення інвестиційної активності за рахунок розвитку інвестиційного ринку	+	+	+
Підтримка існуючих та потенційних інвесторів в державі	+	+	+
Підтримка реципієнтів інвестицій	+	+	+
Розвиток інвестиційної інфраструктури	+	+	+
Вдосконалення нормативно-правової бази інвестування	+	+	+
Зниження адміністративних бар'єрів при вкладенні капіталу	+	+	+
Зниження інвестиційних ризиків в державі	+	+	+
Досягнення стійкої динаміки темпу зростання інвестицій (залучення до відтворювального процесу власних фінансових ресурсів держави, інвестиційних кредитів за рахунок зовнішніх заощаджень та інше)	+	+	+
Підвищення ефективності бізнес-зв'язків на ринку товарів, послуг, капіталу	+	+	+

Джерело: розроблено автором

державного управління внаслідок такого «часового запізнення». В рамках цього, пріоритетне значення набуває саме формування комплексної моделі управління інвестиційним кліматом в національній економіці, що є запорукою створення моніторингу стану інвестиційного клімату в національній економіці та пошуку шляхів оптимізації управління інвестиційним кліматом в економіці України. Оцінювання інвестиційного клімату, як передумова прийняття відповідних управлінських рішень в інвестуванні національної економіки перетворюється на окремий інструмент управління, що сприяє досягненню збалансованого розвитку. У перспективі його здійснення дозволить не лише оцінити реальний стан інвестиційного клімату в економіці України, а й визначити доцільність інвестування, розробити ефективні управлінські рішення відповідно до сформованих умов.

Бібліографічний список:

1. Торбич Б.В., Волос М.В., Гарбуз М.О., Соколов А.В., Солодкий І.С., Якубець М.Р. Принципи покращення інвестиційного клімату в умовах воєнного стану. *Академічні візії.* 2024. Вип. 27. С. 1–7.

2. Мошляк І.О. Інвестиційний клімат в Україні та напрями його покращення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 54. Т. 2. С. 65–71. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-65-71

3. Городняк І.В., Терендій А.Б. Інституційні чинники залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. № 25. С. 3–10.

4. Штепенко К.П., Забураєва О.Ю. Аналіз прямих іноземних інвестицій в економіку України та передумови необхідності їх залучення. *Ефективна економіка.* 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7040 (дата звернення: 03.01.2025).

5. Гуцан Т. Мельникова О. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Galician economic journal.* 2024.№ 2 (87). DOI: https://doi.org/10.33108/galician visnyk_tntu2024.02

6. Вакулич М.М. Організаційно-економічний механізм державного регулювання інвестиційного клімату. *Академічний огляд.* 2014. № 1. С. 41–49. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ao_2014_1_7.pdf

7. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 1. С. 164–175. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/158/159

8. Конакова К.М. Оцінка та напрями покращення інвестиційної привабливості України: рейтинговий підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Ужгород : Гельветика, 2019. Вип. 26. С. 84–90.

9. Rudevskaya V., Shvets N., Shkvaryliuk M., Tanase V. Genesis of the concept of sustain-able development and the directions of its achievement in society. *Socio-economic relations in the digital society.* 2022. Vol. 4 (46). P. 37–48.

10. Шуплат О.М. Аспекти поліпшення інвестиційного клімату України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського університету.* 2022. № 1 (59). С. 129–137. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).129-137.

References:

1. Torbych B. V., Volos M. V., Harbuz M. O., Sokolov A. V., Solodkyi I. S., Yakubets M. R. (2024) Pryntsypy pokrashchennia investytsiinoho klimatu v umovakh voiennoho stanu [Principles of improving the investment climate in martial law]. *Akademichni vizii – Academic visions,* vol. 27, pp. 1–7.

2. Moshliak I. O. (2019) Investytsiinyi klimat v Ukraini ta napriamy yoho pokrashchennia [Investment climate in Ukraine and directions for its improvement] *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific notes of the University "KROK"*, vol. 54 (2), pp. 65–71. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-65-71

3. Horodniak I. V., Terendii A. B. (2020) Instytutsiini chynnyky zaluchennia inozemnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy [Institutional factors of attraction of foreign investments in the economy of Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management,* vol. 25. pp. 3–10.

4. Shtepenko K. P., Zaburaieva O. Iu. (2019) Analiz priamykh inozemnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy ta peredumovy neobkhidnosti yikh zaluchennia [Analysis of direct foreign investments in the economy of Ukraine and the prerequisites for their involvement]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy,* vol. 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7040 (accessed January 3, 2025).

5. Hutsan T. Melnykova O. (2024) Tendentsii investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Trends in the investment attractiveness of Ukraine under martial law]. *Galician economic journal – Ekonomichnyi zhurnal Halitsii,* no. 2 (87). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu 2024.02 (in Ukrainian)

6. Vakulych M. M. (2014) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm derzhavnoho rehuliuvannia investytsiinoho klimatu [Organizational and economic mechanism of government regulation of the investment climate]. *Akademichnyi ohliad,* no. 1, pp. 41–49. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ao_2014_1_7.pdf

7. Nikolchuk Yu. M., Lopatovska O. O. (2023) Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: osnovni tendentsii, problemy ta kliuchovi vektory vyrishennia [Investment attractiveness of Ukraine: main trends, problems and key solution vectors]. *Innovatsii ta stiikist* [Innovation and Sustainability] (electronic journal), vol. 1. pp. 164–175. Available at: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/158/159 (in Ukrainian)

8. Konakova K. M. (2019) Otsinka ta napriamy pokrashchennia investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy: reitynhovyi pidkhid [Assessment and directions for improving Ukraine's investment attractiveness: a rating approach]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University: series: International Economic Relations and World Economy.* Uzhhorod : Helvetyka. Vol. 26. pp. 84–90.

9. Rudevskaya V., Shvets N., Shkvaryliuk M., Tanase V. (2022) Henezys kontseptsii staloho rozvytku ta napriamy yii dosiahnennia v suspilstvi [Genesis of the concept of sustainable development and the directions of its achievement in society]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi – Socio-economic relations in the digital society,* vol. 4 (46). pp. 37–48.

10. Shuplat O. M. (2022) Aspekty polipshennia investytsiinoho klimatu Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Aspects of improving the investment climate of Ukraine in the conditions of European integration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University.* vol. 1 (59). pp. 129–137. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).129-13

Стаття надійшла до редакції 27.01.2025

УДК 33.012.46:640.5-027.581
JEL L31
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-3

Горват Т.Ю.
доктор філософії,
Карпатський університет імені Августина Волошина
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0804-916X
Tetiana Horvat
Augustyn Voloshyn Carpathian University

Балабан Ю.О.
старший викладач кафедри правознавства та канонічного права,
Карпатський університет імені Августина Волошина
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-1804-8546
Yuliia Balaban
Augustyn Voloshyn Carpathian University

Пайда О.М.
доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри правознавства та канонічного права,
Карпатський університет імені Августина Волошина
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3541-9269
Oleksii Paida
Augustyn Voloshyn Carpathian University

ЗАКОНОДАВЧІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

LEGISLATIVE ASPECTS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Анотація. *Статтю присвячено аналізу деяких законодавчих аспектів фінансово-господарської діяльності неприбуткових організацій в Україні. Розглянуто роль таких організацій у соціально-економічному розвитку країни та їх значення для громадянського суспільства. Висвітлено специфіку діяльності неприбуткових організацій, яка полягає в орієнтації на виконання соціальних функцій, а не на отримання прибутку, що вимагає застосування особливих підходів до регулювання їх фінансових процесів. Акцентовано увагу на необхідності вдосконалення законодавчих норм, які визначають правові рамки їх існування, забезпечення прозорості, ефективності та запобігання зловживанням у використанні фінансових ресурсів. Визначено основні нормативно-правові акти, які регулюють діяльність неприбуткових організацій, а також потребу у гармонізації законодавства для забезпечення стабільності цього сектору. Продемонстровано важливість розвитку ефективних механізмів управління та контролю за діяльністю неприбуткових установ, що дозволяє забезпечити належне виконання їх соціальних функцій. Підкреслено необхідність постійного вдосконалення законодавчих і управлінських підходів для адаптації до сучасних економічних і соціальних умов.*

Ключові слова: *неприбуткова організація, некомерційна організація, суб'єкт господарювання, законодавче забезпечення, фінансово-господарська діяльність.*

Abstract. Introduction. *Non-profit organizations play a significant role in the socio-economic development of civil society, requiring a special regulatory approach to their financial and economic activities aimed at transparency, resource efficiency, and fulfilling their social functions. The* ***purpose*** *of the article is the analysis of the legislative aspects of the financial and economic activities of non-profit organizations, the identification of key regulatory acts that govern the activities of such organizations, and the need for their improvement.* ***Methods.*** *The methodology used in the article includes an analysis of scientific literature and case studies on individual aspects of the activities of non-profit organizations in Ukraine, an analysis of statistical data, and a comparative analysis of legislative acts regulating the activities of domestic non-profit organizations.* ***Results.*** *The article analyzes key legislative aspects of the financial and economic activities of non-profit organizations in Ukraine. The significant role these organizations play in the socio-economic development of civil society is considered, along with the specifics of their operations, which focus primarily on fulfilling social functions rather than generating profit. The need for regulating financial processes in non-profit organizations to ensure transparency, efficient resource use, and the proper execution of their social missions is highlighted. The article also addresses the legislative framework that governs the activities of non-profits, stressing its need to evolve in response to changes in both the economic and social environments. The main regulatory documents that define and control the financial and economic activities of non-profit organizations are analyzed. These include laws aimed at ensuring the performance of social functions, protecting the interests of all participants, and providing equal opportunities for the development of non-profits and the attraction of additional resources for socially important projects. Attention is given to the necessity of implementing effective mechanisms to prevent the misuse of resources and ensure their correct and efficient distribution. Key elements of the legislative framework, such as the Civil*

© Горват Т.Ю., Балабан Ю.О., Пайда О.М., 2025

Code and the Tax Code, are discussed, as well as other sector-specific legislative acts. The importance of unified standards and the coherence of legal provisions regulating non-profit activities is also underscored, contributing to proper legal regulation. The article highlights the crucial role of statutory documents in legitimizing non-profit organizations, ensuring their compliance with the law, and outlining their goals, operational mechanisms, and rules, which form the foundation for their effective functioning. ***Conclusion.*** *The development and adherence to clear, transparent norms will enable non-profit organizations to successfully achieve their social goals, integrate into civil society, and establish a legal basis for their sustainable development in an ever-changing environment.*

Keywords: *non-profit organization, non-commercial organization, business entity, legislative support, financial and economic activity.*

Постановка проблеми. Неприбуткові організації відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку громадянського суспільства. Специфіка їх діяльності, що полягає у відсутності мети отримання прибутку, визначає необхідність особливого підходу до регулювання фінансово-господарських процесів, що спрямований, передусім, на забезпечення прозорості, ефективного використання ресурсів та виконання соціальних функцій, які лежать в основі їх створення. Водночас, для належного функціонування неприбуткових організацій необхідно встановлення чітких та зрозумілих норм, які регулюють їх фінансово-господарську діяльність.

Законодавче забезпечення діяльності неприбуткових організацій є ключовим фактором, який визначає правові та фінансові рамки їх існування. Вітчизняне законодавство в цій сфері еволюціонувало протягом тривалого часу, однак постійні зміни у законодавстві, економічних та соціальних умовах вимагають систематичного вдосконалення підходів до регулювання фінансово-господарської діяльності таких структур. Основні нормативно-правові акти, що регулюють фінансово-господарську діяльність неприбуткових організацій повинні забезпечувати належне виконання соціальних функцій та захист інтересів сторін. Важливим аспектом є наявність законодавчих механізмів, які б дозволяли уникнути зловживань та забезпечували правильне і ефективне використання фінансових ресурсів, залучених неприбутковими установами. Крім того, нормативно-правова база повинна гарантувати рівні умови для розвитку неприбуткових організацій, а також сприяти залученню додаткових ресурсів для реалізації їх соціально важливих проєктів.

Дослідження законодавчого підґрунтя, що регулює фінансово-господарську діяльність неприбуткових організацій в Україні, визначення проблемних аспектів, оцінка ефективності діючих правових норм у контексті актуальних змін законодавства, є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності та розвитку цього сектору в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів діяльності неприбуткових організацій в Україні були предметом уваги численних науковців, чиї роботи стали основою для подальших дискусій у предметній сфері. Зокрема, питання щодо створення та функціонування неприбуткових структур аналізували в своїх працях такі науковці як Гура Н.О. [1], Тищенко В.М., Ярмоліцька О.В. [2], Дуднєва Ю.Е., Обидєннова Т.С., Васильєва М.О. [3], Грищук А.Б. [4], Остап'юк Н.А., Примаченко О.Д. [5].

Метою статті є аналіз законодавчих аспектів фінансово-господарської діяльності вітчизняних неприбуткових організацій, визначення ключових нормативно-правових актів, які регулюють діяльність таких організацій та потребу у їх вдосконаленні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Неприбуткові (некомерційні) організації, які займають місце третього сектора економіки поряд з державними та комерційними структурами, виконують важливу роль у соціально-економічному розвитку країни, не ставлять за мету отримання прибутку та базуються на добровільній участі громадян. Чимало з них є благодійними організаціями, що визначає їх безкорисливу спрямованість [1, с. 24].

Неприбуткові організації не становлять основу економічної системи, проте є важливою частиною трудової та економічної активності [2, с. 132]. Вони активно впливають на розвиток різних соціальних секторів, сприяючи вирішенню суспільних проблем і забезпеченню соціальної стабільності, а також підтримують ініціативи, що не зводяться до фінансового зиску, а орієнтовані на загальне благо та розвиток суспільства.

Сучасний розвиток недержавних неприбуткових організацій відзначається розширенням їх функцій, зростанням впливу та залученням більшої кількості осіб. Основними напрямками їх діяльності є соціально корисні ініціативи, що сприяють розвитку суспільства та підтримці його моральних цінностей [3, с. 85].

Неприбуткова організація, як соціально-економічна система, що функціонує стабільно, пристосовуючись до змін зовнішніх умов, володіє властивостями динамічності та детермінованості, які дозволяють прогнозувати її подальший розвиток, а також характеризується відкритістю до зовнішнього середовища та здатністю гнучкої адаптації до можливих змін [4, с. 317–318].

Як зазначалось, неприбутковими організаціями вважаються такі суб'єкти господарювання, чия діяльність не спрямована на отримання прибутку. Разом з тим, не всі неприбуткові організації мають виключно альтруїстичні цілі, так як окремі з них створені з метою представлення та захисту інтересів певних груп людей [5].

Станом на початок 2024 року на обліку в органах Державної податкової служби перебувало 222 853 неприбуткових установ та організацій. На Рис.1 продемонстровано динаміку відповідного показника у розрізі кількох попередніх років [6].

Загальними законодавчими актами, що регулюють ті чи інші аспекти діяльності вітчизняних неприбуткових організацій є, зокрема, Цивільний, Господарський, Податковий кодекси України, Закони України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань», «Про громадські об'єднання», «Про оподаткування прибутку підприємств» та ін. Разом з тим, фінансово-господарська діяльність таких господарських одиниць регламентується також профільними законами, що безпосередньо стосуються предмета їх діяльності, тобто окремий вид неприбуткової організації регулюється відповідним законодавчим документом.

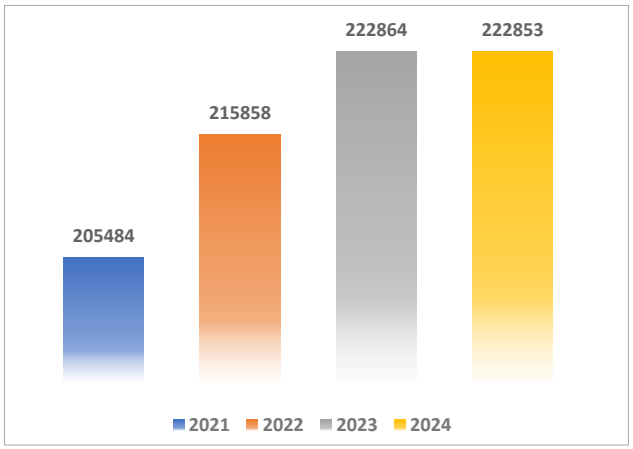


Рис. 1. Динаміка приросту неприбуткових організацій 2021–2024 рр.

Джерело: складено авторами на підставі джерела [6, с. 11]

Для забезпечення уніфікованих стандартів ідентифікації неприбуткових організацій, обліку їх діяльності та здійснення контролю з боку відповідних органів, а також для проведення комплексного та вибіркового аналізу, створено Реєстр неприбуткових установ і організацій, до якого вносяться неприбуткові організації – юридичні особи, що не сплачують податок на прибуток підприємств. Законодавчо закріплена ознака неприбутковості, що надається таким організаціям [7]. Таблиця 1 містить перелік видів вітчизняних неприбуткових організацій, закріплені ознаки неприбутковості відповідно до кожного виду, а також профільні законодавчі акти, які регулюють їх діяльність.

Важливим є збереження у законодавстві чіткої узгодженості щодо регулювання діяльності неприбуткових організацій, не обмежуючись виключно податковими нормами, а також забезпечення єдиної правової рамки, що охоплює всі аспекти їх функціонування. Існує необхідність дотримання чіткої теоретичної основи щодо

Таблиця 1

Класифікація неприбуткових організацій: ознаки неприбутковості та нормативне регулювання

Вид неприбуткової організації	Ознака неприбутковості	Профільний закон, який регулює діяльність неприбуткової організації
бюджетні установи	0031	Законодавчі та нормативні акти відповідно до галузевої специфіки
громадські об'єднання	0032	Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 № 4572
політичні партії	0033	Закон України «Про політичні партії в Україні» від 05.04.2001 № 2365
творчі спілки	0034	Закон України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» від 07.10.1997 № 554
релігійні організації	0035	Закон України «Про свободу совісті та релігійні організації» від 23.04.1991 № 987
благодійні організації	0036	Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05.07.2012 № 5073
пенсійні фонди	0037	Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» від 09.07.2003 № 1057
спілки	0038	Закон України «Про споживчу кооперацію» від 10.04.1992 № 2265
асоціації та інші об'єднання юридичних осіб	0039	Закон України «Про органи самоорганізації населення» від 11.07.2001 № 2625; Закон України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» від 16.04.2009 № 1275
житлово-будівельні кооперативи	0040	Закон України «Про кооперацію» від 10.07.2003 № 1087
дачні (дачно-будівельні) кооперативи	0041	Закон України «Про кооперацію» від 10.07.2003 № 1087
садівничі та гаражні (гаражно-будівельні) кооперативи (товариства)	0042	Закон України «Про кооперацію» від 10.07.2003 № 1087
об'єднання співвласників багатоквартирного будинку, асоціації власників жилих будинків	0043	Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» від 29.11.2001 № 2866
професійні спілки, їх об'єднання та організації профспілок	0044	Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 № 1045
організації роботодавців та їх об'єднання	0045	Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» від 22.06.2012 № 5026
сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	0046	Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 21.07.2020 № 819
кооперативні об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів	0047	Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 21.07.2020 № 819
інші юридичні особи, діяльність яких відповідає вимогам, встановленим Податковим Кодексом, утворені та зареєстровані в порядку, визначеному законом, що регулює діяльність відповідної неприбуткової організації	0048	Закон України «Про кооперацію» від 10.07.2003 № 1087

Джерело: складено авторами на основі [7; 8]

визначення сутності некомерційних організацій та єдиної, доступної термінологічної структури, що полегшить правове регулювання їх діяльності та сприятиме інтеграції таких організацій у загальну правову систему країни.

Заснування та старт діяльності неприбуткової організації розпочинається із розробки статуту, обов'язкового установчого документу, що забезпечує легітимність її роботи, визначає основні принципи, механізми та регламентує правила, за якими організація функціонує. Статут, який має відповідати чинним законодавчим вимогам, також визначає цілі та завдання діяльності неприбуткових господарюючих суб'єктів.

Для забезпечення ефективної роботи неприбуткових організацій законодавчі норми повинні бути гармонізованими із чітко визначеними механізмами їх функціонування.

Висновки. Неприбуткові організації провадять свою діяльність у різноманітних сферах суспільного життя, що передбачає застосування багаторівневої та комплексної законодавчої бази для їх регулювання. Для забезпечення ефективної діяльності таких організацій необхідно постійно вдосконалювати як законодавчі, так і управлінські механізми.

Питання організації та контролю за фінансово-господарською діяльністю неприбуткових установ є важливим аспектом, що потребує особливої уваги, адже дозволяє забезпечити прозорість у використанні ресурсів, запобігти зловживанням та гарантувати ефективне виконання соціальних функцій, для яких такі організації були створені. Тому, необхідно запроваджувати гнучкі й адаптивні механізми для належного регулювання цієї сфери, враховуючи сучасні економічні та соціальні виклики.

Розробка та неухильне дотримання чітких і прозорих норм дозволить неприбутковим організаціям успішно реалізовувати свої соціальні функції, сприяти власній інтеграції у громадянське суспільство та створювати правову основу для стійкого розвитку в умовах змінюваного середовища.

Бібліографічний список:

1. Гура Н.О. Неприбуткові організації в Україні: особливості діяльності та класифікація. *Економіка України.* 2012. № 8. С. 23–31.

2. Тищенко В.М., Ярмоліцька О.В. Неприбуткові організації в Україні: нормативно-правове регулювання та особливості обліку і оподаткування. З*бірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»*. 2019 (2018). Вип. 43–44. С. 131–143.

3. Дуднєва Ю.Е., Обидєннова Т.С., Васильєва М.О. Особливості менеджменту некомерційних організацій. *Modern economics.* 2020. № 21. С. 84–88.

4. Грищук А.Б. Роль неприбуткових благодійних організацій у наданні соціальних послуг населенню. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. № 2. С. 315–318.

5. Остап'юк Н.А., Примаченко О.Д. Законодавче регулювання діяльності неприбуткових організацій як основа організації бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-46

6. Огляд «Використання неприбуткових організацій у цілях легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансування тероризму». Державна служба фінансового моніторингу України.

7. Коди ознаки неприбутковості установ та організацій. Управління & Аудит. URL: https://www.olza.com.ua/zakon_nonprofit

8. Види неприбуткових організацій. Головбух. Платформа Бухгалтерія. URL: https://buhplatforma.com.ua/files/2024/09/Vydy-neprybutkovykh-orhanizatsii.pdf

References:

1. Hura N. O. (2012) Neprybutkovi orhanizatsii v Ukraini: osoblyvosti diialnosti ta klasyfikatsiia [Non-profit organizations in Ukraine: features of activity and classification]. *Ekonomika Ukrainy,* no. 8, pp. 23–31. (in Ukrainian)

2. Tyshchenko V. M., Yarmolitska O. V. (2019) Neprybutkovi orhanizatsii v Ukraini: normatyvno-pravove rehuliuvannia ta osoblyvosti obliku i opodatkuvannia [Non-profit organizations in Ukraine: regulatory and legal regulation and features of accounting and taxation]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohii. Seriia "Ekonomika i upravlinnia",* no. 43–44, pp. 131–143. (in Ukrainian)

3. Dudnieva Yu. E., Obydiennova T. S., Vasylieva M. O. (2020) Osoblyvosti menedzhmentu nekomertsiinykh orhanizatsii [Peculiarities of management of non-profit organizations]. *Modern economics,* no 21, pp. 84–88. (in Ukrainian)

4. Hryshchuk A. B. (2023) Rol neprybutkovykh blahodiinykh orhanizatsii u nadanni sotsialnykh posluh naselenniu [The role of non-profit charitable organizations in providing social services to the population]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal,* no 2, pp. 315–318. (in Ukrainian)

5. Ostapiuk N. A., Prymachenko O. D. (2024) Zakonodavche rehuliuvannia diialnosti neprybutkovykh orhanizatsii yak osnova orhanizatsii bukhhalterskoho obliku [Legislative regulation of the activities of non-profit organizations as the basis for organizing accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-46 (in Ukrainian)

6. Ohliad "Vykorystannia neprybutkovykh orhanizatsii u tsiliakh lehalizatsii (vidmyvannia) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, ta finansuvannia teroryzmu" [Use of non-profit organizations for the purposes of legalization (laundering) of proceeds from crime and financing of terrorism]. Derzhavna sluzhba finansovoho monitorynhu Ukrainy. (in Ukrainian)

7. Kody oznaky neprybutkovosti ustanov ta orhanizatsii [Codes of signs of unprofitability of institutions and organizations]. Upravlinnia & Audyt. Available at: https://www.olza.com.ua/zakon_nonprofit (in Ukrainian)

8. Vydy neprybutkovykh orhanizatsii [Types of non-profit organizations]. Holovbukh. Platforma Bukhhalteriia. Available at: https://buhplatforma.com.ua/files/2024/09/Vydy-neprybutkovykh-orhanizatsii.pdf (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025

УДК 338.246.4
JEL G18, H63, H81
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-4

Давиденко Н.М.
доктор економічних наук, професор,
декан факультету фінансів та цифрових технологій,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7469-5536
Nadiia Davydenko
State Tax University

Буряк А.В.
кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0003-0886-317X
Alina Buriak
State Tax University

Давиденко М.А.
здобувач першого (бакалаврського) рівня,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-5939-7677
Marharyta Davydenko
State Tax University

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО ДЕРЖАВНОГО БОРГУ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ

THE IMPACT OF EXTERNAL PUBLIC DEBT ON THE FINANCIAL SECURITY OF UKRAINE

Наявність державного боргу є складним викликом для будь-якої країни, і дана проблема особливо гостро постає перед українським суспільством. У даній статті детально розглядаються основні напрямки реалізації державної боргової політики, що є важливими для забезпечення стабільності економіки. Аналіз зовнішнього державного боргу вважається критично важливим для оцінки рівня фінансової безпеки країни, а також для прийняття ефективних економічних і соціальних рішень, особливо в умовах воєнного стану. У статті особлива увага приділяється впливу державного боргу на стан бюджету країни в період 2018–2023 років. Проведений аналіз зовнішнього державного боргу та боргового навантаження виявив тенденції до зростання цих показників під час війни, що вказує на необхідність розробки нових стратегій управління борговими зобов'язаннями. В статті підкреслено важливість комплексного підходу до управління державним боргом, що включає не лише аналіз поточної ситуації, але й прогнозування можливих наслідків для економічної стабільності та соціального розвитку країни в умовах кризових викликів.

Ключові слова: *зовнішній державний борг, управління боргом, фінансова безпека, боргова стійкість, бюджетний менеджмент.*

Abstract. Introduction. *Financial stability and the need for international aid and active borrowing make the state dependent on external financial influences. Ukraine's existing and growing external debt requires a qualitative assessment, which in turn allows for an analysis of its impact on all aspects of the country's economic life. The analysis of public debt is crucial for understanding the level of financial security of the country and for making effective economic and social decisions.* ***The aim of the article*** *is the study of trends in the formation of the external public debt and its impact on the debt component of Ukraine's financial security.* ***Methods.*** *The article uses general scientific and practical research methods. In particular, the methods of induction, deduction, historical analogy, systemic, functional approach, analysis and synthesis were used. The method of comparative analysis was used to develop recommendations for effective public debt management.* ***Results.*** *The existence of public debt is a difficult challenge for any country, and this problem is particularly acute for Ukrainian society. This article discusses in detail the main directions of implementation of the public debt policy, which are important for ensuring the stability of the economy. The analysis of external public debt is considered crucial for assessing the level of financial security of the country, as well as for making effective economic and social decisions, especially in the context of martial law. In this article, special attention is paid to the impact of the public debt on the state of the country's budget in the period 2018-2023. The analysis of the external public debt and the debt burden has revealed an upward trend in these indicators during the war, which indicates the need to develop new strategies for managing debt obligations. The article stresses the importance of a comprehensive approach to public debt management, which includes not only an analysis of the current situation, but also a forecast of possible consequences for the country's economic stability and social development in the face of crisis challenges.* ***Conclusion.*** *Ensuring the effectiveness of external public debt management should be achieved by: creating a mechanism for external public debt management; moving away from selective*

© Давиденко Н.М., Буряк А.В., Давиденко М.А., 2025

efficiency analysis; introducing a system of debt security indicators developed by the World Bank and the IMF into Ukraine's debt security audit system; updating the approach to identifying the main groups of risks in external debt management; determining the optimal structure of the external debt to GDP ratio, taking into account the main aspects and trends in the development of the domestic economy.

Keywords: *external public debt, debt management, financial security, debt sustainability, budget management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку України ключовими пріоритетами є стабілізація публічних фінансів. Державна фінансова політика, що реалізується на макро- та мікрорівнях, здійснюється шляхом залучення зовнішніх державних запозичень. Ці запозичення використовуються для внутрішніх інвестицій, покриття суттєвого бюджетного дефіциту та фінансування соціально-економічних програм [19]. Отримання економічного ефекту від використання залучених коштів, зокрема державних запозичень, спрямоване на забезпечення та реалізацію інвестиційних проектів з довгостроковою перспективою, а також на досягнення їх самоокупності. Це дозволить повернути державні позики разом із відповідними відсотками. Проте досягнення такого ефекту можливе лише за умови комплексного та структурного підходу. Ефективне управління зовнішнім державним боргом передбачає підвищення результативності використання кредитних ресурсів відповідно до умов, визначених у договорах та угодах [14]. Державна політика в цій сфері має на меті забезпечення ключових пріоритетів реалізації як у середньо-, так і в довгостроковій перспективі. Враховуючи варіативність темпів зростання зовнішнього державного боргу, значні коливання курсу національної валюти, а також значні потреби в обслуговуванні та погашенні вже сформованого боргу перед зовнішніми кредиторами та міжнародними фінансовими організаціями, особливо актуальним є дослідження впливу зовнішнього державного боргу на рівень фінансової безпеки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління державним боргом досить грунтовно було досліджено вітчизняними та зарубіжними науковцями. У працях Г. Кучер [12], В. Сутормінної, С. Огородника та В. Федосова [18] було розкрито основні теоретичні засади зовнішнього державного боргу. У наукових працях В. Козюка [11], З. Луцишин було досліджено основні напрями ринкової трансформації економіки в умовах збільшення зовнішньої і внутрішньої державної заборгованості.

Основні аспекти державного боргу було висвітлено у працях Т. Богдан [2]. Разом з тим, у працях таких відомих вчених як О. Барановського [1], О. Гаврилюка, А. Гальчинського [4] та В. Гейця приділялась значна увагу проблемам боргової політики і теоретичними засадами впровадження механізмів управління державним боргом.

У сучасних умовах України зростає науковий інтерес до вивчення державного боргу, зокрема до його передумов, основних тенденцій та підходів до ефективного обслуговування. Особливу увагу приділяють зовнішньому державному боргу та його впливу на фінансову безпеку країни, що робить це дослідження актуальним.

Метою статті є дослідження тенденцій щодо формування зовнішнього державного боргу та його впливу на боргову складову фінансової безпеки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державний борг виступає ефективним інструментом для держави, якщо державні витрати спрямовуються в реальні сектори економіки, що дозволяє підвищувати виробництво, стимулювати попит і, в результаті, збільшувати валовий внутрішній продукт [15].

Державний борг визначається як сукупність боргових зобов'язань держави перед усіма кредиторами. Зазвичай його класифікують на прямий та гарантований борг, який виникає внаслідок зобов'язань, прийнятих державою відносно третіх осіб або гарантій за цими зобов'язаннями. Також існує поділ державного боргу за типом кредитора, що включає внутрішній та зовнішній борг. Внутрішній борг відображає зобов'язання держави перед резидентами, тоді як зовнішній борг – перед нерезидентами [7].

Фінансова стабільність та потреба в міжнародній допомозі, а також активне залучення боргових ресурсів, призводять до залежності держави від зовнішніх фінансових впливів. Зростаючий зовнішній борг України вимагає ретельної оцінки, що дозволить проаналізувати його вплив на всі аспекти економічного життя країни. Дослідження державного боргу є критично важливим для розуміння рівня фінансової безпеки держави та ухвалення ефективних економічних і соціальних рішень [6].

Зовнішній державний борг є звичайним і нормальним явищем у сучасній світовій економіці. Держава виконує численні основні функції, такі як соціальна, регуляторна, оборонна та інші. Реалізація цих функцій вимагає формування відповідної фінансової бази, якої, як правило, недостатньо. Саме завдяки залученню кредитних коштів можливо реалізувати ці функції, що, в свою чергу, призводить до формування зовнішнього державного боргу [9].

Позитивна роль зовнішнього боргу полягає в його здатності забезпечувати стійкість фінансової системи країни в умовах воєнного стану, а також у виконанні урядом усіх соціальних і економічних зобов'язань. Проте використання запозичених коштів повинно бути раціональним і ефективним [5].

Негативний аспект зовнішнього боргу полягає в тому, що він вимагатиме від держави виділення значної частини бюджетних коштів на обслуговування зовнішніх запозичень. Накопичення державного боргу може призвести до негативних наслідків, таких як перекладання податкового навантаження на майбутні покоління, втрата політичної незалежності країни та погіршення її боргової стійкості [6].

Аналізуючи рівень державного боргу України протягом 2017–2023 рр., ми можемо спостерігати, що саме зовнішній борг становить основу державного боргу України за аналізований період (табл. 1).

Статистичні дані, представлені на веб-сайті Міністерства фінансів України, свідчать про постійну нестачу фінансових ресурсів, що проявляється у щорічному зростанні державного боргу. У 2019 році спостерігалося зниження обсягів зовнішнього та внутрішнього боргу в порівнянні з 2018 роком. Однак вже в 2020 році обсяги боргу України починають щорічно зростати.

Таблиця 1

Динаміка державного боргу України, 2018–2023 рр., млрд грн

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023 р. / 2022 р.
Державний борг, в т. ч.:	1860,5	1761,4	2259,2	2362,5	3715,1	5188,1	1473
зовнішній	1099,4	931,9	1258,5	1299,9	2325,4	3600,4	1275
внутрішній	761,1	829,5	1000,7	1062,6	1389,7	1587,7	198
Гарантований державою борг, в т.ч.:	308,1	237,0	292,7	309,3	356,6	331,4	-25,2
зовнішній	297,8	227,3	260,4	260,3	285,5	262,6	-22,9
внутрішній	10,3	9,6	32,3	49,0	71,1	68,8	-2,3
Сукупний державний борг	2168,6	1998,3	2551,9	2671,8	4071,7	5519,5	1447,8

Джерело: складено авторами на основі [8; 13]

Протягом останніх п'яти років загальний державний борг України зріс у 2,8 рази, з 1998,3 млрд грн у 2019 р. до 5519,5 млрд грн у 2023 р. Найбільше зростання боргу спостерігалося у 2022 р., коли він збільшився на 52,1% у порівнянні з 2021 р. За цей період вартість державного боргу в доларовому еквіваленті зросла на 71%. Цей ріст державного боргу має як зовнішні, так і внутрішні причини, серед яких воєнні дії в країні, пандемія COVID-19, низький рівень економічного зростання, недостатні податкові надходження та висока залежність від імпорту. Наслідки цього зростання включають збільшення витрат на обслуговування боргу, зниження суверенної кредитоспроможності та стиснення фіскальної політики.

Структура державного боргу України є ключовим аспектом для оцінки боргової безпеки країни. Значна частина цього боргу є зовнішньою, що робить державу вразливою до валютних ризиків та коливань на міжнародних фінансових ринках [10]. Водночас внутрішній борг переважно складається з державних облігацій, які розміщуються на внутрішньому ринку. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування, проте може обмежувати доступність фінансових ресурсів для приватного сектора, що, в свою чергу, може стримувати економічний розвиток [16].

Економічне зростання має безпосередній вплив на здатність держави генерувати доходи для обслуговування боргу. У 2023 р. економічне зростання України становило лише 2,5%, що є недостатнім для суттєвого зменшення боргового навантаження. Повномасштабна війна в країні та політичні розбіжності створюють додаткові ризики для інвесторів, що негативно позначається на вартості запозичень.

Незбалансована бюджетна політика та високий бюджетний дефіцит погіршують боргову безпеку держави (табл. 2).

Питома вага валового боргу до експорту є одним із основних показників, що характеризують фінансову стійкість країни та її здатність ефективно управляти зовнішнім боргом. Високе значення цього показника свідчить про обмежену здатність країни погашати зовнішні боргові зобов'язання за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів [17]. Щорічне зростання цього показника може вказувати на потенційні труднощі з доступом до зовнішнього фінансування та проблеми з економічною стабільністю.

У 2023 р. дефіцит бюджету становив близько 5% від ВВП, що перевищує безпечний рівень для більшості країн. Зовнішні фактори, такі як коливання цін на світових ринках, зміни умов міжнародного кредитування та санкції, також суттєво впливають на боргову безпеку України. Наприклад, зниження цін на експортні товари, такі як зерно та метали, може призвести до зменшення валютних надходжень і ускладнити обслуговування зовнішнього боргу.

Отже, питання, що стосується боргу, його структури та підходів до його обслуговування в умовах воєнного стану, є надзвичайно важливим завданням. Війна в країні вимагає значних фінансових ресурсів, які часто покриваються за рахунок запозичень, що суттєво впливає на зростання державного боргу з кількох основних причин, а саме [11; 12; 17]:

– військові витрати: закупівля озброєння та техніки. Під час конфлікту уряд України значно збільшив витрати на придбання зброї, військової техніки та боєприпасів.

– відновлення пошкодженої інфраструктури: війна призвела до значних руйнувань інфраструктури, включаючи дороги, мости, житлові будинки, лікарні, школи та енергетичні об'єкти. Відновлення цих об'єктів вимагає великих фінансових вкладень, які зазвичай здійснюються через державні запозичення.

Таблиця 2

Динаміка індикаторів зовнішньої боргової безпеки України, 2018–2023 рр., %

Індикатори боргової безпеки	Розрахункове значення					
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Зовнішнє боргове навантаження (зовнішній борг до ВВП), %	39,32	29,22	36,23	28,61	50,30	59,02
Рівень зовнішньої заборгованості на одну особу, дол. США	2713,21	2896,63	3008,84	3132,50	3207,82	3063,38
Валовий зовнішній борг до експорту товарів та послуг, %	193,79	191,51	207,03	159,13	231,48	236,92
Відношення офіційних золотовалютних резервів до валового зовнішнього боргу, %	41,28	51,71	54,20	54,13	39,92	25,10

Джерело: складено авторами на основі [8; 13]

– зниження економічної активності призводить до падіння доходів державного бюджету. Війна в Україні спричинила зменшення економічної активності, що, в свою чергу, призвело до зниження виробництва та експорту, а отже, і до зменшення податкових надходжень до державного бюджету. В умовах дефіциту доходів уряд змушений залучати додаткові кредити для покриття своїх витрат.

– зменшення іноземних інвестицій також є важливим фактором. Війна відлякує іноземних інвесторів, що призводить до відтоку капіталу та зниження прямих іноземних інвестицій. Це ще більше ускладнює економічну ситуацію та змушує уряд покладатися на зовнішні запозичення, таким чином зростає зовнішній борг країни.

Висновки. Багато країн, незалежно від їхнього рівня економічного розвитку, стикаються з необхідністю ефективного управління зовнішнім державним боргом. В Україні основною складовою державного боргу є зовнішній борг, який суттєво зріс у період з 2018 по 2023 роки. Структура цього боргу включає позики від міжнародних фінансових організацій, урядів іноземних країн, облігації зовнішньої державної позики, а також комерційні кредити.

На сучасному етапі розвитку, з огляду на необхідність відновлення економіки в повоєнний період, доцільно здійснювати зовнішні запозичення, зокрема, від міжнародних фінансових організацій та шляхом розміщення облігацій зовнішньої державної позики. Це дозволить залучити фінансові ресурси за більш вигідними умовами, ніж ті, що пропонуються на внутрішньому ринку. У періоди економічних криз такі дії можуть допомогти уникнути підвищення податкового навантаження на населення та сприяти стабільному економічному відновленню.

Ефективне управління зовнішнім державним боргом в умовах війни вимагає ретельного стратегічного планування, активного залучення міжнародної підтримки та дотримання фіскальної дисципліни. Це дозволить мінімізувати негативні економічні та соціальні наслідки для країни, забезпечуючи стійкість економіки та покращуючи умови для подальшого розвитку.

Для зменшення зовнішнього державного боргу в Україні доцільно ініціювати міжнародний протокол, що передбачає списання частини заборгованості країни, яка є державою, що постраждала від воєнних дій. Крім того, важливо провести реструктуризацію внутрішнього боргу, що дозволить оптимізувати боргові зобов'язання та зменшити фінансовий тягар на державний бюджет.

Підвищення рівня боргової безпеки України є критично важливим для забезпечення фінансування оборонних витрат, а також для успішного відновлення економіки України після завершення військових дій. Залучення міжнародних партнерів до процесу списання боргів і реструктуризації може створити сприятливі умови для стабілізації фінансової системи, що, в свою чергу, сприятиме відновленню інвестиційної привабливості країни та забезпеченню соціально-економічного розвитку в умовах поствоєнного відновлення.

Бібліографічний список:

1. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення): монографія. Київ : НТЕУ, 2004. 759 с.

2. Богдан Т.П. Державний борг і позики під час війни та методи їх поствоєнного врегулювання. *Фінанси України.* 2022. № 4. С. 27–45.

3. Бюджетний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 21.12.2024).

4. Гальчинський А. Формування ефективності стратегії соціальних перетворень. *Віче.* 2011. № 13. С. 30–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2011_13_12 (дата звернення 20.12.2024).

5. Давиденко Н.М., Жовніренко О.В., Волков А.Ю. Оцінка рівня боргової безпеки в Україні. *Бізнес-навігатор.* 2021. № 4 (65). С. 105–110.

6. Давиденко Н.М., Лісовська А.С. Зарубіжний досвід управління державним боргом та можливості його адаптації в Україні. *Український економічний часопис.* 2023. Вип. 3. С. 32–37.

7. Давиденко Н.М., Ключка О.В. Модернізація механізму обслуговування державного боргу. Соціальні, економіко-правові та фінансові виклики в умовах глобальних трансформацій: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль – Братислава, 30 травня 2022 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 198 с.

8. Державний та гарантований державою борг України в 2023 році. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/2023/ (дата звернення 16.12.2024).

9. Замкова Н., Гнидюк І. Державний борг України за масштабної кризи. *Scientia Fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету).* 2022. № 144 (4). С. 110–121.

10. Кнір М.О., Плєшакова Н.А., Плєшакова О.А., Криворучко Я.В. Зарубіжний досвід управління зовнішнім державним боргом і перспективи його імплементації в Україні. *Бізнес Інформ.* 2019. № 12. С. 70–75.

11. Козюк В.Т. Державний борг. Тернопіль : Вид-во «Карт-бланш», 2002. 238 с.

12. Кучер Г.В. Управління державним боргом: підручник. Київ : Київ, нац. торг.-економ. ун-т, 2002. 342 с.

13. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/ (дата звернення: 28.12.2024).

14. Петик Л.О., Козачук О.В., Себестянович І.С. Управління державним боргом України: проблеми та напрями оптимізації. *Бізнес Інформ.* 2022. № 11. С. 183–189.

15. Ситник Н., Шутко А. Стан боргової безпеки України в умовах економічної та політичної нестабільності. *Молодий вчений.* 2022. № 4 (104). С. 105–109.

16. Софієнко А.П. Зовнішні державні запозичення в стратегії фінансової стабілізації України. *Бізнес Інформ.* 2019. № 6. С. 210–217. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_6_0_210_217 (дата звернення 24.12.2024).

17. Третяк К.В., Климаш Н.І., Роганова Г.О. Державний борг України: виклики та загрози для економіки. *Бізнес Інформ.* 2022. № 10. С. 152–161. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-10_0-pages-152_161.pdf (дата звернення 26.12.2024).

18. Федосов В.М., Огородник С.Я., Сутормiна С.Я. Державні фінанси: навч. посіб. Київ : Либідь, 1991. 276 с.

19. Davydenko N., Mykhaylichenko M., Titenko Z., Tsiukalo L. External Debt Management in the System of Financial Security of the State. *WSEAS Transactions on Business and Economics.* 2023. Vol. 20. P. 144–153. URL: https://wseas.com/journals/articles.php?id=7255 (дата звернення 20.12.2024).

References:

1. Baranovsky O. I. (2004) Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizm zabezpechennia): [monohrafiia] [Financial security in Ukraine (assessment methodology and provision mechanism)]. Kyiv: NTEU.

2. Bohdan T. P. (2022) Derzhavnyi borh i pozyky pid chas viiny ta metody yikh postvoiennoho vrehuliuvannia [State debt and loans during the war and methods of their post-war settlement]. *Finance of Ukraine.* no. 4, pp. 27–45.

3. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy [Budget code of Ukraine]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/2456-17#Text (accessed December 21, 2024).

4. Galchynsky A. (2011) Formuvannia efektyvnosti stratehii sotsialnykh peretvoren. Formation of the effectiveness of the strategy of social transformations. *Viche,* no. 13, pp. 30–35. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2011_13_12 (accessed December 20, 2024).

5. Davydenko N. M., Zhovnirenko O. V., Volkov A. Yu. (2021) Otsinka rivnia borhovoi bezpeky v Ukraini [Assessment of debt security in Ukraine]. *Biznes-navihator – Business navigator,* no. 4 (65), pp. 105–110.

6. Davydenko N. M., Lisovska A. S. (2023) Zarubizhnyi dosvid upravlinnia derzhavnym borhom ta mozhlyvosti yoho adaptatsii v Ukraini [Foreign experience of public debt management and possibilities of its adaptation in Ukraine]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – The Ukrainian Economic Journal,* vol. 3, pp. 32–37.

7. Davydenko N. M., Klyuchka O. V. (May 30, 2022) Modernizatsiia mekhanizmu obsluhovuvannia derzhavnoho borhu [Modernising the public debt service mechanism]. *Sotsialni, ekonomiko-pravovi ta finansovi vyklyky v umovakh hlobalnykh transformatsii:* II Mizhnarodna naukovo-praktichna konferenciya. Ternopil: ZUNU, pp. 136–138. (in Ukrainian)

8. Derzhavnyi ta harantovanyi derzhavoiu borh Ukrainy v 2022 r [Public and publicly guaranteed debt of Ukraine in 2022.] Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine Available at: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/2023/ (accessed December 16, 2024).

9. Zamkova N., Hnydiuk I. (2022) Derzhavnyi borh Ukrainy za masshtabnoi kryzy [Public debt of Ukraine during the large-scale crisis]. *Scientia Fructuosa* (Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu), no. 144 (4), pp. 110–121.

10. Knir M. O., Plieshakova N. A., Plieshakova O. A., Kryvoruchko Ya. V. (2019) Zarubizhnyi dosvid upravlinnia zovnishnim derzhavnym borhom i perspektyvy yoho implementatsii v Ukraini [Foreign experience of external public debt management and prospects for its implementation in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform.* no. 12, pp. 70–75.

11. Kozyuk V. T. (2002) Derzhavnyi borh [National Debt]. Ternopil: Publishing House “Carte Blanche”, 238 p.

12. Kucher G. V. (2002) Upravlinnia derzhavnym borhom: pidruchnyk. [Management of the state debt: textbook]. Kyiv: National University of Trade and Economics, 342 p.

13. Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official site of the Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: https://index.minfin.com.ua/ ua/finance/debtgov/ (accessed December 28, 2024).

14. Petyk L. O., Kozachuk O. V., Sebestianovych I. S. (2022) Upravlinnia derzhavnym borhom Ukrainy: problemy ta napriamy optymizatsii [Public debt management of Ukraine: problems and directions of optimization]. *Biznes Inform – Business Inform.* vol. 11, pp. 183–189.

15. Sytnyk N. and Shutko A. (2022). State of Ukraine’s debt security in conditions of economic and political instability. *Molodyi vchenyi,* vol. 4 (104), pp. 105–109.

16. Sofiienko A. P. (2019) Zovnishni derzhavni zapozychennia v stratehii finansovoi stabilizatsii Ukrainy [External government borrowing in Ukraine’s financial stabilisation strategy]. *Biznes Inform – Business Inform,* no. 6, pp. 210–217. Available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_6_0_210_217 (accessed December 24, 2024).

17. Tretiak K. V., Klymash N. I, Rohanova H. O. (2022) Derzhavnyi borh Ukrainy: vyklyky ta zahrozy dlia ekonomiky [Ukraine’s public debt: challenges and threats to the economy]. *Biznes Inform – Business Inform,* no. 10, pp. 152–161. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-10_0-pages-152_161.pdf (accessed December 26, 2024).

18. Fedosov V. M., Ogorodnyk S. Ya., Sutormina S. I. (1991) Derzhavni finansy : navch. posib. [State Finances: Textbook]. Kyiv: Lybid, 276 p.

19. Davydenko N., Mykhaylichenko M., Titenko Z., Tsiukalo L. (2023) External Debt Management in the System of Financial Security of the State. *WSEAS Transactions on Business and Economics.* vol. 20, pp. 144–153. Available at: https://wseas.com/journals/articles.php?id=7255 (accessed December 20, 2024).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025

УДК 657.474
JEL E22, M40, M41
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-5

Китайчук Т.Г.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8171-1220
Tetiana Kytaichuk
Vinnytsia Institute of Trade and Economic
of the State University of Trade and Economics

ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ

FOREIGN INVESTMENTS IN UKRAINE: ACCOUNTING PROBLEMS AND WAYS TO INCREASE TRANSPARENCY

Анотація. *Стаття присвячена аналізу особливостей бухгалтерського обліку іноземних інвестицій в Україні. Визначено ключові проблеми залучення міжнародного капіталу, зокрема валютні ризики, нестабільність податкового законодавства, юридичні бар'єри та низький рівень автоматизації обліку. Розглянуто підходи до оцінки та обліку інвестицій відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності, міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та національних положень стандартів бухгалтерського обліку. Окреслено напрями удосконалення бухгалтерського обліку, серед яких адаптація українського законодавства до міжнародних стандартів фінансової звітності, цифровізація бухгалтерського обліку, податкові стимули, реформування судової системи та правовий захист інвесторів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме залученню іноземного капіталу та зміцненню інвестиційної привабливості України.*

Ключові слова: *іноземні інвестиції, бухгалтерський облік, міжнародні стандарти фінансової звітності, національні положення стандарти бухгалтерського обліку, державна інвестиційна політика.*

Abstract. Introduction. *Foreign investment plays a crucial role in the economic development of any country, providing capital inflows, job creation, and technological modernization. The main problems of Ukraine include inconsistencies between national and international accounting standards, frequent changes in tax legislation, legal uncertainty, and the impact of military operations. Studying the peculiarities of accounting for foreign investment in Ukraine is extremely relevant to increase transparency and create a favorable investment climate.* ***Purpose.*** *The main objective of the study is to analyze the main problems and features of accounting for foreign investments in Ukraine, identify discrepancies between International Financial Reporting Standards (IFRS) and Ukrainian Accounting Standards (UAS), as well as identify ways to improve accounting and financial reporting practices.* ***Methods.*** *The study is based on general scientific and special methods, including system analysis, comparison, generalization, statistical analysis. Empirical data on foreign direct investment inflows, financial reporting practices, and tax burden were examined to identify key trends and challenges.* ***Results.*** *The study showed that foreign investors in Ukraine face difficulties due to frequent changes in tax legislation, differences between IFRS and P(S)BO, as well as insufficient transparency of financial reporting. The study revealed that one of the main issues is the adaptation of the accounting policies of Ukrainian enterprises to the requirements of international investors. The lack of a unified methodology for recognizing and evaluating transactions with foreign investments leads to inconsistency in financial reporting.* ***Conclusion.*** *To increase the attractiveness of the Ukrainian investment market, it is necessary to harmonize the P(S)BU with IFRS, ensure the stability of tax legislation, increase the transparency of financial reporting, and develop digital tools for the automation of accounting and reporting. Specific recommendations are provided for adapting financial reporting practices to international standards and reducing regulatory risks for foreign investors.*

Keywords: *foreign investments, accounting, international financial reporting standards, national provisions accounting standards, state investment policy.*

Постановка проблеми. Залучення іноземних інвестицій є важливим елементом економічного розвитку будь-якої держави. Для України, яка зіштовхнулася з військовою агресією, питання залучення іноземного капіталу набуває особливого значення. Інвестиції сприяють відбудові та модернізації інфраструктури, розвитку підприємництва та інтеграції в глобальні економічні процеси. Однак, повномасштабне вторгнення значно підвищує ризики для інвесторів, що ускладнює процес залучення фінансових ресурсів з інших країн.

Як відомо, ефективність використання іноземного капіталу значною мірою залежить від якості бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Відсутність прозорих механізмів контролю, значні валютні ризики та нестабільність податкового законодавства України ускладнюють процес залучення та обліку інвестицій. Тому дослідження особливостей бухгалтерського обліку іноземних інвестицій у повоєнний період є актуальним і необхідним для забезпечення ефективного фінансового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика залучення іноземних інвестицій в умовах кризи була предметом досліджень багатьох науковців. Питанням іноземного інвестування та методології обліку

© Китайчук Т.Г., 2025

інвестицій займались такі зарубіжні та вітчизняні вчені як: Бруханський Р.Ф., Пуцентейло П.Р., Белова І.М. [1], Вакалюк В.А. [2], Лубенченко О., Разумова К., Петришина Н. [4], Фатенок-Ткачук А.О., Вакуліна А.В., Януш Р.І. [8] та інші. Науковці досліджували проблеми податкового навантаження, валютних ризиків, такі аспекти, як подолання корупції, вдосконалення правового поля, а також розробка програм державної підтримки інвесторів.

Водночас залишається недостатньо вивченим питання залучення інвестицій в умовах активного військового конфлікту, зокрема щодо розробки інструментів зменшення інвестиційних ризиків. Більш детального розгляду та додаткового наукового обгрунтування потребують аспекти бухгалтерського обліку, які вимагають додаткового аналізу та розробки практичних рекомендацій.

Метою статті є дослідження особливостей бухгалтерського обліку іноземних інвестицій у повоєнній Україні, аналіз основних проблем та розробка напрямів їх удосконалення для створення сприятливого інвестиційного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Навіть до повномасштабної війни Україна гостро потребувала зовнішніх капіталів для модернізації економіки. Запровадження «інвестиційних нянь» та створення Офісу залучення інвестицій не стали приманкою для іноземних інвесторів.

Під час воєнних дій ситуація дещо змінилася. Іноземний бізнес, що уже працював на українському ринку, почав розширювати інвестиції заради їхніх ESG-стратегій та для виявлення солідарності з українським народом.

Податковий кодекс України визначає такі види фінансових інвестицій:

– пряма інвестиція – господарська операція, що передбачає внесення коштів або майна в обмін на корпоративні права, емітовані юридичною особою, при розміщенні таких прав юридичною особою;

– портфельна інвестиція – господарська операція, що передбачає придбання цінних паперів, деривативів та інших фінансових активів за кошти на фондовому ринку або біржі [6].

В таблиці 1 наведено динаміку прямих інвестицій України за припципом спрямованості, тобто, по грошовим потокам.

На рис.1 дуже наочно можна простежити динаміку позитивного інвестиційного сальдо України у довоєнний період та безпосередньо роки війни.

В.А. Вакалюк у своїй праці стверджує, що «правове забезпечення інвестиційної діяльності, регламентація та створення сприятливого інституційно-правового механізму для суб'єктів інвестиційного процесу є одними з найдієвіших інструментів підтримки державної інвестиційної діяльності» [2, с. 122].

Таблиця 1

Прямі іноземні інвестиції в Україні з 2019 по 2024 рр. (млн дол. США)

Роки	Прямі іноземні інвестиції		Сальдо
	в Україну	з України	
2019	5860	648	+5212
2020	-868	82	-950
2021	6687	-198	+6885
2022	1152	529	+623
2023	4247	42	+4205
2024	3116	-111	+3227

Джерело: складено автором на основі [7]

Бухгалтерський облік іноземних інвестицій є важливим аспектом управління фінансами підприємств, які працюють з міжнародним капіталом. Якісний облік забезпечує прозорість, достовірність фінансової інформації та відповідність регуляторним вимогам.

Іноземні інвестиції можуть здійснюватися у формі капіталовкладень, позик, нематеріальних активів тощо. Відображення іноземних інвестицій у фінансовій звітності регулюється як Міжнародними стандартами фінансової звітності та бухгалтерського обліку (МСФЗ, МСБО), так і національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку України Н(П(С)БО) [4, 5].

П(С)БО 12 «Фінансові інвестиції» передбачає класифікацію інвестицій на:

– прямі – коли інвестор отримує контроль (більше 50% голосів у компанії);

– асоційовані – коли інвестор має суттєвий вплив (від 20% до 50% голосів);

– спільні підприємства – де контроль розподіляється між кількома сторонами;

– інші інвестиції – менш як 20% участі.

Порядок визнання іноземних інвестицій передбачено у МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність» та МСБО 28 «Інвестиції в асоційовані та спільні підприємства» [4]. Відповідно вказаним стандартам інвестиції визнаються тоді, коли підприємство отримує контроль або суттєвий вплив на інший бізнес.

Оцінка інвестицій вимагає особливих знань і практичного досвіду. Власники великих компаній та інвестори часто звертаються до експертів, щоб здійснити такий вид оцінки. Первісна оцінка за МСФЗ здійснюється за справедливою вартістю на дату придбання. Якщо інвестиція є фінансовим інструментом, то згідно МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» вона може оцінюватися за методом справедливої вартості через прибуток або збиток.

За П(С)БО 12 «Фінансові інвестиції» інвестиції відображаються за первісною вартістю, яка включає всі витрати на їх придбання. Для довгострокових фінансових інвестицій використовується метод участі в капіталі або метод амортизованої вартості [5].

Оскільки іноземні інвестиції часто здійснюються у валюті, важливо правильно враховувати курсові коливання. Облік таких операцій передбачає конвертацію за офіційним курсом НБУ на дату операції та відображення курсових різниць. За МСБО 21 «Вплив змін валютних курсів» операції в іноземній валюті перераховуються у функціональну валюту підприємства за курсом НБУ на дату операції. Монетарні статті (готівка, заборгованість) перераховуються на дату балансу, а немонетарні статті (основні засоби, інвестиції) – за історичною вартістю.

Згідно П(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» операції у валюті відображаються за офіційним курсом НБУ на момент здійснення операції. Курсові різниці визнаються у складі фінансових доходів або витрат на момент їх виникнення [4].

Курсові різниці можуть виникати при переоцінці валютних інвестицій та консолідації фінансової звіт-

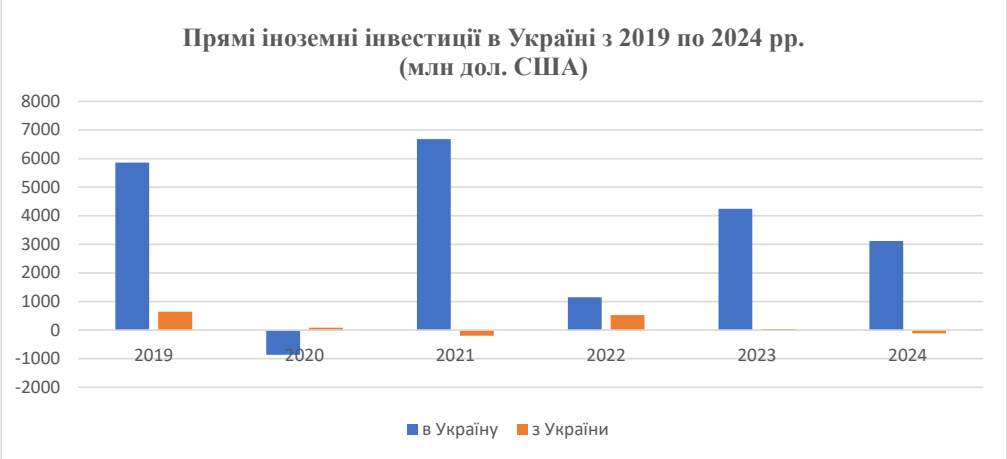


Рис. 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну

Джерело: побудовано автором на основі [7]

ності іноземних філій. За МСФЗ курсові різниці визнаються через прибутки або збитки підприємства, якщо вони стосуються монетарних статей. Якщо підприємство має закордонну дочірню компанію, курсові різниці відображаються у складі іншого сукупного доходу.

П(С)БО передбачають курсові різниці визначати у складі фінансових доходів або витрат. Операції, пов'язані з капіталом, не переглядаються за курсами після початкового визнання.

Виплата дивідендів, повернення інвестицій та фінансування спільних проєктів потребують чіткого обліку згідно з вимогами податкового законодавства. МСФЗ 9 передбачає відображення дивідендів у прибутку або збитку, якщо вони не є частиною вартості інвестиції. Процентні доходи визнаються за методом ефективної ставки відсотка.

За П(С)БО 12 дивіденди визнаються доходами на дату ухвалення рішення про їх виплату, а проценти за фінансовими інвестиціями враховуються у складі фінансових доходів.

Більш детально звернемо увагу на облік вибуття іноземних інвестицій в Україні відповідно до НП(С)БО та Податкового кодексу України, а також з урахуванням МСФЗ для компаній, які їх застосовують.

Іноземні інвестиції можуть вибувати з різних причин, серед яких:

– продаж, дарування, обмін з іноземними або українськими інвесторами;

– ліквідація підприємства-об'єкта інвестування;

– вимушене вилучення активів державою (націоналізація);

– фінансова неспроможність (банкрутство) підприємства-об'єкта інвестування.

Якщо іноземний інвестор продає свою частку (акції, корпоративні права) в українському підприємстві, визнання доходу від продажу відбувається відповідно до П(С)БО 15 «Дохід», дохід від реалізації інвестицій визнається в момент передачі ризиків і вигод новому власнику. Сума доходу визначається як справедлива вартість отриманих активів або грошових коштів.

Фінансовий результат (прибуток або збиток) визначається як різниця між доходом від реалізації та балансовою вартістю інвестицій. Якщо виникає прибуток – його відображають у складі інших доходів (рахунок 74 «Інші доходи»), а збиток – у складі інших витрат (рахунок 97 «Інші витрати»).

Якщо підприємство, яке одержало іноземну інвестицію, ліквідується, інвестор отримує частку ліквідаційного майна або зазнає збитків. Якщо інвестор отримує менше, ніж вартість вкладених інвестицій, різниця визнається збитком від списання інвестицій.

Якщо іноземний інвестор передає свої інвестиції безоплатно (дарування), їх балансова вартість списується на витрати. Варто враховувати, що витрати від безоплатної передачі інвестицій не зменшують об'єкт оподаткування податком на прибуток.

Якщо інвестиції вилучені державою (націоналізовані), а інвестор отримує компенсацію, то така сума визнається доходом. Якщо компенсації немає, то вся балансова вартість визнається збитком.

Згідно з МСФЗ 9, при вибутті інвестиції обліковуються за однією з трьох моделей оцінки:

– якщо інвестиція оцінювалася за справедливою вартістю через прибутки або збитки, прибуток або збиток визнається відразу у звіті про прибутки та збитки;

– якщо інвестиція обліковувалася за справедливою вартістю через інші сукупні доходи, фінансовий результат відображається в інших сукупних доходах;

– якщо інвестиція обліковувалася за амортизованою вартістю, фінансовий результат визнається у момент вибуття або погашення інвестиції.

Прибуток від продажу інвестицій включається до складу фінансового результату до оподаткування, якщо збиток від вибуття інвестицій перевищує прибуток, він може коригувати податковий результат.

Якщо інвестор-нерезидент продає інвестиції в Україні, отриманий дохід може обкладатися податком на репатріацію (15%), якщо інше не передбачено міжнародними договорами.

Розкриття інформації про іноземні інвестиції у фінансовій звітності є важливим елементом для забезпечення прозорості та відповідності міжнародним стандартам. В Україні розкриття інформації про іноземні інвестиції регулюється П(С)БО 12 «Фінансові інвестиції» та П(С)БО 29 «Фінансова звітність за сегментами» [5]. Якщо підприємство застосовує МСФЗ, то розкриття інформації про іноземні інвестиції здійснюється відповідно до: МСФЗ 7 «Фінансові

інструменти: розкриття інформації», МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», МСФЗ 12 «Розкриття інформації про частки в інших підприємствах» [4].

Основні вимоги включають:

– оцінку та відображення інвестицій у балансі;

– визначення фінансових результатів від операцій з інвестиціями у звіті про прибутки та збитки;

– розкриття ризиків, валютних коливань та методів оцінки інвестицій;

– відображення часток у інших підприємствах (МСФЗ 12).

Таке розкриття сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, аудиторів та державних органів.

Державі Україна та українським підприємствам необхідно працювати над низкою проблем, що хвилюють іноземних інвесторів. На наш погляд, це такі питання:

1. Валютні ризики. Коливання курсу гривні щодо основних світових валют створює невизначеність для самих інвесторів, а також створюють труднощі у веденні обліку та формуванні фінансової звітності.

2. Непередбачуваність податкової політики. Інвестори можуть стикатися з проблемами податкового обліку через різницю між національними податковими системами. Часті зміни законодавства можуть ускладнювати планування фінансової діяльності підприємств.

3. Юридичні бар'єри. Відсутність єдиної системи правового регулювання ускладнює процес обліку для іноземних інвесторів.

4. Корупційні ризики та недосконаліть судової системи. Відсутність чітких гарантій захисту прав інвесторів негативно впливає на притік капіталу.

5. Низький рівень автоматизації бухгалтерського обліку. Впровадження цифрових рішень у фінансовий сектор залишається недостатнім, що створює додаткові адміністративні витрати. Сучасні інформаційні системи для обліку ще не повністю адаптовані до міжнародних стандартів.

Висновки. Бухгалтерський облік іноземних інвестицій в Україні має відповідати як МСФЗ, так і національним П(С)БО. Важливими аспектами є правильне визнання, оцінка, відображення курсових різниць, облік доходів та розкриття інформації у фінансовій звітності. Для підвищення ефективності бухгалтерського обліку іноземних інвестицій необхідно реалізовувати такі заходи:

– повністю адаптувати МСФЗ у національну практику та спростити регулювання звітності для міжнародних компаній;

– розробити та впровадити блокчейн-технології та автоматизовані системи бухгалтерського обліку, які дозволить знизити ризики помилок і корупції;

– стимулювати інвесторів через податкові пільги. Зниження податкового навантаження для підприємств, що залучають іноземний капітал, може підвищити конкурентоспроможність України;

– удосконалити правове середовище. Спрощення процедур реєстрації та обліку іноземного капіталу, а також створення умов для страхування валютних ризиків. Створення спеціальних економічних зон дозволить забезпечити стабільне правове середовище та сприятливі умови для інвестування в Україну;

– реформувати судову систему та зміцнити правовий захист інвесторів. Прозорість і передбачуваність правового середовища сприятимуть зростанню довіри з боку міжнародних партнерів.

Це сприятиме залученню міжнародного капіталу та підвищенню інвестиційної привабливості України у повоєнний період.

Бібліографічний список:

1. Бруханський Р.Ф., Пуцентейло П.Р., Белова І.М. та ін. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємств в умовах інституційних трансформацій: монографія. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 388 с.

2. Вакалюк В.А. Правове регулювання інвестиційної діяльності в Україні. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* Вип. 16. 2017. С. 122–126. URL: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/26.pdf (дата звернення: 21.01.2025).

3. Лубенченко О., Разумова К., Петришина Н. Економічна сутність іноземних інвестицій та їх відображення в бухгалтерському обліку. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління.* 2015. № 34. С. 333–341.

4. Міжнародні стандарти фінансової звітності. URL: https://amsfo.com.ua/msfz_portal/ (дата звернення: 28.01.2025).

5. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1 (дата звернення: 28.01.2025).

6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: http://www.zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 18.01.2025).

7. Прямі іноземні інвестиції. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/ (дата звернення: 21.01.2025)

8. Фатенок-Ткачук А.О., Вакуліна А.В., Януш Р.І. Облікові процедури в розрахунках з іноземними інвесторами. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 12. С. 162–166. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3964/3999 (дата звернення: 21.01.2025).

References:

1. Brukhanskyi R. F., Putsenteilo P. R., Belova I. M., et al. (2017). *Oblikovo-analitychne i orhanizatsiino-pravove zabezpechennia diialnosti pidpryiemstv v umovakh instytutsiinykh transformatsii: monohrafiia.* [Accounting-analytical and organizational-legal support for the activities of enterprises in the conditions of institutional transformations: Monograph]. Ternopil: Osadtsa Yu. V. 338 p. (in Ukrainian)

2. Vakaliuk V. A. (2017). Pravove rehuliuvannia investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Legal regulation of investment activities in Ukraine]. *Mykolaivskyi natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho – Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynskyi.* vol. 16, pp. 122–126. Available at: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/26.pdf (accessed: January 21, 2025)

3. Lubenchenko O., Razumova K., & Petryshyna N. (2015). Ekonomichna sutnist inozemnykh investytsii ta yikh vidobrazhennia v bukhhalterskomu obliku [The economic essence of foreign investments and their reflection in accounting]. *Zbirnyk naukovykh prats*

Derzhavnoho ekonomiko-tekhnolohichnoho universytetu transport. Ser.: Ekonomika i upravlinnia. – Collection of Scientific Papers of the State Economic and Technological University of Transport. Series: Economics and Management, vol. 34, pp. 333–341.

4. Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti (MSFZ). [International Financial Reporting Standards (IFRS)]. Available at: https://amsfo.com.ua/msfz_portal/ (accessed January 28, 2025). (in Ukrainian)

5. Normatyvno-pravove zabezpechennia bukhhalterskoho obliku v pidpryiemnytskii sferi. [Regulatory and legal support of accounting in the entrepreneurial sphere]. Available at: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1 (accessed January 28, 2025). (in Ukrainian)

6. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Available at: http://www.zakon.rada.gov.ua (accessed January 18, 2025). (in Ukrainian)

7. Priami inozemni investytsii [Foreign direct investment]. Available at: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/ (accessed January 21, 2025).

8. Fatenok-Tkachuk A. O., Vakulina A. V., & Yanush R. I. (2024). Oblikovi protsedury v rozrakhunkakh z inozemnymy investoramy [Accounting procedures in settlements with foreign investors]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience,* vol. 12, pp. 162–166. Available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3964/3999 (accessed January 21, 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025

УДК 657.37:338.43
JEL M41
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-6

Кривошей О.В.
аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-5828-1388
Oleksandr Kryvoshei
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ: ІНСТРУМЕНТИ, МЕТОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

DIGITAL APPROACHES TO ACCOUNTING AND ANALYSIS OF MARKETING ACTIVITIES IN UKRAINIAN AGRIBUSINESS: TOOLS, METHODS, AND PROSPECTS

Анотація. *У статті досліджено цифрові підходи до обліку та аналізу маркетингової діяльності агробізнесу України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління маркетинговими процесами в умовах цифрової трансформації економіки. Основна увага приділена аналізу сучасного стану впровадження цифрових технологій в облікові системи агропідприємств та визначенню ключових проблем і бар'єрів цифровізації. Метою дослідження є розробка інтегрованої моделі цифрового обліку та аналізу маркетингової діяльності агропідприємств, яка забезпечує прозорість і надійність облікових процесів, оптимізацію ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для досягнення поставленої мети використано комплексний підхід, що включає аналіз наукових праць, емпіричні дослідження на основі опитувань агропідприємств, а також методи статистичного аналізу для оцінки ефективності запропонованих рішень. Новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до інтеграції цифрових технологій в облікові процеси маркетингової діяльності агропідприємств. Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні рекомендацій для підприємств різного масштабу, зокрема щодо використання ERP-систем, хмарних платформ та доступних програмних рішень для малих фермерських господарств. Висновки підкреслюють, що впровадження цифрових технологій є ключовим фактором підвищення ефективності управління маркетинговими процесами. Запропонована модель забезпечує інтеграцію сучасних аналітичних інструментів для підтримки прийняття рішень, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці адаптивних платформ для малих і середніх підприємств, інтеграції штучного інтелекту та впровадженні блокчейн-технологій для забезпечення прозорості облікових процесів.*

Ключові слова: *цифровізація, облік, маркетинг, агробізнес, аналітика, ERP-системи, цифрові платформи, ефективність управління.*

Abstract. Introduction. *The article investigates digital approaches to accounting and analysis of marketing activities in Ukrainian agribusiness. The relevance of the study is determined by the need to enhance the efficiency of marketing process management amid the digital transformation of the economy. The research focuses on analyzing the current state of digitalization in accounting systems of agricultural enterprises and identifying key challenges and barriers to the implementation of digital technologies.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to develop an integrated model for digital accounting and analysis of marketing activities in agricultural enterprises that ensures transparency and reliability of accounting processes, resource optimization, and increased competitiveness. To achieve the research objectives, a comprehensive approach was applied, including an analysis of scientific literature, empirical studies based on surveys of agricultural enterprises, and statistical methods to evaluate the effectiveness of the proposed solutions.* ***Methods.*** *The study is based on the application of a systematic approach, incorporating key methods such as abstraction, generalization, and historical-logical analysis. Semantic analysis provides an in-depth examination of key concepts and terms related to the digitalization of accounting processes in agribusiness marketing activities. The method of classification and typology is utilized to systematize digital tools and evaluate their impact on management efficiency. The application of these methods ensures a comprehensive and structured exploration of the chosen topic.* ***Results.*** *The results of the study demonstrated that the level of digitalization of accounting processes in the agricultural sector remains inconsistent. Only 25% of enterprises utilize comprehensive digital platforms, while 40% have implemented partial automation, and 35% still rely on traditional accounting methods.* ***Conclusion.*** *The conclusions emphasize that the implementation of digital technologies is a key factor in enhancing the efficiency of marketing process management. The proposed model integrates modern analytical tools to support decision-making, optimize costs, and improve competitiveness. Future research should focus on developing adaptive platforms for small and medium-sized enterprises, integrating artificial intelligence, and implementing blockchain technologies to ensure transparency in accounting processes.*

Keywords: *digitalization, accounting, marketing, agribusiness, analytics, ERP systems, digital platforms, efficiency management.*

© Кривошей О.В., 2025

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектора України відбувається в умовах зростаючих викликів глобалізації, цифровізації економіки та необхідності підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Водночас інтеграція цифрових технологій в управлінські та аналітичні процеси маркетингової діяльності агробізнесу залишається недостатньо дослідженою. З огляду на це, виникає об'єктивна потреба в науковому обґрунтуванні концептуальних підходів до побудови цифрових систем обліку та аналізу, що сприяли б удосконаленню управління маркетинговими стратегіями та підвищенню ефективності функціонування аграрних підприємств.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері автоматизації обліку та аналізу даних, питання створення єдиної методології цифрового управління маркетинговою діяльністю агробізнесу залишається недостатньо розкритим. Основна проблема полягає в розрізненості підходів до впровадження цифрових інструментів, що ускладнює інтеграцію процесів збору, обробки та аналізу інформації в єдину аналітичну систему. Це, у свою чергу, обмежує можливості своєчасного реагування на зміни ринкового середовища та перешкоджає ефективному використанню маркетингових даних для стратегічного планування.

Особливу актуальність зазначене питання набуває в контексті необхідності підвищення рівня прозорості облікових процесів, удосконалення механізмів оцінки маркетингових кампаній та створення аналітичних платформ для оптимізації прийняття управлінських рішень. Відсутність чіткої методології та інструментів оцінки ефективності маркетингової діяльності ускладнює контроль над витратами та прогнозуванням результативності інвестицій у маркетингові заходи, що знижує економічну ефективність аграрного виробництва.

Таким чином, проблема, яку розглядає це дослідження, полягає у розробці науково обґрунтованих підходів до побудови цифрових систем обліку та аналізу маркетингової діяльності агропідприємств, що враховуватимуть специфіку функціонування аграрного сектора.

Наукова значущість цієї проблеми полягає у визначенні ефективних моделей управління обліковими та аналітичними процесами, які забезпечать інтеграцію маркетингової інформації в єдину цифрову систему.

Практична цінність полягає в розробці інструментів для підвищення точності аналізу та прогнозування маркетингових показників, що сприятиме посиленню конкурентних переваг агропідприємств у сучасному економічному середовищі.

З огляду на вищезазначене, дослідження спрямоване на вирішення теоретичних і практичних завдань, пов'язаних із розробкою та впровадженням цифрових підходів до обліку й аналізу маркетингової діяльності в агробізнесі України. Вирішення цих питань дозволить створити умови для підвищення точності та оперативності облікових процесів, забезпечить інтеграцію аналітичних інструментів у систему управління підприємствами й сприятиме підвищенню ефективності маркетингових стратегій в умовах цифрової трансформації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації обліку та аналізу маркетингової діяльності агропідприємств є однією з ключових у сучасних економічних дослідженнях. З розвитком цифрових технологій виникає нагальна потреба в їх інтеграції у системи управління підприємствами, що забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору. У наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів ця проблема розглядається з різних ракурсів: від впровадження автоматизованих облікових систем до використання інноваційних маркетингових платформ для аналізу ринкових трендів.

Значний внесок у вивчення питань цифровізації обліку зробили І.О. Крюкова та С.С. Стоянова-Коваль [12, с. 277]. У своїх дослідженнях автори розглядають вплив цифрових технологій на облікові процеси, акцентуючи увагу на важливості інтеграції інформаційних систем у діяльність агропідприємств. Науковці підкреслюють, що впровадження цифрових інструментів не лише оптимізує роботу бухгалтерських служб, але й забезпечує швидкий доступ до ключових даних, необхідних для ухвалення управлінських рішень.

Питання статистичної обробки великих масивів даних піднімалися в роботах В. Краєвського [11], Н. Параниці [10], В. Савчука [6].

Іншим важливим аспектом цифровізації є впровадження маркетингових технологій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності агропідприємств. Як зазначають Д.К. Семенда та О.В. Семенда [15, с. 55], розвиток цифрового маркетингу дозволяє підприємствам проводити точний таргетинг аудиторії, оцінювати ефективність рекламних кампаній і адаптувати свою стратегію до ринкових умов.

Автори наголошують на необхідності розробки комплексних інформаційних рішень, які поєднують функції аналітики та планування.

Тему використання великих даних (Big Data) для прогнозування ринкових тенденцій та управління маркетинговою діяльністю досліджували В.М. Бондаренко та О.В. Омельяненко [2, с. 2]. Їхні дослідження підкреслюють, що застосування аналітичних платформ дозволяє агропідприємствам отримувати цінні інсайти з великих масивів даних, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності прийняття рішень.

Окрему увагу приділено питанням адаптації інформаційно-комунікаційних технологій до специфічних потреб аграрного сектору. Н.М. Горобець із співавторами [4, с. 4] розглянули особливості впровадження цифрових рішень у малому агробізнесі, акцентуючи увагу на складностях, пов'язаних із недостатньою технічною базою та обмеженими фінансовими ресурсами. Автори зазначають, що адаптація таких технологій є необхідною для створення більш ефективних систем управління.

Перспективи використання цифрових платформ для моніторингу ринкових трендів детально аналізували О.В. Юрченко [17, с. 35] та С. О. Кобернюк [7, с. 13]. У своїх роботах вони наголошують, що застосування таких платформ не лише покращує прогнозування ринкових змін, але й сприяє швидкій адаптації підприємств до нових умов. Особливо це важливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

Використання хмарних технологій у маркетинговій діяльності розглядається у працях Т. Білоусько [1, с. 2], Демчук О. та Русин-Гриник Р. [3, с. 4].

Автори акцентують увагу на тому, що хмарні технології забезпечують доступ до облікових даних у реальному часі, що є ключовим фактором для своєчасного коригування маркетингових стратегій.

Інтеграція облікових і аналітичних платформ залишається одним із найактуальніших викликів для агропідприємств.

Це питання досліджували Негрей М.В. [14, с. 96] та Кононенко Л.В. [9, с. 55], які підкреслюють важливість синхронізації облікових і маркетингових даних для забезпечення комплексного підходу до управління.

Чернецька О.В., Гаркуша Г.І., Богданова Ю.С. [18, с. 9] та Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. [16, с. 7] розглядають аспекти прогнозування попиту за допомогою цифрових інструментів, акцентуючи увагу на значенні інтегрованих систем для підвищення точності планування та зниження витрат.

Значний внесок у розвиток підходів до автоматизації облікових процесів зробили Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф., Коваль О.В. [14, с. 65] та Ільченко Т.В. [5, с. 4]. Автори наголошують, що цифровізація обліку дозволяє зменшити вплив людського фактора, прискорити обробку даних та забезпечити їх високу точність.

Таким чином, аналіз наукових досліджень свідчить, що цифровізація обліку та маркетингової діяльності агропідприємств є невід'ємною складовою їхнього розвитку. Впровадження сучасних цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності управління, дозволяє зменшити витрати та оптимізувати прийняття рішень. Однак питання інтеграції аналітичних платформ і облікових даних залишається недостатньо розкритим і потребує подальших наукових розробок.

Цифровізація облікових та аналітичних процесів маркетингової діяльності в агробізнесі є важливим етапом на шляху підвищення ефективності управління підприємствами в умовах зростаючої глобальної конкуренції та динамічних змін у ринковому середовищі. Наявні дослідження демонструють позитивний вплив цифрових технологій на облікові процеси, однак залишаються невирішеними питання інтеграції інструментів збору, аналізу та прогнозування даних у єдину систему управління. Це зумовлює потребу у формулюванні чіткої цілі даного дослідження, яка спрямована на розробку науково обґрунтованих підходів до цифровізації обліку та аналізу маркетингової діяльності аграрних підприємств.

Мета статті. Основною метою цієї статті є теоретичне обґрунтування та практична розробка інструментів і методів цифрового обліку та аналізу маркетингової діяльності агропідприємств України, спрямованих на підвищення ефективності управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети визначені наступні завдання:

1. Проаналізувати сучасний стан цифровізації обліку та аналізу маркетингової діяльності аграрних підприємств, виявити основні тенденції, проблеми та бар'єри впровадження цифрових інструментів.

2. Визначити теоретико-методологічні засади інтеграції цифрових технологій в облікові системи агробізнесу, що враховують специфіку маркетингової діяльності.

3. Дослідити існуючі програмні продукти та платформи для автоматизації облікових і аналітичних процесів, оцінити їхню ефективність та можливості адаптації до потреб аграрного сектора.

4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення методів обліку та аналізу маркетингової діяльності агропідприємств із використанням цифрових інструментів і технологій.

5. Запропонувати критерії оцінки ефективності впровадження цифрових підходів в облікові системи та проаналізувати їхній вплив на конкурентоспроможність агробізнесу.

Дослідження також передбачає створення концептуальної моделі інтеграції цифрових технологій у систему обліку та аналізу маркетингової діяльності, яка забезпечить прозорість, оперативність та достовірність інформації для прийняття управлінських рішень.

Результати цього дослідження мають наукове й практичне значення, оскільки сприятимуть вирішенню актуальних проблем цифровізації управлінських процесів в аграрному секторі України. Запропоновані методи та інструменти дозволять оптимізувати процеси обліку та аналізу маркетингових даних, що, в свою чергу, підвищить ефективність управління аграрними підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки.

Таким чином, цілі дослідження відповідають сучасним вимогам розвитку агробізнесу та обґрунтовують необхідність науково-практичного підходу до вдосконалення цифрових систем обліку та аналізу маркетингової діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація обліку та аналізу маркетингової діяльності агропідприємств є важливою складовою сучасного етапу розвитку аграрного сектору України. Інтенсифікація використання інформаційних технологій та цифрових інструментів дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати маркетингові процеси та забезпечити стратегічне планування на основі точних даних. Водночас, незважаючи на значні досягнення у цій сфері, залишається низка невирішених питань, які стосуються інтеграції сучасних цифрових платформ у систему обліку й аналізу маркетингових показників, особливо в умовах обмежених ресурсів малих і середніх агропідприємств.

Для досягнення поставленої мети дослідження та вирішення завдань, сформульованих у попередніх розділах, використано комплексний підхід, що поєднує теоретичний аналіз і емпіричне дослідження. Теоретичний аналіз включав вивчення наукових праць, присвячених цифровізації облікових процесів, використанню аналітичних платформ та інструментів Big Data для управління маркетинговими даними. Окрему увагу приділено виявленню сильних і слабких сторін існуючих моделей обліку, аналізу тенденцій розвитку цифрових технологій у агробізнесі та оцінці їхнього впливу на ефективність маркетингової діяльності.

Емпіричне дослідження базувалося на зборі первинних даних із використанням опитувань та аналізу статистичних показників діяльності аграрних підприємств. Зокрема, були проведені структуровані інтерв'ю з керівниками та маркетологами агропідприємств для оцінки рівня впровадження цифрових технологій та ідентифікації основних бар'єрів їхньої адаптації. Крім того, використано методи порівняльного аналізу ефективності традиційних і цифрових підходів до обліку та аналізу маркетингових даних.

Дослідження ґрунтується на наступних гіпотезах [5; 8 с. 4, с. 7б с. 65; 16]:

1. Інтеграція цифрових інструментів обліку та аналізу маркетингової діяльності підвищує точність прогнозування та ефективність управлінських рішень агропідприємств.

2. Адаптація існуючих програмних продуктів до потреб малих і середніх аграрних підприємств сприятиме підвищенню доступності та ефективності цифрових платформ.

3. Використання аналітичних платформ та Big Data для оцінки маркетингової діяльності дозволяє знизити ризики та підвищити конкурентоспроможність агропідприємств на ринку.

4. Впровадження комплексних цифрових систем обліку та аналізу потребує розробки методологічних рекомендацій, які враховуватимуть специфіку агробізнесу та його організаційні особливості.

Таким чином, основний матеріал статті буде спрямований на доведення сформульованих гіпотез шляхом системного аналізу існуючих підходів, розробки концептуальної моделі цифрового обліку та аналізу маркетингової діяльності, а також її апробації в умовах реальних агропідприємств України.

У результаті дослідження будуть запропоновані конкретні рекомендації щодо вдосконалення облікових та аналітичних процесів із використанням цифрових технологій.

Сучасні дослідження вказують на те, що цифровізація є невід'ємною складовою трансформації економіки, зокрема в аграрному секторі, де облік і аналіз маркетингової діяльності відіграють важливу роль у прийнятті стратегічних управлінських рішень. Основними концепціями цифровізації є автоматизація облікових процесів, інтеграція цифрових платформ для аналізу маркетингових даних та використання технологій штучного інтелекту й великих даних (Big Data) для прогнозування ринкових тенденцій.

Використання цифрових платформ, таких як SAP ERP та BAS ERP, сприяють автоматизації облікових процесів і зниженню витрат часу на їх ведення.

Проте ці інструменти є дороговартісними та вимагають спеціальних знань для роботи з ними, що створює бар'єри для їх використання малими та середніми підприємствами. Для візуалізації аналізу ефективності традиційних і цифрових методів обліку доцільно представити в таблиці нижче (табл. 1).

Аналіз порівняння традиційних і цифрових підходів до обліку маркетингової діяльності агропідприємств, представлений у таблиці 1, демонструє суттєві переваги цифрових методів над традиційними в контексті швидкості обробки даних, доступності інформації та точності прогнозування. Використання цифрових платформ дозволяє забезпечити оперативний доступ до актуальних даних у режимі реального часу, що особливо важливо для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Разом із тим виявлено певні обмеження впровадження цифрових технологій, зокрема високі витрати на їх інсталяцію та налаштування, що є значним бар'єром для малих і середніх агропідприємств.

Окрім того, інтеграція цифрових систем вимагає високого рівня цифрової грамотності персоналу та адаптації програмного забезпечення до специфіки сільськогосподарського виробництва.

Проведений аналіз також засвідчив, що цифрові підходи мають значний потенціал для прогнозування тенденцій розвитку ринку завдяки використанню алгоритмів машинного навчання та великих даних (Big Data). Проте для повноцінного використання цього потенціалу необхідні подальші дослідження щодо оптимізації витрат на впровадження та адаптацію цифрових технологій до конкретних потреб аграрного сектору.

Таким чином, результати аналізу підтверджують доцільність і необхідність розробки інтегрованих моделей обліку та аналізу маркетингової діяльності, що враховують сучасні технологічні тенденції. Подальші дослідження в цьому напрямку мають бути зосереджені на створенні концептуальних підходів до інтеграції цифрових платформ, які забезпечать підвищення ефективності облікових процесів і зміцнення конкурентних позицій агропідприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Систематизація існуючих моделей показала, що інтеграція цифрових технологій базується на концепціях інформаційних платформ, які поєднують процеси обліку, аналізу та прогнозування в єдиній системі управління.

Наприклад, модель PIM (Performance Information Management) акцентує увагу на постійному моніторингу ключових показників ефективності (KPI) та використанні аналітичних інструментів для оптимізації маркетингових кампаній.

Рисунок 1 наведений нижче демонструє логічну послідовність процесів інтеграції цифрових технологій в систему обліку та аналізу маркетингової діяльності, починаючи від збору даних і завершуючи впровадженням штучного інтелекту для автоматизації управлінських рішень. Запропонована модель враховує специфіку аграрного сектору та є основою для подальших досліджень щодо оптимізації облікових процесів

На рисунку представлено етапи обробки даних та їхній рух через різні модулі цифрової системи. Процес розпочинається із збору даних (Data Collection), який

Таблиця 1

Порівняння традиційних і цифрових підходів до обліку маркетингової діяльності

Критерій	Традиційні методи	Цифрові підходи
Швидкість обробки даних	Низька	Висока завдяки автоматизації
Доступність інформації	Локальний рівень	Доступність у хмарних сховищах у реальному часі
Точність прогнозування	Обмежена	Підвищена завдяки аналітичним платформам
Вартість впровадження	Низька	Висока (особливо для малих підприємств)
Гнучкість адаптації	Низька	Висока через інтеграцію модульних систем
Прогнозування тенденцій	Базується на історичних даних	Підтримується алгоритмами машинного навчання

Джерело: розробка автора

є основою для подальшого аналізу та прогнозування. Цей етап передбачає накопичення та структурування інформації, необхідної для оцінки маркетингових показників і прийняття управлінських рішень.

Після збору даних інформація надходить до блоку обробки даних (Data Processing), де виконується її фільтрація, структуризація та перетворення в аналітичний формат. На цьому етапі дані готуються для подальшого аналізу, що дозволяє виявити ключові закономірності та тенденції.

Етап аналізу (Analysis) зосереджується на детальному вивченні інформації, отриманої з попередніх блоків, і формуванні висновків щодо поточного стану маркетингової діяльності. Цей модуль передбачає оцінку ефективності існуючих стратегій і розробку рекомендацій для подальшого розвитку.

Далі процес переходить до блоку прогнозування (Forecasting), який базується на результатах аналізу та дозволяє оцінити майбутні сценарії розвитку ринку. На цьому етапі застосовуються алгоритми машинного навчання та статистичні моделі, які підвищують точність прогнозів.

Основні дані та прогнози надходять до модуля оптимізації ключових показників ефективності (KPI Optimization). Його функція полягає у вдосконаленні маркетингових процесів шляхом оптимізації ресурсів та підвищення результативності кампаній.

Для забезпечення контролю за виконанням планів та досягненням цілей використовується блок моніторингу результатів (Monitoring Results). Цей етап передбачає безперервне відстеження ефективності маркетингових заходів та оцінку їх впливу на загальні показники діяльності підприємства.

Завершальним етапом є інтеграція штучного інтелекту (AI Integration), яка забезпечує автоматизацію процесів прийняття рішень, прогнозування та коригування маркетингових стратегій. Використання AI дозволяє підвищити адаптивність системи до змін ринкового середовища та збільшити ефективність аналітичних інструментів.

Зображена модель чітко показує взаємозв'язок між різними етапами обробки інформації, підкреслюючи значення кожного етапу для підвищення ефективності маркетингової діяльності агропідприємств. Її застосування дозволяє забезпечити інтегрований підхід до управління, покращити процеси прогнозування та оптимізувати витрати. Таким чином, представлений рисунок візуалізує послідовність цифрової трансформації аналітичних і облікових процесів, що є основою для подальшої розробки адаптованих до реальних умов рішень.

Особливу увагу слід приділити розробці економічно доступних рішень та навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, а також створенню інтегрованих систем, здатних забезпечити ефективне управління маркетинговою діяльністю в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, отримані результати підтверджують актуальність дослідження, спрямованого на подолання виявлених бар'єрів цифровізації та оптимізацію методів обліку й аналізу маркетингової діяльності, що стане важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України.

Результати тестування інтегрованої моделі цифрового обліку та аналізу маркетингової діяльності було проведено на вибірці з трьох агропідприємств, які демонструють різний рівень цифровізації та масштаби виробництва. Зокрема, до вибірки увійшли великі агрохолдинги, середні підприємства та малі фермерські господарства.

Результати дослідження дозволяють сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на вдосконалення процесів цифровізації облікових та аналітичних систем маркетингової діяльності агропідприємств. Особлива увага приділяється адаптації цифрових рішень до особливостей функціонування підприємств різного масштабу, зокрема великих агрохолдингів, середніх господарств та малих фермерських підприємств, що мають обмежені фінансові й технічні ресурси.

Для великих підприємств важливо забезпечити комплексне впровадження цифрових технологій на основі інтегрованих ERP-систем, які об'єднують усі етапи управління маркетинговими процесами.

Використання таких платформ, як SAP ERP і BAS ERP, забезпечує синхронізацію облікових і аналітичних функцій, що дозволяє підвищити точність прогнозування, оптимізувати витрати та прискорити прийняття рішень. Крім того, важливим етапом є створення власних аналітичних центрів, які забезпечують безперервний моніторинг результативності маркетингових стратегій та їх коригування в режимі реального часу. Застосування алгоритмів штучного інтелекту та технологій великих даних сприяє глибшому аналізу поведінкових тенденцій споживачів і

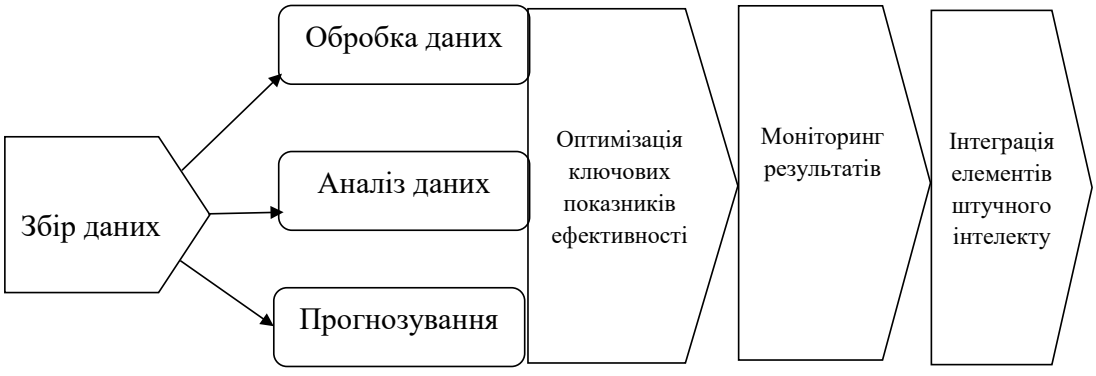


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції цифрових платформ в облікові та аналітичні процеси

Джерело: власна розробка автора на основі джерел [12–15]

розробці інноваційних підходів до управління ринковими ризиками.

Для середніх підприємств, які мають менші фінансові можливості, доцільним є використання хмарних облікових систем, що не потребують значних капіталовкладень і можуть бути адаптовані до специфічних умов діяльності.

Малі фермерські господарства потребують окремого підходу до впровадження цифрових технологій через обмеженість фінансових та організаційних ресурсів. Для таких підприємств доцільним є застосування простих і доступних інструментів, зокрема безкоштовних або недорогих програмних рішень, таких як Google Sheets, QuickBooks або Zoho Books, які забезпечують базовий рівень обліку та аналізу маркетингових даних. Використання доступних CRM-систем дозволяє покращити взаємодію з клієнтами та оптимізувати процеси управління продажами.

Особливо важливим є залучення підтримки державних програм і грантів, що сприяють фінансуванню цифровізації малого бізнесу. Розробка та впровадження кооперативних моделей використання цифрових технологій, які передбачають спільне використання ресурсів кількома підприємствами, також може стати ефективним рішенням для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності малих господарств.

Поряд із впровадженням цифрових платформ важливим аспектом є вдосконалення критеріїв оцінки ефективності цих технологій. Пропонується зосередити увагу на таких параметрах, як фінансова результативність, що включає скорочення витрат на ведення обліку, операційна продуктивність, яка оцінюється через зменшення часу обробки даних, аналітична точність, що вимірюється за ступенем прогнозування та прийняття обґрунтованих рішень, а також рівень задоволеності користувачів, який визначається через простоту використання та доступність технічної підтримки.

Оскільки низький рівень цифрової грамотності персоналу залишається одним із головних бар'єрів для впровадження нових технологій, необхідно зосередити увагу на навчанні кадрів. Проведення практичних семінарів та тренінгів, орієнтованих на вивчення функціональних можливостей ERP-систем та хмарних платформ, створення вебінарів для обміну досвідом і залучення IT-фахівців для технічного супроводу можуть значно покращити підготовку персоналу до роботи в цифровому середовищі.

Для систематизації процесів впровадження цифрових рішень пропонується розробити поетапну дорожню карту, яка включає аналіз потреб підприємства, розробку стратегії впровадження, пілотне тестування системи на окремих ділянках діяльності, масштабування успішних рішень та оцінку досягнутих результатів на основі ключових показників ефективності.

Запропоновані рекомендації враховують різні масштаби діяльності агропідприємств і забезпечують комплексний підхід до цифровізації облікових та аналітичних процесів.

Вони спрямовані на зниження витрат, підвищення ефективності управлінських рішень та створення умов для розвитку інноваційних методів аналізу маркетингової діяльності. Особливий акцент робиться на створенні адаптивних цифрових систем, які враховують специфіку малих і середніх підприємств, що дозволяє посилити їхню конкурентоспроможність у сучасному ринковому середовищі.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило важливість цифровізації облікових та аналітичних процесів маркетингової діяльності агропідприємств як необхідного етапу для підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки. Відповідно до поставленої мети дослідження було розроблено інтегровану модель цифрового обліку та аналізу, яка враховує специфіку функціонування підприємств різного масштабу. Запропонована модель поєднує ключові етапи – від збору та обробки даних до прогнозування та оптимізації ключових показників ефективності. Її практична реалізація продемонструвала здатність скорочувати витрати, оптимізувати час обробки інформації та значно підвищувати рівень автоматизації процесів.

Аналіз ефективності моделі показав, що її впровадження сприяє досягненню поставлених цілей, забезпечуючи інтеграцію сучасних цифрових інструментів у процеси обліку та аналізу маркетингових даних. Застосування моделі дозволяє агропідприємствам покращувати аналітичну точність прогнозів, прискорювати прийняття рішень і знижувати рівень витрат на управлінські функції. Це, своєю чергою, підвищує здатність підприємств адаптуватися до динамічних ринкових умов та розвивати ефективні маркетингові стратегії.

Запропоновані рекомендації враховують специфічні потреби підприємств різного масштабу, включаючи великі агрохолдинги, середні компанії та малі фермерські господарства. Підкреслено важливість використання комплексних ERP-систем для великих підприємств, хмарних платформ для середніх господарств та доступних програмних рішень для малих ферм, що дозволяє враховувати фінансові обмеження та технічні можливості кожного сегмента. Особливий акцент зроблено на необхідності підвищення цифрової грамотності персоналу та розробці поетапної дорожньої карти впровадження цифрових рішень, яка сприятиме прискоренню адаптації нових технологій.

Усі завдання, поставлені в процесі дослідження, були виконані. Проаналізовано сучасний стан цифровізації облікових і аналітичних процесів в агропідприємствах, розроблено інтегровану модель, проведено її тестування та емпіричну оцінку ефективності, а також сформульовано практичні рекомендації для подальшого розвитку цифрових технологій в аграрному секторі України.

Разом з тим, отримані результати дозволяють визначити кілька перспективних напрямів для подальших досліджень. Особливо актуальним є розширення можливостей запропонованої моделі шляхом інтеграції блокчейн-технологій, що забезпечить підвищення прозорості та безпеки облікових даних. Подальші дослідження мають бути зосереджені на вивченні механізмів інтеграції штучного інтелекту для прогнозування поведінки споживачів та розробки адаптивних стратегій управління маркетинговими кампаніями. Важливим залишається також аналіз довгострокового впливу цифрових платформ на конкурентоспроможність агропідприємств та оцінка можливостей масштабного

впровадження запропонованих підходів у національну економіку.

Таким чином, дослідження підтвердило доцільність застосування цифрових технологій як ефективного інструменту оптимізації облікових і аналітичних процесів, розширення можливостей стратегічного управління маркетинговою діяльністю та підвищення стійкості агропідприємств в умовах зростаючої ринкової конкуренції. Запропонована модель не лише демонструє свою ефективність у короткостроковій перспективі, а й створює основу для подальших досліджень та розвитку цифрових підходів до управління маркетинговими процесами в аграрному секторі України.

Бібліографічний список:

1. Білоусько Т.М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52.
2. Бондаренко В.М., Омельяненко О.В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
3. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
4. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021.
5. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
6. Камінська Т.Г., Краєвський В.М., Костенко О.М., Охріменко І.В., Савчук В.К. Інформаційна система управління сільськогосподарським підприємством: аналітичні індикатори формування і результативності: монографія. Київ : Видавництво «Вікпринт», 2016. 270 с.
7. Кобернюк С.О. Цифрові технології в аграрному маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 270–277.
8. Кобернюк С.О., Карпенко В.Л. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204–212.
9. Кононенко Л.В. Трансформації в організації бухгалтерського обліку під впливом діджиталізації економіки. *Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій: монографія*. Полтава : ПУЕТ, 2021. С. 267–279.
10. Краєвський В.М., Остапенко Я.О., Параниця Н.В. Статистика: навчальний посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 218 с.
11. Краєвський В.М., Титенко Л.В., Паянок Т.М., Параниця Н.В., Богдан С.В. Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні: навчальний посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. 288 с.
12. Крюкова І.О., Стоянова-Коваль С.С. Цифровізація обліку в контексті сучасного агроменеджменту. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (Україна, Київ, 9 квітня 2020 р.). Київ : КНУТД, 2020. С. 277–280.
13. Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф., Коваль О.В. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2 (68). С. 60–79.
14. Негрей М.В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. № 8 (1). С. 94–100.
15. Семенда Д.К., Семенда О.В. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. *Grail of Science*. 2023. № 25. С. 54–59.
16. Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. Digital transformation in accounting: trends and perspectives. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 2. С. 372–384.
17. Юрченко О.В. Вплив діджиталізації на організацію бухгалтерського обліку та інформаційне забезпечення сталого аграрного розвитку: [підрозділ 4.14]. Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. С. 350–361.
18. Чернецька О.В., Гаркуша Г.І., Богданова Ю.С. Інтеграція аналітичного інструментарію в систему обліку і контролю суб'єкта підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16.

References:

1. Bilousko T. M. (2023) Tsyfrovyzatsiia marketynhovoi diialnosti pidpryiemstva [Digitalization of enterprise marketing activities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 52.
2. Bondarenko V. M., Omelianenko O. V. (2024) Tendentsii rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v konteksti rozvytku tsyfrovoyi marketynhovoyi diialnosti [Trends in the development of the agrarian sector of the Ukrainian economy in the context of digital marketing activities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 59.
3. Demchuk O. I., Rusyn-Hrynyk R. R. (2024) Suchasnyi riven didzhytalizatsii biznes-protsesiv ahropidpryiemstv [The current level of digitalization of business processes in agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 61.
4. Horobets N. M., Khomiakova D. O., Starykovska D. O. (2021) Perspektyvy vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii v diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Prospects for the use of digital technologies in the activities of agricultural enterprises]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy.*
5. Ilchenko T. V. (2021) Marketynhova stratehiia diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh didzhytalizatsii [Marketing strategy of agricultural enterprises in the context of digitalization]. Ekonomika ta suspilstvo – *Economy and Society*, no. 26.
6. Kaminska T. H., Kraievskyi V. M., Kostenko O. M., Okhrimenko I. V., Savchuk V. K. (2016) Informatsiina systema upravlinnia silskohospodarskym pidpryiemstvom: analitychni indykatory formuvannia i rezultatyvnosti: monohrafiia [Information system of agricultural enterprise management: analytical indicators of formation and effectiveness: monograph]. Kyiv: Vydavnytstvo "Vikprint", 270 p. (in Ukrainian)
7. Koberniuk S. O. (2023) Tsyfrovi tekhnolohii v ahrarnomu marketynhu [Digital technologies in agrarian marketing]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 270–277.

8. Koberniuk S. O., Karpenko V. L. (2023) Napriamy tsyfrovizatsii marketynhu ahrarnykh pidpryiemstv [Directions of digitalization of marketing of agricultural enterprises]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 204–212.

9. Kononenko L. V. (2021) Transformatsii v orhanizatsii bukhhalterskoho obliku pid vplyvom didzhytalizatsii ekonomiky [Transformations in the organization of accounting under the influence of digitalization of the economy]. Perspektyvy rozvytku bukhhalterskoho obliku, analizu ta audytu v umovakh innovatsiinykh informatsiinykh tekhnolohii: monohrafiia. Poltava: PUET, pp. 267–279. (in Ukrainian)

10. Kraievskyi V. M., Ostapenko Ya. O., Paranytsia N. V. (2019) Statystyka: navchalnyi posibnyk [Statistics: study guide]. Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine, 218 p. (in Ukrainian)

11. Kraievskyi V. M., Titenko L. V., Payanok T. M., Paranytsia N. V., Bohdan S. V. (2020) Upravlinski informatsiini systemy v obliku ta opodatkuvanni: navchalnyi posibnyk [Management information systems in accounting and taxation: study guide]. Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine, 288 p. (in Ukrainian)

12. Kriukova I. O., Stoianova-Koval S. S. (April 9, 2020) Tsyfrovizatsiia obliku v konteksti suchasnoho ahromenedzhmentu [Digitalization of accounting in the context of modern agro-management]. *Imperatives of economic growth in the context of implementing global sustainable development goals: materials of the III International Scientific and Practical Internet Conference*. Kyiv: KNUTD, pp. 277–280. (in Ukrainian)

13. Mazur K. V., Tomashuk I. V., Tomchuk O. F., Koval O. V. (2024) Marketynhova diialnist v ahrarnykh pidpryiemstvakh: realii ta perspektyvy [Marketing activities in agricultural enterprises: realities and prospects]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, Finance, Management: Current Issues of Science and Practice*, no. 2 (68), pp. 60–79.

14. Negrei M. V. (2023) Tsyfrova transformatsiia ahrarnoho sektoru: perspektyvy, vyklyky ta rishennia [Digital transformation of the agricultural sector: prospects, challenges, and solutions]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky – Scientific Papers of NaUKMA. Economic Sciences*, vol. 8, no. 1, pp. 94–100.

15. Semenda D. K., Semenda O. V. (2023) Vprovadzhennia tsyfrovoho marketynhu na pidpryiemstvakh ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Implementation of digital marketing in enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Grail of Science*, no. 25, pp. 54–59.

16. Spilnyk P., Zabihailo V., Zabihailo O. (2024) Digital transformation in accounting: trends and perspectives. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, vol. 34, no. 2, pp. 372–384.

17. Yurchenko O. V. (2021) Vplyv didzhytalizatsii na orhanizatsiiu bukhhalterskoho obliku ta informatsii ne zabezpechennia staloho ahrarnoho rozvytku [The impact of digitalization on the organization of accounting and information support for sustainable agricultural development]. Perspektyvy rozvytku bukhhalterskoho obliku, analizu ta audytu v umovakh innovatsiinykh informatsiinykh tekhnolohii: monohrafiia. Poltava: PUET, pp. 350–361. (in Ukrainian)

18. Chernetska O. V., Harkusha H. I., Bohdanova Yu. S. (2024) Intehratsiia analitychnoho instrumentariiu v systemu obliku i kontroliu subiekta pidpryiemnytstva [Integration of analytical tools into the accounting and control system of an enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 16.

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025

УДК 620.91 (477)
JEL F52
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-7

Лісовий А.В.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1928-3138
Andrii Lisovyi
State Tax University

Андрух О.В.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
Olha Andrukh
State Tax University

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ENERGY SECURITY OF UKRAINE: CHALLENGES OF WAR AND PROSPECTS OF RESTORATION OF ECONOMIC POTENTIAL

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню актуальних питань енергетичної безпеки України в умовах повномасштабної війни та перспективам її відновлення. Розглянуто основні виклики, зумовлені військовою агресією російської федерації, які суттєво вплинули на функціонування енергетичного сектору України, зокрема руйнування критичної інфраструктури, обмеження постачання енергоресурсів, економічні збитки, соціальні наслідки, а також загрози для сталого розвитку країни. Автори акцентують увагу на ключових аспектах енергетичної кризи, серед яких знищення електростанцій, пошкодження високовольтних мереж, зупинка роботи низки промислових об'єктів енергетичного сектору та ускладнення доступу до традиційних джерел енергії, таких як природний газ і вугілля. Особливу увагу надано проблемі залежності від імпортних енергоресурсів та необхідності диверсифікації джерел постачання. У статті проаналізовано заходи, які впроваджує український уряд для стабілізації ситуації в енергетичній сфері. Серед них: інтеграція до європейської енергетичної системи ENTSO-E, нарощування власного видобутку енергоносіїв, розвиток технологій збереження енергії, модернізація теплових та атомних електростанцій, а також поширення практик енергоефективності на рівні домогосподарств і промисловості. Окремо розглядається роль міжнародної допомоги та інвестицій у подоланні наслідків війни, зокрема відновленні пошкодженої інфраструктури та підтримці в переході до відновлюваних джерел енергії. Перспективи енергетичного відновлення України пов'язані з впровадженням децентралізованих енергетичних систем, які дозволяють підвищити стійкість до зовнішніх загроз, та стимулюванням розвитку відновлюваної енергетики, зокрема сонячної, вітрової, біоенергетики та водневої енергетики. У статті підкреслено значення міжнародного співробітництва, яке включає фінансову та технічну підтримку, обмін досвідом, а також інтеграцію України до глобальних енергетичних ринків. У висновках наголошується, що забезпечення енергетичної безпеки України є ключовою передумовою для відновлення економіки, покращення рівня життя громадян та досягнення довгострокової стійкості держави. Відповідь на виклики війни потребує комплексного підходу, який об'єднує державну політику, зусилля громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів.*

Ключові слова: *енергетична безпека, Україна, війна, відновлення, енергетична ефективність, диверсифікація, відновлювана енергетика, міжнародна співпраця.*

Abstract. Introduction. *Ukraine's energy security is a key element of the country's stability and economic development, especially in the context of modern geopolitical challenges. Military aggression against Ukraine not only destroys infrastructure, but also creates long-term threats to energy independence. The article examines the main problems that Ukraine faces in the energy sector, including damage to critical infrastructure, resource shortages, and dependence on imports.* ***Purpose.*** *The main objective of the article is to identify key challenges to Ukraine's energy security in wartime and outline the prospects for restoring the energy sector to ensure sustainable economic development. The study is aimed at analyzing existing risks and developing strategies to overcome them, including infrastructure modernization, diversification of energy sources, and the introduction of innovative technologies.* ***Methods.*** *To achieve the goals set, the article uses a systematic approach that includes statistical data analysis, expert assessments, and comparative analysis of international experience in the field of energy security. Forecasting methods were also used to identify potential scenarios for the development of the situation.* ***Results.*** *The article highlights the main challenges, including the destruction of infrastructure, problems with electricity supply and the lack of financial resources for recovery. At the same time, key prospects are identified, such as integration into the European energy system, the development of renewable energy sources and increasing energy efficiency. Recommendations are developed for a recovery strategy that provides for international support, financial investments and legislative support.* ***Conclusion.*** *Ukraine's energy security is an important condition for its economic growth and national security. To effectively solve problems, comprehensive approaches are needed, based on international cooperation, innovative technologies and effective resource management. The prospects for restoring economic potential directly depend on the stabilization of the energy sector and its adaptation to new conditions.*

Keywords: *energy security, Ukraine, war, restoration, energy efficiency, diversification, renewable energy, international cooperation.*

© Лісовий А.В., Андрух О.В., 2025

Постановка проблеми. Енергетична безпека є ключовим фактором стабільності та розвитку будь-якої держави, особливо в умовах збройного конфлікту. Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для енергетичного сектору країни. Масштабні руйнування енергетичної інфраструктури, ризики для постачання енергоресурсів, а також загрози кібербезпеці енергосистеми ставлять під сумнів можливість забезпечення надійного функціонування галузі в короткостроковій та середньостроковій перспективі.

На тлі цих викликів виникає необхідність аналізу існуючих проблем, розробки стратегій їх подолання та пошуку перспектив відновлення й модернізації енергетичного сектору України. Також, актуальними є питання диверсифікації джерел енергопостачання, розвитку відновлюваних джерел енергії, зміцнення енергетичної інфраструктури, а також інтеграції до європейської енергетичної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню енергетичної безпеки держави в умовах війни присвячено наукові публікації таких українських вчених, як: Боков В.Д. [2], Коваленко Ю., Лазаренко Д., Марченко О. [3], Кононова О.Є., Шпатакова О.Л., Іваненко Р.О. [4], Кубатко О., Ковальов Б., Яременко А., Півень В. [5] тощо.

Однак, через те, що на території України і надалі тривають воєнні дії, питання дослідження енергетичної безпеки України залишається важливим та потребує активних дискусій та пошуку альтернативних методів для покращення стану енергетичної безпеки нашої держави.

Метою статті є ідентифікація основних викликів енергетичній безпеці України в умовах війни та визначення ключових напрямків і перспектив для відновлення енергетичного сектору, враховуючи глобальні тенденції сталого розвитку й енергетичного переходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Енергетична безпека є невід'ємною частиною національної безпеки, яка забезпечує стабільне постачання енергоресурсів для задоволення потреб держави. Для України дане питання стало важливим після початку війни на Сході у 2014 році, та набуло особливо важливого значення після повномасштабного вторгненням російської федерації у лютому 2022 року.

Втрата частини території, руйнування інфраструктури та блокування енергетичних ресурсів стали серйозною загрозою для національної енергетичної безпеки нашої держави.

До початку війни Україна мала розвинену енергетичну інфраструктуру. Вона включала:

– атомні електростанції (АЕС), теплові електростанції (ТЕС), гідроелектростанції (ГЕС), сонячні електростанції та вітрові електростанції, що забезпечували основну частину електричної енергії;

– газотранспортну систему (ГТС), що стала ключовою для транзиту російського газу до Європи;

– вугільну та нафтову галузь, яка була важливою частиною енергетичної незалежності країни;

– мережу постачання та розподілу електричної енергії.

Проте, до початку війни українська енергетика мала і певні проблеми, зокрема це залежність від імпорту енергоносіїв, таких як природний газ та нафта, але в цілому була достатньо стабільною і здатною задовольняти потреби населення та промисловості.

Після початку війни та окупації частини Донбасу росією енергетична інфраструктура України зазнала значних викликів. Основними викликами стали:

1. Пошкодження, знищення, а також окупація електростанцій та ліній електропередач.

З березня 2022 року під окупацією російської армії знаходиться Запорізька АЕС – найбільша атомна електростанція в Європі загальною потужністю 6 ГВт, яка до широкомасштабного воєнного вторгнення російської армії виробляла четверту частину електроенергії в Україні. Також, російськими військами окуповано 3 ТЕС загальною потужністю 7,7 ГВт, що становить 35,8% від загальної потужності всіх ТЕС України.

Від початку повномасштабного вторгнення усі теплоелектростанції та об'єкти гідроенергетики були або зруйновані, або пошкоджені російським агресором. В тому числі, було знищено Каховську ГЕС, що призвело не лише до матеріальних втрат, але й екологічної катастрофи світового масштабу.

Окрім цього, російськими окупантами було знищено 8% потужностей сонячної енергетики та ще 13% захоплено або пошкоджено. Близько 80% вітроелектростанцій також було захоплено ворогом.

Обстрілами було зруйновано та пошкоджено близько 40% електропідстанцій, що суттєво вплинуло на стабільність постачання електроенергії в регіонах, які залишаються під контролем України [1].

2. Переривання транзиту газу, руйнування та пошкодження розподільчих мереж та газорозподільних пунктів, а також припинення діяльності газовидобувних підприємств.

Близько 15% запасів природного газу України, після повномасштабного російського вторгнення, перебувають під контролем росії. Через війну зупинено роботу близько 150 газовидобувних підприємств. В цілому по Україні видобуток зменшився на 11 %. Через воєнні дії зупинено діяльність 1 підземного сховища природного газу (ПСГ) ще 1 ПСГ пошкоджено. Також, російські агресори знищили близько 200 км газопроводів. Окрім цього, за час воєнних дій зруйновано або пошкоджено понад 7 тис. км розподільних мереж та близько 5 тис. газорозподільних пунктів [1].

3. Окупація територій, на яких здійснювався видобуток нафти, а також знищення вітчизняної нафтопереробної діяльності.

Близько 10% запасів нафти України, після повномасштабного вторгнення, перебувають на окупованих росією територіях. Також в результаті обстрілів російських агресорів вітчизняна нафтопереробна промисловість фактично повністю зруйнована, знищено також понад 30 нафтобаз та понад 300 автозаправних станцій. На сьогоднішній день Україна майже на 100% залежить від імпорту нафтопродуктів [1].

4. Втрата важливих територій для отримання вугілля та інших енергоносіїв, зокрема частини Донбасу, що є регіоном для отримання вугілля та забезпечення енергетичної стабільності країни.

Шахти з видобутку вугілля переважно розташовані на сході країни, в Донецькому кам'яновугільному басейні, який майже повністю окупований російською армією. Так, у 2013 році (до окупації росією Донбасу) працювала 151 вугільна шахта, в той час, як в 2021 р.

їх залишилось лише 47, а в 2024 р. фактично всі шахти Донбасу окуповані ворогом або зупинені через бойові дії.

Ще одним серйозним викликом для України стала залежність від імпорту енергоресурсів, зокрема газу та нафти. Після початку війни постачання цих ресурсів із росії було повністю припинено, що змусило Україну шукати альтернативні джерела енергії.

Українські підприємства та енергетичні компанії зіштовхнулися з проблемами імпорту палива через блокаду портів та обмежений доступ до ключових ринків, що також створює додаткові економічні труднощі. Окупація російськими військами територій, де розташовані важливі транспортні та логістичні вузли, ускладнила процес транспортування енергоресурсів від альтернативних постачальників.

До того ж, висока вартість імпорту енергоресурсів і коливання цін на світових ринках призвела до значного зростання витрат на енергетичні потреби, що негативно вплинуло на економіку країни, збільшивши дефіцит бюджету та спричинило інфляційний тиск.

В умовах війни, коли ресурси обмежені, Україні необхідно знайти способи диверсифікації постачання енергоносіїв і зменшити залежність від імпорту, зокрема за рахунок розвитку внутрішнього виробництва та альтернативних джерел енергії.

Одним із ключових напрямків у цій ситуації стало збільшення поставок природного газу з Європи та інших країн, таких як Азербайджан і Норвегія. Однак, це також потребує розвитку та модернізації інфраструктури, зокрема газопроводів і терміналів для зрідженого природного газу (ЗПГ), а також вдосконалення системи зберігання та транспортування палива.

Водночас Україна активно працює над збільшенням частки відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі країни. Вітрова, сонячна та біоенергетика, зокрема, стають ключовими елементами стратегії енергетичної незалежності. Залучення інвестицій у відновлювані джерела енергії, а також розвиток місцевих виробників обладнання та технологій можуть стати складовими для зменшення залежності від імпорту.

Крім того, підтримка інновацій та нових технологій в енергетичній сфері, збереження енергії та розумних мереж дозволяє значно підвищити ефективність використання енергетичних ресурсів та зменшити обсяги імпорту. Україні важливо розвивати внутрішню виробничу потужність, підтримуючи національних виробників енергетичного обладнання, а також сприяти переходу до нових форм енергії, які будуть більш стійкими та менш залежними від зовнішніх факторів.

Ще одним викликом для енергетичної безпеки нашої держави, під час війни, став дефіцит кадрів та обмеження доступу до сучасних технологій, необхідних для відновлення енергетичної інфраструктури.

Втрата частини професіоналів, особливо через виїзд за кордон або мобілізацію, стала однією з ключових проблем, які ускладнили процес відновлення. Багато кваліфікованих спеціалістів залишилися в країні в пошуках безпечного середовища для роботи, а частина з них була залучена до військових дій, що призвело до дефіциту технічних працівників у сфері енергетики. Крім того, деякі підприємства, які забезпечували енергетичний сектор необхідними компонентами та обладнанням, також постраждали від обстрілів та руйнувань, що призвело до затримок у постачанні і значних труднощів у відновленні зруйнованих об'єктів.

Окрім, ключових кадрових проблем, Україна зіткнулася з обмеженнями в доступі до сучасних енергетичних технологій та інвестицій. Запроваджені санкції, а також розрив економічних зв'язків із росією значно ускладнили можливості для імпорту нового енергетичного обладнання та матеріалів. Спільно з обмеженнями на постачання енергетичних ресурсів, це змусило Україну шукати альтернативи та способи диверсифікації джерел енергії, але через появу високотехнологічного обладнання це завдання стало набагато складнішим.

Для подолання цих викликів Україні доводиться активно працювати над навчанням нових кадрів у сфері енергетики, залученням міжнародних партнерів та розвитку інвестиційних програм. Одним із варіантів стало впровадження співпраці з європейськими компаніями, які мають доступ до сучасних технологій і готові допомогти в розширенні нової інфраструктури. У той же час важливою складовою стратегією відновлення є активна підтримка національних виробників енергетичного обладнання та технологій, що здатні зменшити залежність від імпорту та стимулювати внутрішній ринок.

Тим не менш, дані проблеми також відкривають нові можливості для реформування енергетичної системи та підвищення її ефективності в довгостроковій перспективі. В умовах війни, коли традиційні методи та підходи залишаються непридатними, є шанс для впровадження інновацій, які можуть стати основою енергетичної незалежності України в майбутньому.

Відновлення енергетичної безпеки України є критичним завданням для стабільності країни та її стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів. Перспективи цього процесу залежатись від кількох ключових факторів:

1. Диверсифікація енергетичних ресурсів. Україна активно працює над зменшенням залежності від імпортного газу та інших енергоресурсів. Основні напрями:

– розширення співпраці з ЄС для інтеграції енергетичних систем;

– збільшення частки альтернативних джерел енергії (сонячна, вітрова, біомаса);

– диверсифікація маршрутів постачання енергоресурсів, зокрема через LNG-термінали та трубопроводи.

2. Модернізація енергетичної інфраструктури. Застарілі електростанції та мережі потребують оновлення. Для забезпечення цього необхідні:

– інвестиції в модернізацію електромереж, щоб забезпечити ефективну передачу та розподіл енергії;

– впровадження сучасних технологій, зокрема смарт-мереж та автоматизації;

– розвиток атомної енергетики через модернізацію АЕС та будівництво нових енергоблоків.

3. Розвиток відновлюваних джерел енергії. Використання потенціалу відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) є ключовим напрямком у забезпеченні енергетичної безпеки:

– створення сприятливих умов для залучення інвестицій у ВДЕ;

– розробка стимулюючих механізмів для домогосподарств та бізнесу, які впроваджують «зелену енергію»;

– інтеграція ВДЕ в єдину енергосистему.

4. Підвищення енергоефективності. Змінення споживання енергії через ефективне використання ресурсів:

– проведення енергетичної модернізації будівель;

– впровадження енергоощадних технологій у промисловості;

– освітні програми для населення з призначенням формування культури енергоефективності.

5. Посилення енергетичної незалежності. Україна має потенціал для збільшення власного видобутку енергоресурсів:

– розвиток видобутку природного газу на території країни та на шельфі Чорного моря;

– використання власних ресурсів вугілля та урану;

– створення стратегічних запасів енергоресурсів.

6. Інтеграція до європейського енергетичного ринку. З 2022 року Україна стала членом енергетичної мережі ENTSO-E, що відкриває нові можливості для експорту електроенергії до країн ЄС та сприяє забезпеченню стабільності енергосистем. Важливо:

– розширювати технічні можливості для експорту енергії;

– удосконалювати законодавство для інтеграції з європейськими нормами.

7. Міжнародна підтримка. Партнерство з міжнародними організаціями та країнами, такими як США, ЄС та Світовий банк, завдяки:

– залученню фінансування для відновлення інфраструктури;

– отриманню технологічної та експертної підтримки;

– зміцненню позицій України на світовому енергетичному ринку.

8. Захист енергетичної інфраструктури. З огляду на постійні загрози з боку російської агресії, необхідно:

– укріпити енергетичну інфраструктуру від кібератак та фізичних атак;

– розробляти стратегії швидкого відновлення у результаті пошкодження;

– співпрацювати з НАТО у сфері захисту критичної інфраструктури.

Попри значні виклики, Україна має потенціал для відновлення енергетичної безпеки. Це стане можливим за умови ефективного управління ресурсами, активного міжнародного співробітництва та впровадження інноваційних підходів. Енергетична незалежність і стійкість стануть меншими факторами економічного та соціального розвитку країни.

Висновки. Отже, забезпечення енергетичної безпеки є значним фактором стабільного розвитку країни в умовах війни. Пошкодження енергетичної інфраструктури та постійні загрози з боку агресора потребують оперативних та ефективних заходів для відновлення та захисту енергетичних об'єктів. Водночас, енергетична безпека є основою для відновлення економіки, підвищення якості життя громадян та забезпечення довгострокової стійкості України. Для ефективної реалізації цієї мети важливий комплексний підхід, який забезпечує координацію зусиль на рівнях держави, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів. Лише спільними зусиллями можна не тільки подолати наслідки війни, а й побудувати стійку енергетичну систему, здатну витримати майбутні виклики та сприяти розвитку України.

Бібліографічний список:

1. Аналітична довідка Центру Разумкова «Про стан енергосистеми України у 2022–2023 роках». URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/energetyka

2. Боков В.Д. Забезпечення енергетичної безпеки в умовах війни в Україні. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій.* 2023. С. 99–101. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/2023-12-03

3. Коваленко Ю., Лазаренко Д., Марченко О. Енергетична безпека країни під час війни: Бар'єри та перспективи подолання. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 1. С. 262–266. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41

4. Кононова О.Є., Шпатакова О.Л., Іваненко Р.О. Енергетична стратегія України в умовах війни. *Економічна наука.* 2022. № 11. С. 5–11. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/20

5. Кубатко О., Ковальов Б., Яременко А., Півень В. Економічна та енергетична безпека України в умовах війни. *Bulletin of Sumy National Agrarian Universit.* 2023. Випуск 4 (96). С 39–47. URL: https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/312.

References:

1. Analitychna dovidka Tsentru Razumkova "Pro stan enerhosystemy Ukrayiny u 2022–2023 rokakh" [Razumkov Center analytical report "On the state of Ukraine's energy system in 2022–2023"]. Available at: https://razumkov.org.ua/napriamky/energetyka

2. Bokov V. D. (2023). Zabezpechennya enerhetychnoyi bezpeky v umovakh viyny v Ukrayini [Ensuring energy security in times of war in Ukraine]. *Naukovo-osvitniy innovatsiynyy tsentr suspil'nykh transformatsiy,* pp. 99–101. Available at: https://reicst.com.ua/asp/article/view/2023-12-03

3. Kovalenko YU., Lazarenko D., Marchenko O. (2024). Enerhetychna bezpeka krayiny pid chas viyny: Bar″yery ta perspektyvy podolannya [Energy security of the country during the war: Barriers and prospects for overcoming]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu.,* vol. 1, pp. 262–266. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41

4. Kononova O. Ye., Shpatakova O. L., Ivanenko R. O. (2022), Enerhetychna stratehiya Ukrayiny v umovakh viyny [Energy Strategy of Ukraine in Wartime]. *Ekonomichna nauka,* vol. 11, pp. 5–11. Available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/20

5. Kubatko O., Koval′ov B., Yaremenko, A., Piven′ V. (2023), Ekonomichna ta enerhetychna bezpeka Ukrayiny v umovakh viyny [Economic and energy security of Ukraine in wartime]. *Bulletin of Sumy National Agrarian Universit,* vol. 4 (96), pp. 39–47. Available at: https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/312.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2025

УДК 331.5.07:657
JEL M12, J24, O31
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-8

Масленніков Є.І.
доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6400-7840
Yevgen Maslennikov
Odesa I.I. Mechnikov National University

Рябоконь А.Є.
викладач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6400-7840
Alona Riabokon
Odesa I.I. Mechnikov National University

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT CONSULTING

Анотація. *Досліджено теоретичні аспекти управлінського консалтингу. Доведено, що ефективне консалтингове управління сприяє оптимізації бізнес-процесів організацій та забезпечує їхню адаптацію до сучасних викликів ринкової економіки. Встановлено, що консалтинг виступає важливим інструментом підтримки управлінських рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. У дослідженні визначено основні підходи до формування стратегій управлінського консалтингу, зокрема системний, процесний та інноваційний підходи. Показано, що застосування цих підходів дозволяє не лише покращити поточну діяльність підприємств, а й забезпечити їхню довгострокову стабільність та розвиток. Також акцентовано увагу на ключових принципах, які визначають успішність впровадження консалтингових проєктів, таких як цілеспрямованість, адаптивність та партнерство між консультантом і замовником. Обґрунтовано, що розвиток управлінського консалтингу є важливим чинником економічного зростання, оскільки він сприяє інтеграції сучасних технологій, інноваційних методів управління та передового досвіду в бізнес-практику.*

Ключові слова: *консалтинг, управління, інструменти управління, контролінг, моніторинг, діагностика, людський капітал, інтелектуальний продукт, ринкова економіка, конкурентоспроможність, оптимізація бізнес-процесів, управлінські рішення, стратегічне планування, системний підхід, інновації, технологічна інтеграція, економічне зростання, бізнес-практика, консалтингові проєкти, принципи управління, підприємство, довгострокова стабільність, партнерство, адаптивність.*

Abstract. *The theoretical aspects of management consulting are studied. It is proven that effective consulting management contributes to the optimization of business processes of organizations and ensures their adaptation to modern challenges of the market economy. It is established that consulting is an important tool for supporting management decisions and helps to increase the competitiveness of enterprises. The study identifies the main approaches to the formation of management consulting strategies, in particular, the systemic, process and innovative approaches. It is shown that the application of these approaches allows not only to improve the current activities of enterprises, but also to ensure their long-term stability and development. Attention is also focused on the key principles that determine the success of the implementation of consulting projects, such as focus, adaptability and partnership between the consultant and the customer. It is substantiated that the development of management consulting is an important factor in economic growth, as it contributes to the integration of modern technologies, innovative management methods and best practices into business practice. In modern conditions of market economy development, effective management is of great importance, which helps ensure the competitiveness of enterprises. One of the main tools for achieving this goal is management consulting. Within the framework of this direction, consultants use a wide range of management tools, including controlling, monitoring, diagnostics and analysis of the efficiency of business processes, and also help enterprises in creating and implementing strategic plans. A special role in this process is played by human capital, which is the main resource for developing an intellectual product and achieving high results. An important aspect of consulting is the optimization of business processes, which allows to increase the efficiency of the enterprise, ensure stability and adaptability in conditions of constant changes in the market. Research into the theoretical aspects of management consulting and analysis of its main tools used to achieve success by enterprises in a competitive environment is an urgent task, which allows for a conceptual consideration of the concept of management consulting, its role in business development and the main approaches used in consulting projects.*

Keywords: *consulting, management, management tools, controlling, monitoring, diagnostics, human capital, intellectual product, market economy, competitiveness, business process optimization, management decisions, strategic planning, system approach, innovation, technological integration, economic growth, business practice, consulting projects, management principles, enterprise, long-term stability, partnership, adaptability.*

© Масленніков Є.І., Рябоконь А.Є., 2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки важливе значення набуває ефективне управління, яке сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємств. Одним із основних інструментів для досягнення цієї мети є управлінський консалтинг. У рамках цього напряму консультанти використовують широкий спектр інструментів управління, що включають контролінг, моніторинг, діагностику та аналіз ефективності бізнес-процесів, а також допомагають підприємствам у створенні та реалізації стратегічних планів. Особливу роль у цьому процесі відіграє людський капітал, який є основним ресурсом для розвитку інтелектуального продукту і досягнення високих результатів. Важливим аспектом консалтингу є оптимізація бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити стабільність та адаптивність в умовах постійних змін на ринку.

Дослідження теоретичних аспектів управлінського консалтингу та аналіз його основних інструментів, які використовуються для досягнення успіху підприємствами в умовах конкурентного середовища є актуальним завданням, що дає можливість концептуального розгляду поняття управлінського консалтингу, його ролі у розвитку бізнесу та основні підходи, що застосовуються в консалтингових проєктах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічну основу дослідження аспектів управлінського консалтингу відображено у наукових працях багатьох дослідників, серед них В.А. Верба [5], О.С. Левіщенко [6], М.І. Копитко, М.Р. Верескля, Х.А. Групська [7], Е.А. Кузнєцов [12] та ін. Аналіз досліджень і публікацій з питань управлінського консалтингу та інструментів управління показав, що необхідно дослідити актуальні аспекти консалтингової діяльності, а також її інструменти, які сприятимуть розвитку консалтингової сфери в національному просторі, зокрема в умовах воєнного стану та в процесі повоєнного відновлення національної економіки, що дозволить удосконалити методи управління та підтримати адаптацію підприємств до сучасних економічних умов, сприяючи ефективному використанню ресурсів і розвитку економіки країни.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на певну кількість наукових досліджень, присвячених консалтингу, багато питань щодо концептуальної сутності управлінського консалтингу залишаються невизначеними. Відсутність єдиної концепції та чітко визначених інструментів управлінського консалтингу створює перешкоди для його ефективного впровадження у господарському середовищі національної економіки. Саме це зумовлює актуальність дослідження теоретичних аспектів управлінського консалтингу.

Метою статті є визначення та обґрунтування теоретичних аспектів консалтингової діяльності та виокремлення інструментів управлінського консалтингу, що сприятиме розвитку консалтингової сфери у національному просторі в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення національної економіки. Серед завдань статті: провести теоретичний аналіз основних підходів до визначення поняття «управлінський консалтинг», зокрема в контексті його розвитку в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан та повоєнне відновлення; дослідити роль управлінського консалтингу в покращенні ефективності управлінських процесів в організаціях, зокрема в періоди економічної нестабільності; аналізувати основні інструменти управлінського консалтингу, що використовуються для діагностики та моніторингу організаційних процесів в умовах змін, зокрема в умовах обмежених ресурсів та воєнного часу; виокремити ключові фактори, що впливають на вибір консалтингових стратегій та інструментів у процесі відновлення національної економіки після війни; визначити роль людського капіталу та інтелектуальних продуктів у розвитку консалтингової діяльності, а також вивчити можливості застосування цифрових технологій та інновацій для підтримки ефективного консалтингу в Україні; розробити практичні рекомендації для вдосконалення використання інструментів управлінського консалтингу в умовах повоєнного відновлення та економічних трансформацій.

Методи дослідження. З метою виконання науково-дослідницьких заходів у контексті даної статті було застосовано наступні методи: теоретико-методологічний аналіз й оцінка наукових джерел, систематизація концепцій інформаційно-аналітичного пошуку, змістовна діагностика наукових праць, метод групування інформації, узагальнення наукової літератури, системна діагностика та синтез, узагальнення. Також були використані методи порівняльного аналізу для оцінки ефективності різних підходів в управлінському консалтингу в умовах кризових ситуацій та вивчення найкращих практик вітчизняного та міжнародного досвіду. Це дозволило здійснити всебічну оцінку застосовуваних інструментів управлінського консалтингу та їх адаптацію до умов національної економіки в період воєнного та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У господарському середовищі в умовах посиленої конкуренції та глобальних викликів сьогодення, підвищується роль управлінського консалтингу, який за своєю суттю створює інтелектуальний продукт, що сприятиме розвитку діяльності суб'єктів національної економіки та удосконаленню системи управління на всіх рівнях.

Формування сфери консультаційних послуг в Україні стало результатом глибоких ринкових трансформацій, які почалися в переході від планової до ринкової економіки. Приватизація державних підприємств та розвиток підприємницької діяльності спричинили зростання попиту на професійні консультації з питань стратегічного управління, фінансового аналізу та оптимізації бізнес-процесів. В умовах конкурентного середовища все більшу значущість отримують зовнішні експертні компанії та незалежні експерти, які допомагають підприємствам адаптуватись до нових умов ринку та підвищити свою ефективність та конкурентоздатність. Таким чином, консалтингові послуги стали невід'ємною частиною розвитку економіки, сприяючи розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Консалтинг – це інтелектуальна діяльність, яка сфокусована на наданні консультаційних послуг за певними напрямами господарювання суб'єктам національної економіки з урахуванням їх професійних запитів.

Далі розглянемо визначення та погляди науковців на визначення поняття «консалтинг».

Деякі дослідники наголошують, що консалтинг є професійною допомогою фахівців в управлінні підприємствами та фірмами, у діагностиці проблем та виявлення шляхів їх вирішення [1].

Консалтинг – це підприємницька діяльність, яка здійснюється професійними консультантами та спрямована на обслуговування потреб економіки і управління у консультаціях та інших видах професійних послуг [2].

Консалтинг – це модель соціально-економічних та організаційно-функціональних відносин у сфері надання консультаційних послуг за різними видами діяльності.

Наявність консалтингових послуг, їх активне використання у системі менеджменту підвищує якість управлінських рішень, що загалом позитивно позначається на управлінні підприємством для досягнення ефективного результату.

В.А. Верба визначає консалтинг як форму підприємницької діяльності, що забезпечує професійними консультантами та спрямована на задоволення потреб економіки й управління через надання консультаційних та інших спеціалізованих послуг [5].

О.С. Левіщенко у своїй науковій роботі узагальнила підходи до визначення сутності поняття «консалтинг» і запропонувала власний погляд на його трактування. Вона розглядає консалтинг через чотири ключові аспекти: «науковий», «експертний», «підприємницький» та «сервісний», акцентуючи увагу на його багатоаспектній природі як «діяльності», «допомоги», «послуги» та «процесу». Так, «консалтинг розглядається як комплекс професійної діяльності з розробки інтелектуального продукту та надання допомоги у вигляді консультаційних послуг підприємству для вирішення проблем його функціонування в процесі взаємодії консалтингової організації та клієнта» [6].

М.І. Копитко, М.Р. Верескля, Х.А. Групська визначають сутність консалтингу в наданні допомоги керівництву підприємств в управлінні для досягнення пріоритетних цілей. Автори зазначають, що історичний розвиток консалтингу показує поступовий перехід від неформального взаємного обміну знаннями до спеціалізованої професії. Сутність консалтингової діяльності вони відображають у трьох етапах: 1) професійний аналіз ситуації; 2) обґрунтування перспектив; 3) пропозиція шляхів вирішення проблем [7].

Можна виділити такі напрямки діяльності консалтингу:

– консультування з питань загального управління: охоплює комплексну оцінку поточного стану організації та аналіз зовнішнього середовища. Воно забезпечує визначення ключових цілей та цінностей компанії, розробку стратегій розвитку, а також підготовку прогнозів і рекомендацій щодо зміни форми власності або складу власників. Крім того, консалтинг охоплює питання придбання майна, а також удосконалення організаційної структури для підвищення ефективності управління;

– консультування у сфері фінансового управління: включає визначення джерел фінансування та ефективне використання наявних ресурсів. Воно також спрямоване на аналіз і підвищення результативності поточної фінансової діяльності організації, а також зміцнення її фінансової стабільності з довгостроковими результатами;

– консультування з управління персоналом: охоплює процес підбору працівників та контроль якості кадрового складу. До його завдань також входить розробка ефективних мотиваційних систем, підвищення кваліфікації співробітників та вдосконалення методів управління персоналом. Окрему увагу при виділенні забезпечення охорони праці та формування сприятливого психологічного клімату в колективі;

– консультування у сфері маркетингу: включає проведення ринкових досліджень і підтримку процесу розробки рішень у галузі збуту. Серед ключових напрямків також виділяються розробка цінової політики, організація рекламних клієнтів, створення нових продуктів та забезпечення ефективного післяпродажного обслуговування;

– консультування у сфері інформаційних технологій: передбачає надання рекомендацій щодо впровадження автоматизованих систем управління та інформаційно-пошукових рішень. Також воно охоплює оптимізацію використання комп'ютерної техніки для ведення бухгалтерського обліку та застосування кількох методів для оцінювання ефекту.

– консультування з питань виробництва, логістичної діяльності, юридичних послуг, відносин з громадськістю, спеціалізовані тренінги.

Якщо узагальнити запити, які може вирішувати консалтинг ми можемо зробити висновок, що всі вони поділяються на дві категорії: що робити та як робити. Консалтинг – це загальний термін, який охоплює різноманітні види консультаційних послуг у різних сферах.

Дослідивши визначення консалтингу таких науковців та практиків менеджменту, як Фредерік Вінслоу Тейлор, Генрі Форд, Лестер Гіршборн, Пол Драккер, Майкл Портер, Том Петерс, можна визначити, що основною метою консалтингу вони бачили надання експертних послуг з управління бізнесом та розв'язання управлінських проблем. Тоді, як Річард Фостер, Кеннет Клейн ще додавали акцент на тому, що консалтинг спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. З цього можна зробити висновок, що консалтинг є інструментом, який може використовувати менеджмент для вирішення своїх управлінських задач та проблем [8].

Управлінський консалтинг фокусується на питаннях управління та менеджменту. Він передбачає надання рекомендацій щодо вдосконалення структури управлінських процесів, оптимізації організації, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення розвитку підприємства.

Далі проаналізуємо визначення поняття управлінського консалтингу за українськими науковцями.

О.В. Дідух, А.В. Дідух у своєму підручнику «Управлінський консалтинг: підручник» надають таке визначення, «управлінський консалтинг – це надання незалежних, об'єктивних та кваліфікованих послуг з метою вирішення проблем управління, підвищення ефективності діяльності організації та досягнення її цілей», тут помічається акцент на належності, об'єктивності та кваліфікаційності послуги, яка спрямована на вирішення управлінських проблем [9 с. 20].

«Управлінський консалтинг – це вид професійної діяльності, спрямованої на надання консультацій з питань управління, розробку та впровадження заходів щодо підвищення ефективності діяльності організації».

Н.В. Ільчук у своїй роботі «Управлінський консалтинг: теоретичні та методичні аспекти: монографія» наголошує на ефективності діяльності організації, як основного завдання управлінського консалтингу [10 с. 20].

О.М. Дяченко, П.Г. Ковальчук визначають «управлінський консалтинг – це вид професійної діяльності, спрямованої на надання допомоги суб'єктам управління в удосконаленні їхньої діяльності на основі використання сучасних знань і технологій», тут підкреслюється удосконалення діяльності менеджменту організації завдяки управлінському консалтингу [11 с. 12].

В.А. Верба формулює такі основні завдання управлінського консультування як наукової дисципліни та професійної сфери діяльності: «1) створення та поширення нових актуальних методів, технологій та управлінських інструментів з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення розвитку підприємств; 2) навчання персоналу клієнтських організації новим управлінським технологіям, підвищення рівня управлінської культури; 3) проведення незалежного діагностування проблематики підприємства для формування альтернатив подолання виявлених проблем; 4) надання експертної допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації; 5) сприяння посиленню інноваційності клієнтських компаній, допомога у реалізації рекомендацій та впровадженні управлінських новацій» [4].

Професор Кузнєцов Едуард Анатолійович, керівник наукової школи з професіоналізації управлінської діяльності, розглядає важливі теоретичні аспекти управлінського консалтингу як ключового елементу розвитку інноваційної економіки та професіоналізації менеджменту. Пропонує розглядати управлінський консалтинг як інструмент, що створює «рушійну силу механізму взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту» та сприяє інтеграції інновацій в економіку країни [12].

Е.А. Кузнєцовим виділено декілька основних ідей, які підкреслюють важливість консалтингу в системі національного економічного розвитку. По-перше, це вплив управлінського консалтингу на формування інноваційної економіки. Зазначається, що консалтингові послуги є частиною нематеріальної інфраструктури, яка інтегрує новітні знання в економічні процеси. Консалтингова діяльність сприяє передачі знань, накопичених у наукових та технологічних галузях, бізнесу, що створює основу для сталого розвитку. Словом, такий підхід дозволяє «поширити його інноваційні знання серед учасників економічних відносин» [12], що робить консалтинговий елемент елементом для трансформації економіки в інноваційне середовище.

Також підкреслюється процес професіоналізації управлінської діяльності через консалтинг. Завдяки цьому процесу забезпечується доступ до спеціалізованих знань, які формують основу для професіоналізації управлінської діяльності на всіх рівнях. Консалтинг стимулює керівників використовувати сучасні управлінські практики, які, «створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності менеджменту» [12] і можуть залучати найкращі практики для вирішення управлінських проблем у компаніях. Це особливо актуально для українських підприємств, які потребують оновлених управлінських рішень в умовах сучасних викликів та глобальної конкуренції.

Е.А. Кузнєцов розкриває управлінський консалтинг як каталізатор інноваційної динаміки в організаціях, як засіб, що дає організаціям можливість вийти за межі звичних підходів та використати нові знання. Підкреслюється, що консультанти є носіями аналітичного типу мислення та новаторських ідей, які сприяють розвитку креативних рішень у бізнесі. За його словами, консультант повинен виступати як «носій творчої енергії, аналітичного мислення, необхідний для зародження інновацій в організації» [12]. Це дозволяє організації використовувати нетипові підходи для досягнення своїх стратегічних цілей, стимулюючи внутрішній інноваційний розвиток.

Необхідно погодитися з Е.А. Кузнєцовим, що роль консалтингу виходить за межі суто бізнес-процесів і охоплює всі аспекти інноваційної трансформації національної економіки. Консалтинг стає платформою, де об'єднуються наука, бізнес і практика управління, забезпечуючи тим самим синергетичний ефект розвитку економіки. Завдяки своїй гнучкості та професійності, консалтинг сприяє підвищенню економічної ефективності як приватних компаній, так і державних організацій, особливо в умовах динамічних змін. Консалтингові послуги можуть стати основою для побудови сучасної, інноваційної економіки, де знання та інновації будуть інтегровані в управлінські рішення.

Послуга з управлінського консалтингу має комплексну природу, що вимагає врахування низки взаємопов'язаних факторів, які впливають на її якість та результативність. В основі лежить її нематеріальний характер – результат консультування сприймається як невідчутний продукт, який переходить у власність клієнта після завершення послуги. Однак важливо підкреслити, що кінцеву ефективність послуги можна оцінити лише через певний час після її впровадження, що має значущість довіри між клієнтом і консультантом під час надання консультації.

Однією з ключових особливостей консалтингових послуг є їхня залежність від професіоналізму консультанта. Дві аналогічні послуги, надані різними консультантами, можуть суттєво відрізнятися за змістом, підходами та методами дослідження, що вказує на важливість індивідуального підходу. Така різниця також підвищує значення налагодженої зв'язків та інтерактивної співпраці консультанта та замовника, де взаєморозуміння й ефективна комунікація відіграють важливу роль. Взаємозв'язок між професійними навичками консультанта та якістю кінцевого результату створює додаткові виклики у сфері оцінювання послуг. Ефективність залежить не лише від рівня експертності консультанта, а і від залученості замовника в процес, тобто підвищується цінність партнерської взаємодії. Успішне консультування часто сприймається клієнтом як послуга конкретного фахівця, що формує запит на персоналізовані послуги. Цей феномен персоналізації підкреслює, що довіра до окремих консультантів стає ключовим фактором у виборі компаній для довгострокової співпраці. Але кожен консалтинговий проект є унікальним, який потребує індивідуального підходу до вирішення завдань, тому наявність успішних кейсів не може гарантувати такі саме результати у наступних проектах.

Унікальність консалтингових послуг розкривається через їх багатогранний характер та гнучкість,

що робить їх невіддільними від джерела – фахівця, що забезпечує реалізацію консультаційного процесу. На відміну від товарів, консалтингова послуга не підлягає попередньому нарахуванню або стандартизації, вона формується в процесі взаємодії з клієнтом, а її результат залежить від конкретних умов і потреб замовника. Це породжує додаткову складність у підтримці стабільної якості обслуговування, що зумовлює постійне вдосконалення консультантів. Важливою особливістю є поєднання нематеріальної та матеріальної цінності консалтингового продукту, як зрозуміло, результат консультування має інтелектуальну основу, при цьому його впровадження впливає на матеріальні аспекти діяльності організації. Така багатовимірність потребує інтеграцію знань із багатьох сфер, дозволяючи створювати унікальні рішення.

Консультанти, використовуючи власний досвід, звертаючись до зовнішніх компетентних джерел, розробляють індивідуальні моделі вирішення проблеми, що сприяють досягненню конкретних управлінських цілей. Консультування також має навчальний компонент, який є невіддільною частиною процесу. У ході співпраці клієнт не лише отримує готові рішення, але й засвоює нові підходи, які дозволяють йому самостійно вирішувати аналогічні проблеми в майбутньому. Це створює додаткову цінність для клієнта та посилює попит на висококваліфіковані послуги. При цьому товарно-грошовий характер консалтингу підкреслює його комерційну природу, де висока вартість послуг виправдовується складністю завдань і уніфікації.

Інтелектуальна природа консалтингу є визначальною складовою, що впливає на управлінські рішення та процеси в організаціях. Консалтингові послуги базуються на знаннях та аналітичних інструментах, які не тільки сприяють вирішенню поточних проблем, але й формують стратегічну базу для тривалого розвитку підприємств. Цей процес забезпечує створення інтелектуального продукту, що включає всебічний аналіз управлінських проблем та розробку рекомендацій, адаптованих до конкретних умов бізнес-клієнта. Завдяки використанню цих знань консультанти не тільки підвищують ефективність управлінських рішень, але й надають організаціям можливість швидко адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

Інтелектуальна складова консалтингу відображається у здатності консультантів пропонувати глибокі та багатофакторні рішення, які виходять за рамки стандартних підходів. Зазвичай такі рекомендації передбачають застосування сучасних інструментів управління, які раніше не використовувалися клієнтом, що дозволяє розкрити нові можливості для оптимізації бізнес-процесів. Крім того, інтеграція інтелектуального продукту у внутрішні процеси підприємства забезпечує якість управлінських рішень для зниження ризиків суб'єктивних оцінок та введення аналізу об'єктивних критеріїв. Таким чином, інтелектуальна природа консалтингу сприяє формуванню прозорості та зваженої системи ухвалення рішень, що є основою для розвитку підприємств у динамічних умовах ринку.

Розвиток інтелектуального потенціалу організації в процесі консалтингу також стає чинником, який дозволяє підприємствам нарощувати свою експертизу у сфері управління. Залучаючи консультантів з високим рівнем професійної компетентності, організації мають можливість накопичувати знання та формувати власні підходи до управління, що забезпечує їхню автономність у вирішенні подібних проблем у майбутньому. Цей процес також має навчальну складову, після консультантів, що працюють спільно з керівництвом підприємства, дають не тільки конкретні рішення, але й навички стратегічного мислення та аналізу, які сприяють підвищенню рівня управлінської культури та компетентності в організації.

Дослідивши теоретичні та організаційні основі управлінського консалтингу, можна виділити два вектори визначення поняття «управлінський консалтинг».

Перше, науково-експерте визначення управлінського консалтингу фокусується на випробуванні наукових методів та теоретичних знань для діагностики та аналізу проблем клієнта. Консалтинг у цьому контексті є формою інтелектуальної діяльності, яка забезпечує інтеграцію сучасних управлінських теорій і методології у практичну площину. Науковці наголошують, що управлінський консалтинг дозволяє клієнтам отримати незалежну та об'єктивну оцінку своєї діяльності, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень. Важливим аспектом є залучення інноваційних управлінських інструментів та аналітичних моделей, які ґрунтуються на знаннях та досягненнях сучасної науки, для розв'язання управлінських проблем підприємства.

Друге визначення ґрунтується на практико-орієнтованому (практико-результативному) підході та підкреслює, що управлінський консалтинг не може існувати лише в теоретичній площині – його цінність реалізується саме через практичний вплив на діяльність організації. Консалтингова послуга спрямована на досягнення конкретних результатів, які проявляються у підвищенні ефективності функціонування підприємства за допомогою впровадження рекомендацій по прийняттю управлінських рішень. У цьому підході консалтинг виступає як процес активної взаємодії між консультантом і клієнтом, де консультант не лише передає знання, але й забезпечує їх практичне застосування, що дає відчутний результат. Тому, управлінський консалтинг стає інструментом, який формує матеріальний вплив на підприємство, сприяючи прийняттю ефективних стратегічних рішень.

Таким чином, управлінський консалтинг можна визначити як комплексну форму професійної діяльності, що базується на синтезі науково-експертного та практично-результативного підходів і спрямована на надання незалежних та кваліфікованих консультаційних послуг для оптимізації управлінських процесів. У науково-експертному аспекті управлінський консалтинг використовує застосування сучасних наукових методів і теоретичних знань для всебічної діагностики й аналізу організаційних проблем, що дозволяє прийняти обґрунтовані, стратегічні управлінські рішення. Водночас, практично-результативний підхід акцентує увагу на позитивному впливі консалтингових послуг на діяльність організації, оскільки кінцева ціна консалтингу проявляється через впровадження реальних змін та підвищення ефективності управлінських процесів. Завдяки інтеграції наукових знань з практичним застосуванням, управлінський консалтинг сприяє сталому розвитку підприємств та підвищує його конкурентоспроможність в умовах глобальних викликів та динамічних ринкових змін.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретичних аспектів управлінського консалтингу було визначено основні інструменти, які сприяють розвитку консалтингової сфери в умовах сучасних економічних викликів, зокрема у період воєнного стану та повоєнного відновлення національної економіки. Аналіз показав, що управлінський консалтинг є важливим інструментом для покращення ефективності управлінських процесів у підприємствах та організаціях, а також для оптимізації використання ресурсів і розвитку людського капіталу. Під час дослідження було виявлено, що інструменти управлінського консалтингу, такі як контролінг, моніторинг, діагностика та інші, мають значний вплив на адаптацію організацій до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища. Зокрема, консалтинг може бути ефективним у розробці стратегій, що дозволяють зберегти стабільність та конкурентоспроможність компаній у кризових ситуаціях. Важливість впровадження інструментів управлінського консалтингу забезпечить підвищення результативності й ефективності діяльності суб'єктів національної економіки.

Бібліографічний список:

1. Хомутенко Л.І., Ткаченко В.С. Теоретичні засади та практичні застосування консалтингу в міжнародному бізнесі. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. Випуск 5(05). С. 80–85. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/150/138

2. Ровенська В.В., Дегтярьова К.О. Основи використання консалтингу в управлінні персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Випуск 4. С. 556–561. URL: http://global-national.in.ua/archive/4-2015/117.pdf

3. Бербенець О.В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. Випуск № 12. С. 38–43. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2021/8.pdf

4. Верба В.А. Консалтинговий продукт і консалтингова послуга: семантична ідентифікація. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. Випуск № 5. С. 38–42. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/038-042.pdf

5. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 327 с.

6. Левіщенко О.С. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія.* 2017. Вип. 9. С. 333–337.

7. Копитко М.І., Верескля М.Р., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії.* 2021. Випуск 2. С. 151–159. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3938/1/21.pdf

8. Волошин Є.О. Дефініція «управлінський консалтинг»: критичний аналіз площини наукових підходів та новітній погляд на термінологію. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2024. Випуск № 20.

9. Дідух О.В., Дідух А.В. Управлінський консалтинг: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 280 с.

10. Ільчук Н.В. Управлінський консалтинг: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Львів : Львівська політехніка, 2016. 256 с.

11. Дяченко О.М., Ковальчук П.Г. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 256 с.

12. Кузнєцов Е.А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2016. Т. 15. Вип. 1. С. 9–22.

References:

1. Khomutenko L. I., Tkachenko V. S. (2023). Teoretychni zasady ta praktychni zastosuvannia konsaltynhu v mizhnarodnomu biznesi [Theoretical foundations and practical applications of consulting in international business]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka.* no. 5(05, pp. 80–85. Available at: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/150/138

2. Rovenska V. V., Dehtiarova K. O. (2015). Osnovy vykorystannia konsaltynhu v upravlinni personalom [Fundamentals of the use of consulting in personnel management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky.* no. 4. pp. 556–561. Available at: http://global-national.in.ua/archive/4-2015/117.pdf

3. Berbenets O. V. (2021). Svitovi tendentsii rozvytku upravlinskoho konsaltynhu [World trends in the development of management consulting]. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* is. 12, pp. 38–43. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2021/8.pdf

4. Verba V. A. (2009). Konsaltynhovyi produkt i konsaltynhova posluha: semantychna identyfikatsiia [Consulting product and consulting service: semantic identification]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu,* no. 5, pp. 38–42. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/038-042.pdf

5. Verba V. A. (2020). Upravlinske konsultuvannia: kontseptsiia, orhanizatsiia, rozvytok: monohrafiia [Management consulting: concept, organization, development: monograph]. Kyiv : KNEU, 327 p.

6. Levishchenko O. S. (2017). Problemy otsinky efektyvnosti upravlinskoho konsaltynhu [Problems of assessing the effectiveness of management consulting]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Tekhnichna seriia,* is. 9, pp. 333–337.

7. Kopytko M. I., Veresklia M. R., Hrupska Kh. A. (2021). Tendentsii i vyklyky u sferi konsaltynhu ta upravlinnia biznes-protsesamy [Trends and challenges in consulting and business process management]. *Sotsialno-pravovi studii,* no. 2, pp. 151–159. Available at: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3938/1/21.pdf

8. Voloshyn Ye. O. (2024). Definitsiia "upravlinskyi konsaltynh": krytychnyi analiz ploshchyny naukovykh pidkhodiv ta novitnii pohliad na terminolohiiu [Definition of "management consulting": a critical analysis of the field of scientific approaches and a new look at terminology]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu,* no. 20.

9. Didukh O. V., Didukh A. V. (2022). Upravlinskyi konsaltynh: pidruchnyk [Management consulting: a textbook]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, 280 p.

10. Ilchuk N. V. (2016). Upravlinskyi konsaltynh: teoretychni ta metodychni aspekty: monohrafiia [Management consulting: theoretical and methodological aspects: monograph]. Lviv : Lvivska politekhnika, 256 p.

11. Diachenko O. M., Kovalchuk P. H. (2012). Upravlinskyi konsaltynh: navch. posib. [Management consulting]. Kyiv : Znannia, 256 p.

12. Kuznietsov E. A. (2016). Upravlinskyi konsaltynh v systemi innovatsiinoho rozvytku ekonomiky i menedzhmentu [Management consulting in the system of innovative development of economics and management]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia,* vol. 15, no. 1, pp. 9–22.

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025

УДК 657.421.1:631.1
JEL M41
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-9

Мискін Ю.І.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри облікових технологій та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8160-3262
Yurii Myskin
State Tax University

Мискіна О.О.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри адміністрування податків,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8029-9423
Oksana Myskina
State Tax University

Ільєнко Б.А.
здобувач магістерського рівня освіти,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-8499-4862
Bohdana Ilienko
State Tax University

АМОРТИЗАЦІЯ І ЗНОС ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЯК ОБ'ЄКТИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

DEPRECIATION AND WEAR OF FIXED ASSETS AS OBJECTS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Анотація. *Розглянуто знос і амортизацію як важливі особливості основних засобів. Проаналізовано підходи науковців до трактування сутності поняття «амортизація». Охарактеризовано основні особливості амортизації основних засобів. Проаналізовано природу амортизації з позиції інтелектуального підходу. Обґрунтовано доцільність нормативного трактування сутності амортизації для цілей обліку та аналізу. Досліджено сутність зносу основних засобів. Проаналізовано підходи науковців до визначення поняття «знос». Доведено відсутність єдності у науці та практиці щодо трактування терміну «знос основних засобів». Обґрунтовано, що для задоволення практичних потреб обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства у законодавстві (як вітчизняному, так і міжнародному) наведено трактування термінів «знос» та «амортизація» (як об'єктів обліку та аналізу), які є офіційно визначеними, визнаними науковцями і практиками та стали загальноприйнятими у контексті практичної реалізації облікової та аналітичної функцій менеджменту.*

Ключові слова: *амортизація, знос, основні засоби, облік основних засобів, аналіз основних засобів, амортизація основних засобів, знос основних засобів.*

Abstract. Introduction. *The relevance of the topic of accounting and analytical support for the management of depreciation and amortization of fixed assets is due to the importance of the correct and timely display of the value of such assets in the financial statements of enterprises. Fixed assets are a significant component of enterprise assets, so the issue of their depreciation and amortization directly affects the financial results and efficiency of business entities.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to understand the essence of depreciation and wear and tear of fixed assets as objects of accounting and analytical support for the management of the enterprise's activities.* ***Methods.*** *When conducting the research, the following were used: the method of comparison – for the analysis of interpretations of the term "depreciation" by modern scientists; method of generalization – for forming conclusions.* ***Results.*** *Depreciation and amortization are considered as important features of fixed assets. The approaches of scientists to the interpretation of the essence of the concept of "depreciation" have been analyzed. The main features of depreciation of fixed assets are described. The nature of depreciation is analyzed from the standpoint of an intellectual approach. The expediency of the normative interpretation of the essence of depreciation for the purposes of accounting and analysis is substantiated. The essence of depreciation of fixed assets has been studied. The approaches of scientists to the definition of the term "wear" are analyzed. The lack of unity in science and practice regarding the interpretation of the term "depreciation of fixed assets" has been proven.* ***Conclusion.*** *From the point of view of the intellectual approach, the lack of unity of views of modern scientists regarding the interpretation of the essence of the terms "depreciation" and " amortization " has been proven. At the same*

© Мискін Ю.І., Мискіна О.О., Ільєнко Б.А., 2025

time, from the point of view of a practical approach, it is possible to state the presence of unity in the understanding of the concepts of "depreciation of fixed assets" and "amortization of fixed assets" to achieve the goals of accounting and analytical management of the enterprise's activities.

Keywords: *depreciation, wear, fixed assets, accounting of fixed assets, analysis of fixed assets, depreciation of fixed assets, wear of fixed assets.*

Постановка проблеми. Актуальність теми обліково-аналітичного забезпечення управління зносом та амортизацією основних засобів зумовлена важливістю правильного та своєчасного відображення вартості таких активів у фінансовій звітності підприємств. Основні засоби є значною складовою активів підприємств, тому питання їх зносу та амортизації безпосередньо впливають на фінансові результати та ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Правильна організація обліку амортизації та зносу основних засобів дозволяє підприємствам більш точно планувати свої витрати, що сприяє ефективному управлінню ресурсами, зменшенню податкового навантаження та оптимізації інвестиційної діяльності. Крім того, сучасні виклики глобалізації, цифровізації та розвитку міжнародних стандартів бухгалтерського обліку вимагають вдосконалення методів амортизаційної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування обліково-аналітичного забезпечення управління зносом та амортизацією основних засобів є предметом наукових інтересів багатьох вчених, серед яких виділяються напрацювання Єремії А.А. [5], Кафки С.М. [8], Легенчука С.Ф. [12], Мискіна Ю.І. [13], Мискіної О.О. [13], Щирської О.В [25] та ін.

Результати їх досліджень є науково цінними та практично значимими. Проте суттєва трансформація економічних процесів, що спричинена війною, глобалізацією та діджиталізацією потребує оновлення науково-теоретичних засад формування обліково-аналітичного забезпечення управління зносом та амортизацією основних засобів.

Метою статті є осмислення сутності амортизації та зносу основних засобів як об'єктів обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Усі активи, які використовує підприємства для здійснення господарської діяльності поділяють на оборотні та необоротні.

Згідно Національного положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» оборотні активи – це «гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу» [15]. У цьому ж нормативно-правовому акті зазначено, що необоротні активи – це «всі активи, що не є оборотними» [15]. Більш детальне трактування необоротних активів можна знайти у працях вчених. Так, науковці під необоротними активами розуміють «сукупність майнових цінностей, які багаторазово беруть участь у процесі господарської діяльності підприємства. Як правило, до них належать засоби тривалістю використання більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік). До необоротних господарських засобів підприємства відносяться: основні засоби, капітальні інвестиції, інші необоротні матеріальні активи, нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість, інші необоротні активи» [3].

Ключовою особливістю необоротних активів є довгострокове (більше року або операційного циклу) їх використання, що, у свою чергу, вимагає: по-перше, поетапного перенесення їх вартості на витрати з метою достовірного розрахунку фінансового результату діяльності підприємства у розрізі звітних періодів, по-друге, забезпечення об'єктивної ідентифікації їх зношеності в процесі використання, що здійснює суттєвий вплив на оцінку залишкової вартості необоротних активів.

Кожен із зазначених двох процесів, будучи важливим сам по собі, тісно пов'язані між собою, і в науці та практиці мають назви «амортизація» і «знос».

При цьому і щодо трактування кожного з наведених термінів (амортизація і знос), і щодо їх тотожності чи відмінності у наукових колах уже давно точиться жвава дискусія, яка, нажаль, і сьогодні не забезпечила єдності у розумінні понять «амортизація» та «знос».

Так, навіть походження слова «амортизація» науковці визначають по-різному.

Одні вчені трактують «термін «амортизація» як "a" – заперечення, "mor" – смерть, тобто цей термін характеризує постійне існування через відновлення засобів праці» [1, с. 170–171]. Це характеризує роль амортизації у відновленні необоротних активів після їх зносу [9, с. 223].

Авторський колектив науковців Кузьменко С.Н., Васильєва Т.А., Ярошенко С.П. та інші зазначають, що «поняття «амортизація» переводиться з латині як «безсмертя». Вчені наголошують, що «відносно основних засобів «безсмертя» можна розуміти у тому смислі, що їх вартість у процесі зносу не зникає, а переноситься на вироблену з їх допомогою продукцію, тобто відбувається зміна як місця, так і форми вартості» [20, с. 170-171].

Друга група вчених вважає, що «термін «амортизація» походить від латинського "amortisatio" – погашення, сплата боргів» [23, с. 217].

Приймак Н.С. з даного приводу зазначає, що «виявлено два протилежних трактування терміну «амортизація» – надання безсмертя, та навпаки, умертвлення об`єкту. Саме наявність таких двох концептуально різних підходів може вважатися причиною наукової полеміки щодо трактування природи і ролі амортизації у економічній концепції функціонування підприємства» [12, с. 195].

Яремко І.Й узагальнюючи вказує, що «виходячи із двох основних смислових визначень, термінологію поняття «амортизація» можна розглядати подібно дволикому Янусу: одним поглядом вона обернена до минулого ресурсного потенціалу – пониження його вартості, іншим – до майбутнього відтворення їх – «безсмертя» [27, с. 28].

Варто зазначити, що у США взагалі замість поняття "amortization" використовують поняття "depreciation",

що перекладається з латинської мови (“pretium”) як ціна (вартість), “de-pretium” – зниження ціни або вартості [10, с. 102].

«Поняття амортизації є найбільш дискусійною та неоднозначною категорією у категоріальному апараті бухгалтера, про що свідчить відсутність єдиного підходу до розуміння цього поняття і його тлумачення» [12].

Як зазначає Єфіменко Т.І. [4], категорія «амортизація» – різнобічне поняття, яке «не піддається визначенню в рамках однієї теорії, а часто і в цілому науковому напрямку або дисципліні» [21, с. 47].

Підтвердження цій думці є кардинально різні трактування вченими сутності терміну «амортизація» (табл. 1).

Осмислюючи різні трактування науковцями терміну «амортизація», Кафка С.М. визначає наступні особливості її економічної сутності:

– амортизація – це компенсація оборотних коштів, які свого часу були вилучені з обігу на придбання основних засобів, тому не можна трактувати амортизацію як джерело інвестицій в основні засоби;

– амортизація разом з прибутком збільшують оборотні кошти, тобто вони є джерелами збільшення оборотних коштів;

– шляхом нарахування амортизації відбувається перехід коштів з необоротних в оборотні;

– амортизація поділяє надлишок виручки над поточними витратами на дві частини: амортизацію і прибуток. Таким чином, величина прибутку залежить від амортизаційної політики підприємства;

– амортизація є систематичним поверненням в обіг авансованих раніше коштів на придбання (виготовлення, поліпшення, отриманні як внесок до статутного капіталу) основних засобів і нематеріальних активів шляхом включення суми їх зносу до витрат підприємства;

– амортизація виконує багато функцій, головна з яких на сучасному етапі – виведення з під оподаткування витрат на придбання (створення) основних засобів» [8, с. 190].

На відміну від осмислення різногранної сутності амортизації у наукових колах, практика бухгалтерського обліку амортизації необоротних активів як за вітчизняними, так і за міжнародними стандартами характеризується єдністю підходів.

Відтак, Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби» трактує амортизацію як «систематичний розподіл суми активу, що амортизується, протягом строку його корисної експлуатації» [14]. Аналогічно розуміється амортизація і у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» [19] та у Податковому кодексі України [18], де зазначено, що амортизація – це «систематичний розподіл вартості основних засобів, інших необоротних та нематеріальних активів, що амортизуються протягом строку їх корисного використання (експлуатації)».

Така ситуація характеризується двома різними тенденціями: постійному пошуку та осмисленні сутності амортизації в науці та чіткій, визначеній на конкретний

Таблиця 1

Сутність терміну «амортизація»

Трактування сутності терміну «амортизація»	Автор і джерело
Амортизація – це комплексна економічна категорія, яка характеризує систематичне поступове перенесення вартості активів внаслідок зносу на готову продукцію (виконані роботи, надані послуги) з метою акумулювання коштів на відшкодування витрат на їх відтворення	Єремія А.А. [5, с. 105]
Амортизація основних засобів – списання протягом певного часу згідно з вимогами оподаткування та бухгалтерського обліку вартості основних засобів, що амортизуються, для відшкодування витрат на їх придбання	Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [6, с. 27]
Амортизація – це процес повернення і нагромадження коштів для простого відтворення основних фондів підприємств одним із загальноприйнятих методів її нарахування. Вона залежить не від реального зносу, а саме від конкретного методу амортизації	Ігнашкіна Т.Б., Шура Н.О. [7]
Амортизація – це процес знецінення вартості основних засобів під впливом фізичного та морального зношення і відшкодування сум такого зношення за рахунок собівартості продукції. Фактично це систематизований розподіл вартості основних фондів протягом корисного терміну використання	Круш П.В., Подвігіна В.І., Клименко О.В. [11, с. 25]
Амортизація – процес поступового перенесення вартості основних фондів на вартість готової продукції з метою нагромадження коштів для повного їх відновлення. Грошовим виразом розміру амортизації є амортизаційні відрахування. Амортизація – це надзвичайно складне економічне явище, що поєднує особливості витрат виробництва і джерел коштів, процесу руху вартості і важеля управління відтворенням, відшкодування зношених і нагромадження нових засобів праці	Легенчук С.Ф., Можарівський С.В. [12]
Амортизація – це надзвичайно складне економічне явище, яке поєднує ознаки витрат виробництва і джерела коштів, процесу руху вартості і важелі управління відтворенням, відшкодування зношених і нагромадження нових засобів праці	Чорновіл О.В., Потрапелюк К.Г. [23, с. 217]
Амортизація – це ресурс відтворення… порядок її формування має сприяти відновленню необоротних активів	Шем’якіна Н.В. [24, с. 18]
Амортизація – це систематичний розподіл вартості, яка амортизується, необоротних активів протягом строку їх корисного використання (експлуатації). Вона відображає процес поступового списання (погашення) вартості об’єктів протягом часу його корисного функціонування та забезпечує дотримання принципу нарахування та відповідності доходів та витрат	Щирська О.В. [25, с. 484]

Джерело: узагальнено авторами за даними [5–7; 11; 12; 23–25]

історичний момент часу, позиції щодо трактування терміну «амортизація» для практики формування та реалізації обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємств.

Не менш складна ситуація існує і з трактуванням сутності терміну «знос» (табл. 2).

Значна кількість науковців розуміють під зносом «поступове зниження вартості основних засобів. Однак недоцільно розглядати знос лише у такому значенні, адже знос, хоч і впливає на вартість основних засобів та її зниження, але все ж таки має більш фізичний характер» [12].

Аналогічну точку зору має і Щирська О.В., яка зазначає, що «знос …повинен виражати скоріше фізичний і моральний аспект зношування основних засобів, ніж вартісний» [25, с. 483].

Деякі вчені «знос тлумачать як суму амортизації об'єкта основних засобів з початку його корисного використання. … Дане формулювання викладено некоректно, оскільки насправді знос має етимологічне походження від дієслова "зношування", що означає ставати непридатним внаслідок тривалого використання. Тому знос основних засобів треба розглядати власне як втрату тими чи іншими об'єктами своїх фізичних властивостей, отже й знецінення вартості» [25, с. 483].

«В Україні завжди існувала проблема розуміння понять «амортизація» і «знос». Протягом всього періоду існування бухгалтерського обліку, амортизаційні відрахування повинні були бути показником зношеності основних засобів, але лише в теорії» [12].

Ігнашкіна Т.Б. та Шура Н.О. зазначають, що «ототожнення зносу і амортизації є помилковим, оскільки вони не завжди співпадають у часі та вартості. Так, наприклад, при використанні рівномірного методу нарахування амортизації на певний об'єкт (яке було в практиці наших підприємств досить тривалий час), зовсім не означає, що так само рівномірно відбувається зношення цього об'єкта. Адже загальновідомо, що на перших роках експлуатації обладнання є більш продуктивним, піддається більшій експлуатації та швидше зношується. Тому за інших рівних умов в перші роки експлуатації знос буде більше нарахованої амортизації, а в останні – менше» [7].

Деякі науковці «ототожнюють поняття «знос» та «амортизація», однак більшість все ж схильна до думки, що ці два поняття не можна вважати однаковими, як за змістом, так і економічною сутністю. Ототожнюючи чи розділяючи ці поняття, автори також не надають єдиного їх трактування» [25].

Бень Т.Г. з приводу ототожнення зносу і амортизації зазначає, що така думка є помилковою. Адже вони не завжди співпадають як у вартісному, так і у часовому вимірі [2, с. 32].

З приводу розуміння сутності категорій амортизації та зносу Пилипенко Л.М. та Демська Ю.В. виокремлює два підходи:

«1) ототожнення цих понять. Найбільше така позиція притаманна академічній (навчальній) літературі, з тією лиш відмінністю між категоріями, що амортизація розглядається як динамічне поняття, а знос – статичне (накопичена амортизація). Зважаючи на те, що академічна література зорієнтована передусім на бухгалтерський облік як практичну діяльність, а отже й на імперативи регулювання його техніки, методики й методології, то така позиція є цілком закономірною, оскільки Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» визначає знос як суму амортизації об'єкта основних засобів з початку його корисного використання, а амортизацію – як систематичний розподіл вартості необоротних активів, яка амортизується, упродовж терміну їх корисного використання (експлуатації);

2) розмежування цих понять з одночасним обґрунтуванням тісного взаємозв'язку між ними» [17, с. 197–198].

«Знос стосується майна, амортизація – капіталу. Знос співвідноситься з амортизацією так само, як майно з капіталом. Втрата вартості майна спричиняє рівновелику втрату капіталу, тому вони і зумовлені в обліку методом рівноваги» [27, с. 15].

«Природа зносу насамперед пов'язана з технічними чинниками, а сам знос передбачає повну чи часткову втрату технічної придатності (фізичний знос) або економічної доцільності (моральний знос) використання об'єкта необоротних активів. Тоді як амортизація призначена для відтворення активів, збереження економічного потенціалу (капіталу) підприємства» [17, с. 198].

«Відмінність між амортизацією і зносом також може бути підтверджена тим, що ці процеси можуть відбуватись відокремлено, тобто амортизація без зносу, наприклад, щодо нематеріальних активів, та знос без амортизації, зокрема, моральний знос чи зменшення корисності активів як його похідна» [17, с. 198].

Таблиця 2

Сутність терміну «знос»

Трактування сутності терміну «знос»	Автор і джерело
Зношування основних фондів – часткова чи повна втрата основними фондами споживчих властивостей і вартості в процесі експлуатації, а також під впливом навколишнього середовища, внаслідок технічного прогресу та зростання продуктивності суспільної праці	Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [6, с. 270]
Знос – це втрата вартості та корисності об'єкта основних фондів, його знецінення внаслідок спрацювання, техніко-економічного старіння та інших внутрішніх і зовнішніх умов, що впливають на втрату об'єктом своєї відновної вартості	Ігнашкіна Т.Б., Шура Н.О. [7]
Знос – це старіння основних фондів внаслідок експлуатації, економічного та техніко-економічного старіння, в результаті чого вони реально починають коштувати дешевше, ніж нові аналогічні об'єкти	Круш П.В., Подвігіна В.І., Клименко О.В. [11, с. 25]
Знос – це частина вартості майна, яка відображає ступінь його зношення. Зношення – об'єктивний процес зменшення корисності об'єкта (його фізичне та моральне старіння)	Щирська О.В. [26, с. 72]

Джерело: узагальнено авторами за даними [6; 7; 11; 26]

Щирська О. В. зазначає, що «знос – це уточнення вартості активу в балансі, списання вартості, а амортизація – це частина собівартості, накопичення, фонд реновації. Знос нараховується від первинної вартості, а амортизація з метою реновації – від майбутньої відновної вартості, необхідної для заміни старого активу новим» [26, с. 71].

Також вчена зазначає, що «необоротні активи та їхній знос є об'єктами бухгалтерського обліку, які підлягають впливу всіх елементів методу бухгалтерського обліку, амортизація ж являє собою інструмент, за допомогою якого здійснюється перенесення вартості необоротного активу на новостворений продукт та не може підлягати документуванню чи інвентаризації, а застосовується при оцінці необоротного активу» [26, с. 72].

Пекар О.В., Явний В.М., Фокша В.С. зазначають, що «принциповою відмінністю зносу та амортизації є те, що знос це поступове втрачання основним капіталом своєї вартості, а амортизація – це поступове перенесення його вартості на виготовлений продукт» [16, с. 115].

Хомин П.Я. та Пиріг І.М. зазначають, що «знос основних засобів – це регулятив, контрактив, бо йому в активі вже нічого не протистоїть, адже об'єкти зношені власне на цю суму. Амортизація ж – це резерв, створюваний для заміни зношених активів» [22].

Пилипенко Л.М. та Демська Ю.В. за результатами аналізу різних підходів до визначення категорій зносу і амортизації необоротних активів, дійшли висновку, що «за змістом ці поняття є різними, проте взаємопов'язаними. Знос є характеристикою активів, їх стану, спроможності чи неспроможності приносити економічні вигоди, економічної доцільності чи недоцільності подальшого використання. Амортизація ж стосується капіталу підприємства, його збереження й відновлення якісних характеристик» [17, с. 202].

Що ж стосується вітчизняної практики бухгалтерського обліку, то Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» трактує знос основних засобів як суму амортизації об'єкта основних засобів з початку його корисного використання» [19].

Таке визначення зносу не можна вважати семантично точним, проте для цілей формування та реалізації обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства в конкретних історичних і економічних вітчизняних реаліях сьогодення воно є достатнім і сприймається практиками.

Висновки. За результатами дослідження сутності зносу та амортизації необоротних активів як об'єктів обліку і аналізу можемо констатувати:

1. З позиції інтелектуального підходу до осмислення семантики терміну «амортизація» у наукових колах відсутня єдність. Більш того, наявна активна дискусія щодо трактування сутності амортизації необоротних активів, що пояснюється різногранністю та складністю амортизації як економічної категорії.

2. Визначення сутності зносу необоротних активів також не характеризується єдністю поглядів вчених. Це відображається на існуванні зірних думок науковців щодо тотожності та відмінності зносу і амортизації.

3. Для задоволення практичних потреб обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства у законодавстві (як вітчизняному, так і міжнародному) наведено трактування термінів «знос» та «амортизація» (як об'єктів обліку та аналізу), які є офіційно визначеними, визнаними науковцями і практиками та стали загальноприйнятими у контексті практичної реалізації облікової та аналітичної функцій менеджменту.

У подальших наукових дослідженнях вбачається за необхідне розкрити знос і амортизацію основних засобів у розрізі семантичного підходу.

Бібліографічний список:

1. Амортизація та оптимальні строки служби техніки / Козьменко С.Н., Васильєва Т.А., Ярошенко С.П. та ін. Суми : Ділові перспективи, 2005. 223 с.

2. Бень Т.Г. Методи визначення економічної ефективності інвестицій: порівняльний аналіз. *Економіка України*. 2006. № 6. С. 41–47.

3. Гудзь Н.В., Денчук П.Н., Романів Р.В. Бухгалтерський облік. 2-е вид., перероб. і доп. Навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 424 с.

4. Ефіменко Т.І. Методолгічні аспекти визначення вартості, яка амортизується. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2013. Вип. 2. С. 65–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2013_2_7

5. Єремія А.А. Основні концепції та функції амортизації. *Академічний огляд*. 2010. № 2 (33). С. 102–107.

6. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. 3-тє вид., доп. та перероб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 844 с.

7. Ігнашкіна Т.Б., Шура Н.О. Обгрунтування теоретичних аспектів дефініцій «знос» і «амортизація» в сучасній економічній науці. *Ефективна економіка.* 2009. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2009_4_6

8. Кафка С.М. Амортизація необоротних активів підприємства: суть та призначення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. Вип. 33. С. 185–191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_33_27

9. Козьменко С.Н., Васильєва Т.А., Ярошенко С.П. Амортизація та оптимальні строки служби техніки. Суми : Ділові перспективи, 2005. 223 с.

10. Кривоберець Б.І., Мірошниченко А.Б., Слєпньова Л.Д. Податок на прибуток і витрати на ремонт основних фондів: зб. наук. пр. Донецьк : ДонНУ, 2001. С. 141–145.

11. Круш П.В., Подвігіна В.І., Клименко О.В. Капітал та основні засоби підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 168 с.

12. Легенчук С.Ф., Можарівський С.В. Проблеми в дослідженні розуміння понять «знос» та «амортизація». Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. 2016. Т. 2. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4018/39.pdf?sequence=1&isAllowed=y

13. Мискін Ю.І., Мискіна О.О. Оцінка методів нарахування амортизації в контексті стимулювання інвестиційної діяльності. *Економічний часопис – XX*І. 2014. № 3–4 (1). С. 70–73.

14. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби». URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_014
15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Мінфін від 7 лютого 2013 року № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0336-13#Text
16. Пекар О.В., Явний В.М., Фокша В.С. Сутність та економіко-правові основи амортизації. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування» 11–12 травня 2017 р. (ТНТУ ім. І. Пулюя, м. Тернопіль). С. 115–116.
17. Пилипенко Л.М., Демська Ю.В. Концептуально-теоретичні основи бухгалтерського обліку амортизації та зносу необоротних активів підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 195–204.
18. Податковий кодекс України. Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
19. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби». URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00
20. Приймак Н.С. Амортизація та її функції у господарській діяльності підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*: зб. наук. пр. Кіровоград : КНТУ, 2009. Вип. 16. Ч. 1. С. 194–201.
21. Сергієнко В.В. Філософські проблеми наукового пізнання : навч. посібник. Кременчук : Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2011. 103 с.
22. Хомин П.Я., Пиріг І.М. Амортизація: економічний зміст та методика відображення. *Фінанси України*. 2007. № 6. С. 22–30.
23. Чорновіл О.В., Потрапелюк К.Г. Амортизація, її сутність та методи нарахування на залізничних підприємствах. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 216–221.
24. Шем'якіна Н.В. Амортизація основних засобів: проблеми та методи вирішення. Донецьк : Ін-т економіки пром-ті, 2009. 98 с.
25. Щирська О.В. Економічна сутність поняття «амортизація» та «знос»: історичний аспект. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2013. Вип. 2 (20). С. 478–485.
26. Щирська О.В. Економічна сутність і бухгалтерське визначення амортизації. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 68–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_11
27. Яремко І.Й. Знос і амортизація необоротних активів – інструмент оцінки капіталу підприємства: монографія. Львів : Новий світ. 2003. 148 с.

References:

1. Kozmenko S. N., Vasylyeva T. A., Yaroshenko S. P. et al. (2005). *Amortization and optimal service life of equipment*. Sumy: Business Perspectives, 223 p.
2. Ben T. G. (2006). Methods for determining the economic efficiency of investments: a comparative analysis. *Economy of Ukraine*, no. (6), pp. 41–47.
3. Gudz N. V., Denchuk P. N., & Romaniv R. V. (2016). Accounting. 2nd ed., revised and supplemented. Kyiv: Center of Educational Literature, 424 p.
4. Efimenko T. I. (2013). Methodological aspects of determining depreciable cost. Problems of Theory and Methodology of Accounting, *Control, and Analysis*, no. (2), pp. 65–73. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2013_2_7
5. Yeremia, A. A. (2010). Basic concepts and functions of amortization. Academic Review, (2)(33), 102–107.
6. Zahorodnii, A. G., & Vozniuk, H. L. (2011). Financial and Economic Dictionary. 3rd ed., revised and supplemented. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing, 844 p.
7. Ignashkina T. B., & Shura N. O. (2009). Justification of the theoretical aspects of the definitions of "wear" and "amortization" in modern economic science. *Efficient Economy*, no. (4). Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2009_4_6
8. Kafka S. M. (2017). Amortization of non-current assets of an enterprise: essence and purpose. *Bulletin of the Pryazovskyi State Technical University. Series: Economic Sciences*, no. (33), pp. 185–191. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_33_27
9. Kozmenko S. N., Vasylyeva T. A., & Yaroshenko S. P. (2005). Amortization and optimal service life of equipment. Sumy: Business Perspectives, 223 p.
10. Kryvoberets B. I., Miroshnychenko A. B., & Slepniova L. D. (2001). Corporate income tax and repair expenses of fixed assets. In Collection of Scientific Works. Donetsk: DonNU, pp. 141–145.
11. Krush P. V., Podvihina V. I., & Klymenko O. V. (2005). Capital and fixed assets of the enterprise. Kyiv: Center of Educational Literature, 168 p.
12. Lehrenchuk S. F., & Mozharivskyi S. V. (2016). Problems in understanding the concepts of "wear" and "amortization". In Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Online Conference of Graduate Students, Young Scientists, and Students, vol. 2. Available at: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4018/39.pdf?sequence=1&isAllowed=y
13. Myskina Y. I., & Myskina O. O. (2014). Evaluation of amortization methods in the context of stimulating investment activity. *Economic Annals-XXI*, no. (3–4)(1), pp. 70–73.
14. International Accounting Standard 16 "Property, Plant, and Equipment". Available at: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_014
15. National Accounting Standard 1 "General Requirements for Financial Statements": Order of the Ministry of Finance from February 7, 2013 No. 73. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0336-13#Text
16. Pekar O. V., Yavnyi V. M., & Foksha V. S. (May 11-12, 2017). Essence and economic-legal bases of amortization. In Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Development of Socio-Economic Systems in the Geo-Economic Space: Theory, Methodology, Organization of Accounting and Taxation". Ternopil: TNTU, pp. 115–116.
17. Pylypenko L. M., & Demska Yu. V. (2018). Conceptual-theoretical foundations of accounting for depreciation and wear of non-current assets. *Economic Space*, no. (134), pp. 195–204.
18. Tax Code of Ukraine: Code from 02.12.2010 No. 2755-VI. Available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
19. Accounting Standard 7 "Property, Plant, and Equipment". Available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00
20. Pryimak N. S. (2009). Amortization and its functions in the economic activity of the enterprise. Scientific Works of Kirovohrad National Technical University. *Economic Sciences*: Collection of Scientific Works, no. (16, part 1), pp. 194–201.
21. Serhiienko V. V. (2011). Philosophical Problems of Scientific Knowledge: Textbook. Kremenchuk: Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, 103 p.

22. Khomin P. Y., & Pyrih I. M. (2007). Amortization: Economic essence and methods of reflection. *Finance of Ukraine*, no. (6), pp. 22–30.

23. Chornovil O. V., & Potrapeliuk K. G. (2012). Amortization, its essence and calculation methods at railway enterprises. *Economy and Region*, no. (3), pp. 216–221.

24. Shemiakina N. V. (2009). Depreciation of fixed assets: problems and methods of solving them. Donetsk: Institute of Industrial Economics, 98 p.

25. Shchyrska O. V. (2013). Economic essence of the concepts of "amortization" and "wear": Historical aspect. *International Collection of Scientific Works*, no. (2)(20), pp. 478–485.

26. Shchyrska O. V. (2012). Economic essence and accounting definition of amortization. *Actual Problems of Economics*, no. (8), pp. 68–74. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_11

27. Yaremko I. Y. (2003). Depreciation and amortization of non-current assets as a tool for assessing enterprise capital: Monograph. Lviv: New World, 148 p.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2024

УДК 657.1 + 336.201
JEL M41, F23, H26, G34, M42
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-10

Yurii Myskin
Doctor of Economics, Professor,
Professor of Department of Economic Policy, Marketing and Business-Analytics,
State Tax University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8160-3262
Мискін Ю.І.
Державний податковий університет

Alla Savchenko
Ph.D. in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Accounting and Auditing,
State Tax University
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1871-7555
Савченко А.М.
Державний податковий університет

Olena Kolisnyk
Ph.D. in Economics, Docent,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
State Tax University
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1755-5638
Колісник О.П.
Державний податковий університет

HARMONIZATION OF ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT OF FOREIGN ECONOMIC OPERATIONS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF REGULATORY STANDARDS OF THE EU

ГАРМОНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА АУДИТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ РЕГУЛЯТОРНИХ СТАНДАРТІВ ЄС

Abstract. *The article examines the theoretical and methodological aspects of the harmonization of accounting, analysis and auditing of foreign economic operations in the context of the implementation of EU regulatory standards. Key aspects of the implementation of Directive 2013/34/EU, Regulation (EU) No. 537/2014 and BEPS principles, their impact on financial reporting, audit and tax control of foreign economic activities of enterprises are considered. Special attention is paid to the concept of integrated accounting and analytical support for management decisions, which is based on the synergy of financial, managerial and strategic analysis, using modern ERP systems for process automation. A theoretical model of integrated security is proposed, which allows to increase the transparency of financial information, the effectiveness of risk management and the investment attractiveness of enterprises in the international environment. Practical recommendations on the adaptation of national accounting standards to international requirements, improvement of audit procedures and the use of innovative analytical tools have been developed. The results of the study are aimed at improving the accounting and analytical support of foreign trade in the conditions of European integration and global challenges of the economy.*

Keywords: *harmonization of accounting, audit of foreign exchange, EU regulatory standards, financial transparency, integrated provision.*

Анотація. *Гармонізація обліку, аналізу та аудиту зовнішньоекономічних операцій у контексті імплементації регуляторних стандартів ЄС є складним завданням, обумовленим необхідністю адаптації національних методологій до міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) та аудиту (ISA). Нині існує фрагментарність у підходах до обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, а також недостатність регуляторної бази для комплексного аудиту специфічних ЗЕД-операцій. Це ускладнює прозоре відображення валютних ризиків, трансфертного ціноутворення та інших ключових аспектів ЗЕД у фінансовій звітності.* ***Мета.*** *Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо гармонізації обліку, аналізу та аудиту зовнішньоекономічних операцій у відповідності до регуляторних стандартів ЄС, а також формування концепції інтегрованого обліково-аналітичного забезпечення управлінських рішень для підприємств, що здійснюють ЗЕД.* ***Методи.*** *У статті застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу для вивчення нормативно-правових актів ЄС (Директива 2013/34/EU, Регламент (ЄС) № 537/2014, принципи BEPS) і їхнього впливу на облікові та аудиторські процедури. Використано методи порівняльного аналізу для оцінки розбіжностей між національними стандартами обліку та міжнародними регламентами. Модельний підхід дозволив розробити теоретичну*

© Yurii Myskin, Alla Savchenko, Olena Kolisnyk, 2025

концепцію інтегрованого обліково-аналітичного забезпечення. ***Результати.*** *Гармонізація обліково-аналітичних та аудиторських процедур у сфері ЗЕД сприяє підвищенню прозорості фінансової інформації, забезпеченню відповідності міжнародним стандартам та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Запропонована модель інтегрованого обліково-аналітичного забезпечення управлінських рішень дозволяє оптимізувати процеси управління ризиками, зокрема валютними та податковими. Автори рекомендують вдосконалити національну нормативно-правову базу з урахуванням регуляторних вимог ЄС, розробити стандартизовані підходи до аудиту трансфертного ціноутворення та забезпечити використання цифрових технологій у системі обліку та аналізу. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності обліково-аналітичного супроводу ЗЕД у контексті євроінтеграції.*

Ключові слова: *гармонізація обліку, аудит ЗЕД, регуляторні стандарти ЄС, фінансова прозорість, інтегроване забезпечення.*

Statement of the problem. Harmonization of accounting, analysis and audit of foreign economic operations in the context of the implementation of EU regulatory standards is due to the need for a systemic transformation of approaches to accounting and analytical support for enterprise management in the context of increasing global integration of financial markets and unification of regulatory requirements. The implementation of European Union regulations in the field of financial reporting, audit and control of foreign economic operations determines the need to improve methodological principles and procedures that ensure objectivity, reliability and comparability of accounting information in the international economic environment.

The dominance of International Financial Reporting Standards (IFRS) and International Standards on Auditing (ISA) creates fundamentally new requirements for disclosure of information regarding export-import transactions in terms of reflecting currency risks, fair value of assets, transfer pricing and compliance with the principle of economic substance of transactions. However, the process of unification is accompanied by several methodological and practical differences that complicate the adaptation of the domestic accounting and auditing system to European standards.

Insufficient regulation of accounting procedures for foreign economic operations, fragmentation of analytical approaches to assessing the effectiveness of foreign economic activity and disproportion in the application of audit tools necessitate a theoretical and methodological rethinking of existing concepts. An important aspect is the integration of the principles of accounting and analytical support with approaches to risk management, which is of particular importance in the context of global economic challenges and harmonization with the provisions of EU Directive 2013/34/EU [2].

Therefore, research into the issues of harmonizing accounting, analysis, and auditing of foreign economic operations in the context of implementing EU regulatory standards is extremely important given the need to increase the transparency of financial information, ensure investment attractiveness, and economic security of enterprises in the international environment.

Analysis of recent research and publications. The issue of harmonizing accounting, analysis and audit of foreign economic operations in the context of the implementation of EU regulatory standards has been reflected in the works of leading domestic and foreign scholars, who justify the need to adapt national methodological approaches to international standards of financial reporting and auditing.

The team of authors under the scientific editorship of O. Malyshkin [7] covers in detail the issue of accounting and analytical support for foreign economic activity, focusing on the implementation of European directives in the field of accounting and reporting. V. Kraievsky and O. Skoryk [3] investigate the place of accounting and analytical information in the system of management of foreign economic activity of enterprises, justifying the need for comprehensive automation of accounting procedures to ensure the transparency of financial transactions in international trade. In turn, K. Boldovska [5] reveals methodological approaches to accounting support for international operations, emphasizing the importance of integrating digital technologies to increase the reliability of accounting data. The study by T. Voskresenska and B. Viniarskyi [6] focuses on the formation of accounting and analytical support for foreign economic activity in the context of its main types, in particular export, import and re-export operations. Z. Zhyvko et al. [9] consider the main tasks and methods of analyzing the foreign economic activity of enterprises, focusing on the need for strategic analysis for making management decisions. Theoretical aspects of modeling accounting procedures in the context of foreign economic activity are investigated by I. Kononov [10], focusing on the development of conceptual approaches to reflecting transactions in the financial statements of business entities. In general, scientific publications demonstrate a growing interest in the issues of harmonization of accounting and analytical support in the field of foreign economic activity. However, insufficient development of mechanisms for adapting audit procedures to European regulations is noted, which requires further interdisciplinary research.

Along with this, the issues of comprehensive adaptation of audit procedures to the specifics of foreign economic operations in the context of European regulatory harmonization remain insufficiently researched, in the context of the implementation of EU Directive 2014/56/EU and Regulation (EU) No. 537/2014 [4]. The aspects of integrating accounting approaches to assessing currency risks and transfer pricing are also insufficiently disclosed, which complicates the formation of a single methodological basis for accounting for foreign economic activity in national practice. It is worth noting that the issues of practical application of the principles of economic substance of transactions, assessing the fair value of assets and ensuring analytical support for making management decisions in foreign economic activity require further in-depth research. The lack of unified methodological approaches to accounting and auditing specific foreign economic operations, such as re-export, import operations with deferred payments, also limits the effectiveness of implementing international standards in domestic practice

The purpose of the article is to substantiate the need for harmonization of accounting, analysis and auditing of foreign economic operations in the context of the implementation of EU regulatory standards, to explore conceptual approaches to the integration of accounting and analytical support for

management decisions in the foreign economic activities of enterprises, to identify methodological discrepancies between national accounting standards and European regulations, and to develop theoretical foundations for adaptation of audit procedures in accordance with modern requirements of international financial control.

Presentation of the main research material. Harmonization of accounting and auditing in the context of European integration is a complex and multidimensional process, determined by the desire to create a single system of accounting and analytical support, which would meet the principles of transparency, comparability and reliability of financial information at the supranational level. The evolution of this concept is based on the gradual increase in the importance of unified financial reporting standards in the processes of regulating economic activity, especially in the field of foreign economic operations, where the issues of transnational consistency of accounting indicators and audit mechanisms become key.

The historical background to the establishment of harmonization processes in Europe dates to the second half of the 20th century, when the first attempts to unify accounting practices were made through the adoption of the Fourth (1978) and Seventh (1983) EU Directives, which regulated the basic provisions of financial reporting and consolidation. However, these directives were fragmentary in nature and did not provide sufficient consistency in accounting procedures. The next stage in the development of the concept of harmonization is associated with the transition to International Financial Reporting Standards (IFRS), which became the regulatory basis for the development of Directive 2013/34/EU [2], which regulates the structure and content of financial reporting of enterprises, including those engaged in foreign economic activity.

The methodological foundations of financial transparency in the context of foreign economic activity of enterprises are formed on the principles of objectivity, verifiability, comparability and clarity of accounting information. The conditions of international trade, especially in the context of globalization processes, necessitate the reliable reflection of financial flows, currency transactions, exchange rate differences and fair value of assets. Financial transparency is a critical element for attracting investments, assessing the creditworthiness of enterprises and preventing financial abuse, which is especially important in the context of expanding regulatory requirements for accounting for export-import transactions.

In the context of foreign economic activities of enterprises, financial transparency is achieved through the implementation of harmonized accounting standards, which provide for detailed disclosure of information on the structure of income, expenses, liabilities and assets related to operations in international markets. IFRS establish clear requirements for the disclosure of data on currency transactions (IAS 21 "The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates" [11]), the measurement of the fair value of assets (IFRS 13 "Fair Value Measurement" [11]) and the presentation of financial instruments (IFRS 9 "Financial Instruments" [11]).

The paradigm of accounting unification, as a component of harmonization, is based on the concept of standardization of accounting principles and methods to achieve unified approaches to the formation of financial information in the context of globalization of economic processes. IFRS have become a key element of this unification, since they aim at creating a single system of accounting rules, which allows them to ensure the comparability of financial reporting of enterprises of different countries.

An important feature of IFRS is their principle-oriented nature, which involves the application of professional judgment in the disclosure of information about business transactions. This, on the one hand, provides flexibility in reflecting complex foreign economic transactions, in particular multi-currency contracts, hedging currency risks and accounting for long-term contracts for the supply of goods and services, but on the other hand, requires increased competence of accounting personnel and more stringent regulation of audit procedures to ensure the reliability of financial data.

The unification of accounting under IFRS also involves the integration of the principles of prudence, matching of income and expenses, and fair value in the financial reporting of enterprises engaged in foreign economic activity. This is of critical importance for the transparency of international contracts, minimizing the risks of distortion of financial results, and forming a reliable information base for management decisions.

Therefore, the evolution of the concept of harmonization of accounting, analysis and audit, the methodological foundations of financial transparency and the paradigm of unification under IFRS form a comprehensive basis for further improvement of accounting and analytical support for foreign economic operations of enterprises operating in a regulated European environment.

Harmonization of accounting, analytical and auditing support for foreign economic operations in the EU countries is a multi-component process that covers not only methodological aspects of standardization of financial reporting but also issues of regulatory regulation aimed at ensuring transparency, reliability and comparability of financial information. An important role in this process is played by directives of the European Union, which establish uniform rules for accounting, auditing and tax control for enterprises involved in foreign economic activity.

Further consideration of the regulatory framework is based on three key regulatory acts: Directive 2013/34/EU [2], Regulation (EU) No. 537/2014 [4] and the BEPS principles, each of which uniquely affects accounting methodology, audit and tax control. The synergistic interaction of these regulatory documents forms a holistic regulatory system that unifies approaches to financial reporting, improving audit quality and minimizing tax risks, which is critically important for ensuring the economic security of enterprises in the field of foreign economic activity (Table 1).

As the comparative analysis shows, Directive 2013/34/EU [2], Regulation (EU) No. 537/2014 [4] and the BEPS principles demonstrate different approaches to regulating accounting, auditing and tax procedures. At the same time, their joint application allows for the formation of a holistic methodology for accounting and analytical support of foreign economic operations, which is aimed at minimizing the risks of distortion of financial information, ensuring transparency of reporting and compliance with the principles of tax fairness.

Therefore, the harmonization of EU accounting, auditing, and tax standards is a complex but necessary process to increase the economic security of enterprises

Table 1

Comparative analysis of the main EU regulatory acts in the field of accounting, auditing and taxation of foreign economic activity

Comparison criterion	EU regulatory acts		
	Directive 2013/34/EU	**Regulation (EU) No 537/2014**	**BEPS principles**
Intended purpose	harmonization of financial reporting to increase transparency	strengthening control of audit procedures	prevention of tax evasion
Object of regulation	preparation of financial statements of enterprises	audit of public interest entities	tax planning and transfer pricing
Accounting and auditing principles	principle of prudence, reliable assessment, materiality	principle of audit independence, principle of auditor rotation	"arm's principle length" for controlled operations
Disclosure of information about foreign economic activity	mandatory disclosure of currency risks and related parties	in-depth audit of transactions with external counterparties	disclosure of ultimate beneficiaries in transnational transactions
Risk and compliance control	general provisions on risk assessment	comprehensive risk and internal control audit	control of transactions with low-tax jurisdictions
Mandatory implementation	mandatory for all enterprises in EU member states	mandatory for public interest entities	recommended by the OECD, implementation depends on the state
Audit mechanisms	requirements for external audit of financial statements	enhanced requirements for audit reports	audit of tax documentation and related party agreements
Level of harmonization with Ukrainian legislation	partial harmonization through the NAR(S)	partial harmonization through updating the Law of Ukraine "On Audit of Financial Statements and Auditing Activities"	minimum harmonisation limited to the application of TC rules

Source: systematized by the authors based on [1; 2; 4]

engaged in foreign economic activity in the context of increasing international regulation and financial integration.

The concept of integrated accounting and analytical support for management decisions is formed based on a systematic combination of financial, management and strategic data, which provides a comprehensive approach to the analysis and control of foreign economic activity of enterprises. Its essence lies in the creation of a single information platform that provides management personnel with relevant, reliable and comparable data for making informed strategic decisions. In the context of globalization and increased regulatory requirements, in the context of Directive 2013/34/EU [2] and the BEPS principles, the integration of accounting and analytical data is becoming critical for achieving transparency and efficiency of enterprise management.

The key principle of this concept is to ensure the comprehensiveness of accounting information, which includes simultaneous analysis of financial indicators, currency fluctuations risks, the effectiveness of export-import contracts and compliance with transfer pricing requirements. Financial information should be relevant and suitable for real-time decision-making, especially in the context of multi-currency transactions and international trade, where the accuracy of reflecting exchange rate differences and accounting for liabilities to counterparties is an important factor.

The integrated approach involves combining financial and management analytics into a single database that allows you to form a comprehensive picture of the financial condition of the enterprise. This includes a detailed assessment of the profitability of foreign economic operations, accounting for currency risks, assessing the fair value of assets and analyzing the tax consequences of international contracts. An important element is the automation of these processes using ERP systems that provide real-time integration of accounting data, minimizing the risks of information gaps between the subsystems of accounting, financial analysis and audit.

The concept of integrated accounting and analytical support is also based on the principle of transparency, which provides for full disclosure of information about the financial results of the enterprise, including data on export-import transactions, customs value of goods and settlements with non-residents. Particular attention should be paid to harmonizing these processes with the principles of fair value and prudence, which are enshrined in IFRS standards (IFRS 9 "Financial Instruments" [11] and IFRS 13 "Fair Value Measurement" [11]). The reflection of such transactions should ensure the real economic substance of the transactions, which is critically important in the context of audit control in accordance with Regulation (EU) No. 537/2014 [4].

The concept of integrated accounting and analytical support for management decisions directly affects the effectiveness of strategic management of the enterprise, as it allows not only to ensure the objectivity of accounting information, but also to form an analytical basis for forecasting financial results and managing risks in international operations. Thanks to the application of unified accounting standards and methodologies, enterprises can minimize the distortion of financial indicators, prevent tax evasion and ensure compliance with international accounting and auditing requirements.

The integration of this concept also requires the improvement of information systems that provide access to unified accounting data for all levels of management. This is achieved by implementing software solutions based on the principle of centralized data processing, where all accounting and analytical subsystems operate on a single platform. In the context of foreign economic activity, this allows you to control the implementation of international

contracts, compliance with customs legislation, as well as conduct extended monitoring of financial risks, in particular currency fluctuations and the impact of global economic factors on the activities of the enterprise.

The concept of integrated accounting and analytical support for management decisions requires a systematic approach to data structuring, where each level of financial information is interconnected with the general system of accounting, audit and strategic analysis. This necessitates a deep study of the key components of the accounting and analytical system in terms of their interaction, methodological approaches to their formation and impact on management decisions of enterprises in the field of foreign economic activity.

It is advisable to present a summary of these aspects in the form of a system matrix (Table 2), which allows you to visualize the key components of the concept, their methodological foundations, practical application and impact on managerial decision-making in the context of EU regulatory requirements.

The system matrix of integrated accounting and analytical support demonstrates that the key components of accounting, analysis and audit of foreign economic operations are closely interconnected with each other and with EU regulatory requirements. Financial accounting provides the basis for the formation of reliable reporting, while management analysis allows for decisions on optimizing contracts, forecasting financial results and managing currency risks. Audit control in this context acts as a guarantor of the reliability and transparency of accounting data, especially in terms of transfer pricing and fair value assessment of assets. Harmonization of these processes with EU regulatory standards, in particular Directive 2013/34/ EU [2], Regulation (EU) No. 537/2014 [4] and the BEPS principles, contributes to the formation of a comprehensive system for regulating foreign economic activities of enterprises. In this context, the implementation of the concept of integrated accounting and analytical support is a key factor in increasing the efficiency of management decisions, ensuring the transparency of financial information and reducing the risks of tax manipulation.

Thus, the concept of integrated accounting and analytical support for management decisions is a multi-level system that encompasses financial, managerial and strategic analysis in the context of international accounting and auditing standards. It ensures not only the accuracy and reliability of accounting data, but also improves the quality of management decisions by basing them on comprehensive and up-to-date financial information

Conclusions. Thus, the concept of integrated accounting and analytical support for management decisions in the foreign economic activity of enterprises is a fundamental component of increasing the transparency, reliability and efficiency of financial information in the context of globalization and harmonization with EU regulatory standards. The synthesis of financial, management accounting and audit control allows you to form a holistic information base for making informed strategic decisions, regarding currency risk management, assessing the effectiveness of foreign economic contracts, transfer pricing control and optimizing the structure of costs and revenues of the enterprise. The application of European regulations, such as Directive 2013/34/ EU, Regulation (EU) No. 537/2014, as well as the BEPS principles, ensures the unification of approaches to financial reporting and audit control, contributing to reducing the risks of distortion of financial information and manipulation of tax obligations. At the same time, the practical implementation of this concept requires the improvement of national legislation and accounting standards, in particular, the harmonization of national accounting regulations (standards) with international financial reporting standards (IFRS). The integration of accounting and analytical support for management decisions creates the basis for a qualitative reform of the accounting system of enterprises, strengthening analytical support for management, improving audit procedures and increasing competitiveness in international markets. Given the strategic importance of foreign economic activity for the development of the national economy, further research in this area should be aimed at deepening methodological approaches to accounting and auditing, adapting European standards to national realities and developing practical recommendations for business to increase the efficiency of accounting and analytical systems in foreign economic activity.

Table 2

Matrix of components of integrated accounting, analytical and auditing support for foreign economic activity

	Component system	**Essential parameters**			
		methodological basis	**implementation tools**	**influence on management decisions**	**correlation with EU regulatory standards**
Integrated support for foreign trade operations management	financial accounting of foreign economic activity	IFRS (IAS 21, IFRS 9)	ERP systems, multi-currency accounting	objective assessment of financial results and risks of foreign economic activity	Directive 2013/34/EU (foreign exchange risk disclosure)
	management accounting and foreign economic activity analysis	CVP analysis method, BSC	deviation from budget, factor analysis	forecasting contract profitability, analyzing supply channel efficiency	partial harmonization within IFRS Management Commentary
	audit and control of foreign economic activity	ISA 600, ISA 701	transfer audit, currency risk audit	verification of the authenticity of foreign economic activity, minimization of manipulations in financial reporting	Regulation (EU) No 537/2014 (enhanced audit requirements)

Source: systematized by the authors based on [2; 4; 11]

References:

1. Base erosion and Profit Shifting – BEPS. Available at: https://www.oecd.org/tax/beps (accessed January 2, 2025).
2. Directive 2013/34/EU [2] of the European Parliament and of the Council. Available at: http://data.europa.eu/eli/dir/2013/34/2024-05-28 (accessed January 2, 2025).
3. Kraievskyi V., Skoryk O. (2024) Foreign economic activity in the system of accounting and analytical management support. *Economics of systems development.* vol. 6 (1). pp. 69–75.
4. Regulation (EU) No 537/2014 [4] of the European Parliament and of the Council. Available at: http://data.europa.eu/eli/reg/2014/537/2024-01-09 (accessed January 2, 2025).
5. Boldovska K. P. (2022) Osoblyvosti ta skladovi oblikovoho zabezpechennia mizhnarodnykh operatsii subiektiv hospodariuvannia [Peculiarities and components of accounting support of international operations of economic entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 35. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1100 (accessed January 2, 2025). (in Ukrainian)
6. Voskresenska T. I. & Viniarskyi B. I. (2024) Formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstv v rozrizi yii vydiv [The formation of accounting and analytical support for the foreign economic activity of enterprises in terms of its types]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3532 (accessed January 2, 2025). (in Ukrainian)
7. Malyshkin O. I., Bezverkhyi K. V., Kovova I. S., Semenova S. M., Shuliarenko S. M., Kariev V. P. (2018) Harmonizatsiia bukhhalterskoho obliku ta opodatkuvannia na pidpryiemstvakh Ukrainy v konteksti normatyviv YeS : monohrafiia [Harmonization of accounting and taxation at enterprises of Ukraine in the context of EU regulations: monograph] / for sciences ed. O.I. Malyshkin; State University of Infrastructure and Technologies. Kyiv: DUIT, 418 p.
8. Harmonizatsiia obliku, audytu ta opodatkuvannia v umovakh yevrointehratsii: kolektyvna monohrafiia kafedry obliku i opodatkuvannia (NU "Zaporizka politekhnika", m. Zaporizhzhia) [Harmonization of accounting, auditing and taxation in the conditions of European integration: collective monograph of the Department of Accounting and Taxation (Zaporizhia Polytechnic University, Zaporizhzhia)]. Zaporizhzhia: publisher of FOP Mokshanov V. V., 2021. 206 p.
9. Zhyvko Z. M., Rassadnykova S. P., Zhyvko V. I., Shehynska A. O. (2024) Osnovni zavdannia ta metody analizu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstva [The main tasks and methods of analyzing the foreign economic activity of the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu "Krok"*. no. 2 (74). pp. 83–96.
10. Kononov I. I. (2020) Sutnist zovnishnoekonomichnoi diialnosti yak obiekta oblikovoho modeliuvannia [The essence of foreign economic activity as an object of accounting modeling]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 79–86
11. International financial reporting standards. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text (accessed January 2, 2025). (in Ukrainian)

Бібліографічний список:

1. Base erosion and Profit Shifting – BEPS. URL: https://www.oecd.org/tax/ beps (дата звернення: 02.01.2025).
2. Directive 2013/34/EU [2] of the European Parliament and of the Council. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2013/34/2024-05-28 (дата звернення: 02.01.2025).
3. Kraievskyi V., Skoryk O. Foreign economic activity in the system of accounting and analytical management support. *Economics of systems development*. 2024. Vol. 6 (1). P. 69–75.
4. Regulation (EU) No 537/2014 [4] of the European Parliament and of the Council. URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2014/537/2024-01-09 (дата звернення: 02.01.2025).
5. Болдовська К.П. Особливості та складові облікового забезпечення міжнародних операцій суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1100 (дата звернення: 02.01.2025).
6. Воскресенська Т.І., Вінярський Б.І. Формування обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в розрізі її видів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3532 (дата звернення: 02.01.2025).
7. Гармонізація бухгалтерського обліку та оподаткування на підприємствах України в контексті нормативів ЄС : монографія / Малишкін О.І., Безверхий К.В., Ковова І.С., Семенова С.М., Шуляренко С.М., Карєв В.П. за наук. ред. О.І. Малишкіна. Державний університет інфраструктури та технологій. Київ : ДУІТ, 2018. 418 с.
8. Гармонізація обліку, аудиту та оподаткування в умовах євроінтеграції: колективна монографія кафедри обліку і оподаткування (НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя). Запоріжжя : видавець ФОП Мокшанов В. В., 2021. 206 с.
9. Живко З.М., Рассадникова С.П., Живко В.І., Шегинська А.О. Основні завдання та методи аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2024. № 2 (74). С. 83–96.
10. Кононов І.І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 79–86.
11. Міжнародні стандарти фінансової звітності. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text (дата звернення: 02.01.2025).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025

УДК 657:336.02
JEL E64, F23, H21, H26, L51, M42
DOI: 10.32782/2786-8273/2025-8-11

Моргуненко А.С.
здобувач вищої освіти третього (доктор філософії) рівня,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-2787-2788
Artem Morhunenko
State Tax University

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙ З ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ МГК

ORGANISATION OF THE TRANSFER PRICING TRANSACTIONS ASSESSMENT PROCESS AT MNE GROUP

Анотація. *У статті досліджено специфіку процесу трансфертного ціноутворення. Розглянуто чинники, що впливають на організацію процесу оцінки контрольованих операцій та запропоновано шляхи удосконалення. Проаналізовано основні методи трансфертного ціноутворення, які застосовуються суб'єктами політики трансфертного ціноутворення для підтвердження відповідності умов контрольованих операцій принципу «витягнутої руки». На основі дослідження процесу трансфертного ціноутворення в обліку МГК запропоновано практичну модель організації процесу оцінки господарських операцій з трансфертного ціноутворення. Модель включає послідовність кроків з урахуванням єдиної та узгодженої облікової політики МГК, а також передбачає можливість ідентифікації впливу зовнішніх факторів на результат трансфертного ціноутворення на різних етапах: у момент здійснення операції та під час підготовки звітності з трансфертного ціноутворення.*

Ключові слова: *контрольовані операції, міжнародна група компаній, трансфертне ціноутворення, оцінка, методи трансфертного ціноутворення.*

Abstract. Introduction. *In view of the risks of noncompliance of controlled transactions with the arm's length principle, as well as the impact of external factors that may arise in the market in each jurisdiction in which a MNE group operates during the reporting period, an important task is to develop an effective system for assessing transfer pricing transactions - from the stage of the transaction to the moment of reporting.* ***Purpose.*** *To analyse the existing approaches to the application of transfer pricing methods in the accounting system of the MNE group and to make proposals for improving the organization of the valuation process, which should take into account a single and consistent policy of the group of companies, as well as to provide a critical analysis of the factors influencing the pricing during the reporting period.* ***Methods.*** *The study uses the method of comparing the relationship between domestic tax legislation and international recommendations on transfer pricing control; synthesis and logical generalisation are used to draw conclusions on how to improve the organization of the process of assessing transfer pricing transactions at the level of MNEs.* ***Results.*** *The article proposes a model for organizing the process of evaluating transactions for transfer pricing purposes in MNEs, which includes a phased evaluation: the initial evaluation phase, which is carried out at the time of the intragroup transaction, and the subsequent evaluation phase, which is carried out during the preparation of the transfer pricing report. The data obtained are then compared and, in the event of discrepancies, adjustments are made or the relevant factors are explained.* ***Conclusion.*** *In summary, the proposed process of organizing the assessment of transactions for transfer pricing purposes allows taking into account the conditions in which independent companies operate and establishing the compliance of the terms of transactions with the arm's length principle. This process also contributes to the strategic management of the transfer pricing policy between the members of a group of companies, taking into account foreign economic factors that may affect pricing.*

Keywords: *controlled transactions, multinational enterprise group, transfer pricing, assessment, transfer pricing methods.*

Постановка проблеми. Внаслідок глобалізації економічних процесів, трансфертне ціноутворення стає одним із найбільш застосовуваних інструментів міжнародних груп компаній (МГК) при формуванні бізнес-цілей групи. Зважаючи на це, обсяги контрольованих операцій залишаються значними.

За даними Державної податкової служби України [1; 2] 2,5 тисячі суб'єктів господарювання у звітах про контрольовані операції за 2023 рік відобразили загальну суму контрольованих операцій у розмірі 2,5 трлн грн. За результатами податкової кампанії встановлено, що підприємства найчастіше використовували такі методи: метод порівняльної неконтрольованої ціни – 62% (у 2022 році – 60%), метод чистого прибутку – 35% (у 2022 році – 36%), а також інші методи, зокрема ціни перепродажу, «витрати плюс» і розподілення прибутку – 3% (у 2022 році – 4%).

Отже, виникає питання доцільності обрання та забезпечення надійності застосованого методу трансфертного ціноутворення під час оцінки відповідності умов контрольованих операцій принципу «витягнутої руки». Це питання є важливим, як для суб'єктів господарювання – при формуванні внутрішньої політики серед учасників групи компаній, так і податкових органів – з метою здійснення ефективного контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання методології обліково-аналітичного забезпечення трансфертного ціноутворення розглядали вітчизняні та зарубіжні автори, зокрема: Атанасова А. [3], Музичук М. [4], Муравський О. [5, с. 273–275],

© Моргуненко А.С., 2025

Титенко Л. та Богдан С. [6], Фесенко В., Свічкар Н. та Тютченко І. [7], та багато інших.

Проблеми відображення трансфертного ціноутворення в управлінському обліку подано в працях: Карпенко І. [8], Перчевич Х. та Хладіка М. [9], Сміт М. [10, с. 161-163], Хаммель К., Пфафф Д. та Бенедикт Б. [11] та інших.

Мета статті – на основі аналізу застосування методів трансфертного ціноутворення для оцінки умов контрольованих операцій серед учасників групи компаній на предмет відповідності принципу «витягнутої руки» сформувати модель організації процесу оцінки операцій з трансфертного ціноутворення в системі обліку МГК.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування політики трансфертного ціноутворення та визначення методів трансфертного ціноутворення з метою оцінки умов контрольованих операцій на дотримання принципу «витягнутої руки» є дуже важливим процесом при формуванні стратегічних цілей МГК. В Україні процес оцінки умов контрольованих операцій має здійснюватися за методами, визначеними у статті 39 ПКУ, а саме [12]: метод порівняльної неконтрольованої ціни, метод ціни перепродажу, метод «витрати плюс», метод чистого прибутку та метод розподілення прибутку.

Зважаючи, що від застосованого методу трансфертного ціноутворення та наявності порівняних даних буде залежати результат оцінки умов контрольованих операцій, який виступає у якості критерія раціонального розподілу ресурсів між учасниками групи, виникає необхідність у дослідженні методів оцінки відповідності умов контрольованих операцій принципу «витягнутої руки».

Відповідно до пп. 39.1.2 ПКУ, під визначенням принципу «витягнутої руки» розуміють: «Обсяг оподатковуваного прибутку (об'єкта оподаткування), отриманого платником податку, який бере участь в одній чи більше контрольованих операціях, вважається таким, що відповідає принципу «витягнутої руки», якщо умови зазначених операцій не відрізняються від умов, що застосовуються між непов'язаними особами у співставних неконтрольованих операція» [12].

На думку Т.О. Тичук [13], щоб зрозуміти реальне значення результатів оцінки на прийняття управлінських рішень господарська операція має розглядатись у трьох інтерпретаціях, а саме: минуле, сьогодення і майбутнє.

На практиці більшість суб'єктів господарювання при проведенні оцінки операцій з трансфертного ціноутворення ретельно і послідовно, на основі аналізу зіставності, здійснюють ряд кроків перед застосуванням найбільш доцільного методу. Даний підхід дозволяє врахувати наступні фактори:

- тип операції (товарна, фінансова, послуги тощо) та функціональні особливості сторін;
- специфіку ринку на якому здійснюються операції та податкового законодавства;
- наявність або відсутність внутрішніх порівнянних даних, які можна використати для аналізу;
- доступність сегментованої облікової інформації, яка дозволяє виділити дані за окремими операціями чи контрагентами;
- доступність зовнішніх джерел інформації для порівняння.

Такий підхід сприяє вибору методу трансфертного ціноутворення, який не лише відповідає вимогам законодавства, але й забезпечує обґрунтованість оцінки контрольованих операцій з точки зору наявності облікових та порівняних даних в середині МГК. При цьому, формуючи організацію процесу оцінки контрольованих операцій у системі трансфертного ціноутворення МГК, важливо враховувати часовий аспект аналізу даних. Це пов'язано з тим, що з часом підтвердження обраного методу може змінюватися. У п. 3.5 Секції А Розділу III «Аналіз порівнянності» Настанов ОЕСР [14] зазначено, що процес порівняльного аналізу не є лінійним та передбачає 9 взаємопов'язаних етапів. Так, вибір зовнішнього джерела інформації, методу трансфертного ціноутворення та ідентифікації порівнянності контрольованих і неконтрольованих (порівняних) операцій можуть виконуватися кілька разів до досягнення задовільного результату, тобто до вибору найбільш доречного методу. ОЕСР акцентує, що у випадку впливу джерела інформації на вибір методу трансфертного ціноутворення та наявності більш зіставного джерела, компанія може змінити метод і повторити аналіз оцінки.

Тому, на нашу думку, під час організації процесу оцінки контрольованих операцій у межах МГК, окремим етапом слід враховувати особливі норми податкового законодавства, зокрема, обов'язковість застосування певних методів, джерел інформації тощо.

Під час використання методів, в основі яких лежить показник рентабельності, а саме: ціни перепродажу, «витрати плюс» та чистого прибутку ще одним фактором належного результату оцінки, є визначення раціонального розподілу витрат і доходів за контрольованими операціями, які безпосередньо впливають на фінансові результати окремих підприємств-учасників групи та загального фінансового результату усієї МГК. Належна сегментація фінансових показників може вплинути на загальну стратегію групи, а також на результат використаного методу обидвома сторонами внутрішньогрупової операції та дозволить уникнути подвійного оподаткування в країнах, де група здійснює свою діяльність.

За результатами проведення аналізу визначено ряд проблемних питань щодо формування інформації про контрольовані операції. Тому виникає необхідність у формуванні моделі обліково-аналітичного забезпечення оцінки умов контрольованих операцій на відповідність принципу «витягнутої руки». На підставі Настанов ОЕСР [14], вимог вітчизняного законодавства, зокрема ПКУ [12] та з врахуванням означених проблем розроблено поетапну модель організації процесу оцінки господарських операцій з трансфертного ціноутворення у МГК (рис. 1).

У запропонованій моделі представлено складність та багатогранність трансфертного ціноутворення. Такий підхід свідчить, що організація процесу оцінки операцій з трансфертного ціноутворення міжнародної групи компаній повинна враховувати інформацію про господарські операції від моменту їх здійснення, з урахуванням наявних порівнянних даних, до моменту підготовки звітності з трансфертного ціноутворення.



Рис. 1. Поетапна модель організації процесу оцінки господарських операцій з трансфертного ціноутворення у МГК

Джерело: власна розробка

При цьому, необхідно здійснювати сегментацію фінансових показників з метою виокремлення інформації, яка безпосередньо чи опосередковано стосується та впливає на умови контрольованої операції відповідно до принципу «витягнутої руки» у звітному періоді (календарному році). Зрештою даний підхід дозволить дотримуватися єдиної та уніфікованої політики МГК та врахувати специфічні особливості учасників групи.

Отже, застосування запропонованого підходу до організації процесу оцінки операцій з трансфертного ціноутворення міжнародної групи компаній дозволить МГК врахувати зовнішні чинники, що дасть можливість підвищити об'єктивність і точність відповідності контрольованих операцій принципу «витягнутої руки», та значно знизить ризики податкових перевірок.

Висновки. На основі проведеного дослідження запропоновано поетапну модель процесу оцінки операцій трансфертного ціноутворення в інформаційній системі МГК. У ході дослідження, за результатами проведеного аналізу, визначено проблемні питання та фактори, які під дією зовнішніх чинників можуть вплинути на оцінку відповідності контрольованих внутрішньогрупових операцій принципу «витягнутої руки» на різних етапах трансфертного ціноутворення.

За результатами дослідження запропоновано поетапну модель організації процесу оцінки операцій з

трансфертного ціноутворення для МГК. Модель враховує передбачає послідовність дій суб'єктів господарювання, які входять до складу групи від фіксації інформації про господарські операції до моменту формування звітності.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є імплементація системи оцінки трансфертного ціноутворення в єдину систему управління МГК, з урахуванням технічних можливостей та узгодженої політики групи.

Бібліографічний список:

1. Результати роботи ДПС щодо податкового контролю за трансфертним ціноутворенням (грудень 2023 року). *Державна податкова служба України: офіційний сайт.* URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorennya-ta-mijnarodne-opodatkuvannya/transfertne-tsinoutvorennya/prezentatsiyni-materiali/736361.html

2. Результати роботи ДПС щодо податкового контролю за трансфертним ціноутворенням (грудень 2024 року). *Державна податкова служба України: офіційний сайт.* URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorennya-ta-mijnarodne-opodatkuvannya/transfertne-tsinoutvorennya/prezentatsiyni-materiali/851139.html

3. Atanasov A. Financial Accounting Aspects of Transfer Pricing. *Electronic Journal "Economics and Computer Science".* 2019. Issue 2. URL: https://eknigibg.net/Volume5/Issue2/spisanie-br2-2019_pp.20-38.pdf

4. Музичук М.І. Облік контрольованих операцій в трансфертному ціноутворенні підприємств торгівлі. дис. ... д-ра філософії: 07.00.071. Київ, 2023. с. 386

5. Муравський О.Ю. Проблеми облікової оцінки операцій трансфертного ціноутворення. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник тез за результатами роботи VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (26 жовтня 2023 року, м. Полтава). Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2023. С. 273–275

6. Титенко Л.В., Богдан С.В. Трансфертне ціноутворення як інструмент управлінського обліку. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 87–95. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03

7. Фесенко В., Свічкар Н. та Тютченко І. Обліково-фінансові моделі прийняття стратегічних рішень у сфері ціноутворення. *Облік і фінанси.* 2023. № 3 (101). URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/ 1869620

8. Карпенко І. В. Організація обліку трансфертного ціноутворення на підприємствах торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27 (2). С. 125–131. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/24.pdf

9. Perčević H. & Hladika M. Application of transfer pricing methods in related companies in Croatia. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*. 2017. No. 30 (1). P. 611–628. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1305779

10. Smith M.J. Ex Ante and Ex Post Discretion over Arm's Length Transfer Prices. *The Accounting Review.* 2002. No. 77 (1). P. 161–184. URL: http://www.jstor.org/stable/3068860

11. Hummel K., Pfaff D. & Bisig B. Can the integration of a tax compliant transfer pricing system into the management control system be *Successful*? Yes, it can! *Journal of Accounting & Organizational Change, Forthcoming.* 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2773512

12. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755 VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР).* 2011. № 13–14. № 15–16, № 17, ст. 112. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

13. Тичук Т.О. Принципи оцінки у національній системі бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство.* 2020 (21). DOI: https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2019-20-94

14. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. Paris: OECD. 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/0e655865-en

References:

1. Rezultaty roboty DPS shchodo podatkovoho kontroliu za transfertnym tsinoutvorenniam (hruden 2023 roku). [Results of the DPS work on tax control over transfer pricing (December 2023)]. *Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy: ofitsiinyi sait – State Tax Service of Ukraine: official website*. Available at: https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorennya-ta-mijnarodne-opodatkuvannya/transfertne-tsinoutvorennya/prezentatsiyni-materiali/736361.html

2. Rezultaty roboty DPS shchodo podatkovoho kontroliu za transfertnym tsinoutvorenniam (hruden 2024 roku). [Results of the DPS work on tax control over transfer pricing (December 2024)]. *Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy: ofitsiinyi sait – State Tax Service of Ukraine: official website*. Available at: https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorennya-ta-mijnarodne-opodatkuvannya/transfertne-tsinoutvorennya/prezentatsiyni-materiali/851139.html

3. Atanasov A. (2019) Financial Accounting Aspects of Transfer Pricing. *Electronic Journal "Economics and Computer Science"*, issue 2. Available at: https://eknigibg.net/Volume5/Issue2/spisanie-br2-2019_pp.20-38.pdf

4. Muzychuk M. I. (2023) Oblik kontrol'ovanykh operatsij v transfertnomu tsinoutvorenni pidpryiemstv torhivli. [Accounting of controlled transactions in transfer pricing of trade enterprises] (Doctoral of Philosophy thesis, 07.00.071). Kyiv, 386 p. (in Ukrainian).

5. Muravskyi O. Yu. (October 26, 2023) Problemy oblikovoi otsinky operatsii transfertnoho tsinoutvorennia. [Problems of accounting valuation of transfer pricing operations]. *Bukhhalterskyi oblik, kontrol ta analiz v umovakh instytutsiinykh zmin: zbirnyk tez za rezultatamy roboty VI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii.* Poltava: Poltava State Agrarian University, pp. 273–275. (in Ukrainian)

6. Tytenko L. V., Bohdan S. V. (2020) Transfertne tsinoutvorennia iak instrument upravlins'koho obliku. [Transfer pricing as a management accounting tool]. *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk – Galician Economic Bulletin*. no. 64, vol. 3, pp. 87–95. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03 (in Ukrainian)

7. Fesenko V., Svichkar N. ta Tiutchenko I. (2023) Oblikovo-finansovi modeli pryiniattia stratehichnykh rishen u sferi tsinoutvorennia. [Accounting and financial models for strategic decision-making in the field of pricing]. *Oblik i finansy. – Accounting and finance*. no. 3 (101). Available at: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1869620 (in Ukrainian)

8. Karpenko I. V. (2018) Orhanizatsiya obliku transfertnoho tsinoutvorennya na pidpryyemstvakh torhivli. [Organization of transfer pricing accounting at trade enterprises]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies.* no. 27 (2). pp. 125–131. Available at: http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/24.pdf

9. Perčević H. & Hladika M. (2017) Application of transfer pricing methods in related companies in Croatia. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*. no. 30:1. pp. 611–628. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2017. 1305779

10. Smith, M. J. (2002) Ex Ante and Ex Post Discretion over Arm's Length Transfer Prices. *The Accounting Review.* no. 77 (1). pp. 161–184. Available at: http://www.jstor.org/stable/3068860

11. Hummel K., Pfaff D. & Bisig B. (2018) Can the integration of a tax compliant transfer pricing system into the management control system be *Successful*? Yes, it can! *Journal of Accounting & Organizational Change, Forthcoming.* DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2773512

12. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy № 2755 (02.12.2010). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR),* No.13–14. No.15–16, No. 17, art. 112. Available at: https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

13. Tychuk T. O. (2020) Pryntsypy otsinky u natsionalnii systemi bukhhalterskoho obliku. [Valuation principles in the national accounting system] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society.* (21). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-94

14. OECD (2022) Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. Paris: OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/0e655865-en.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025

УДК 658.1
JEL Q56
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-12

Насад Н.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2719-7838
Neonila Nasad
State University of Information and Communication Technologies

Терещук С.А.
аспірант,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-8700-5626
Serhii Tereshchuk
State University of Information and Communication Technologies

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВІЙНИ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES DURING WAR

Анотація. *У статті розглянуто актуальні аспекти антикризового управління ризиками підприємств в умовах воєнного стану. Визначено основні виклики, з якими стикається бізнес у період військових дій, зокрема дестабілізація економіки, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності споживачів та ризик фізичного знищення активів. Підприємству необхідно швидко адаптуватись до змін у правовому середовищі, впровадження антикризових підходів до управління ризиками. Розглянуто ефективні антикризові заходи, які підприємство має запровадити. Особливу увагу приділено застосуванню комплексних методів, які дозволяють швидко адаптуватися до змінного середовища та зберегти бізнес-активність. Так як, ризики які виникають в наслідок воєнних дій не є стандартними, тут потрібен інший підхід антикризового управління. Розглянуто стратегічні, оперативні, фінансові та соціально-психологічні методи. Також розглянуто інноваційно-технологічні методи такі як цифровізація бізнесу та кіберзахист.*

Ключові слова: *антикризове управління, ризики, підприємства, період війни, стійкість підприємства.*

Abstract. Introduction. *War causes significant challenges for enterprises operating in conditions of economic destabilization, destruction of infrastructure, and disruption of logistics and production processes. Businesses face increased financial risks, lack of resources, reduced demand and the need to quickly adapt to changes in the legal environment. Uncertainty and the threat of physical destruction of assets reinforce the need to implement anti-crisis approaches to risk management. The problem lies in the lack of ready-made strategies and mechanisms that allow enterprises to effectively respond to crises of a military nature. Traditional models of risk management are not effective enough in such extreme conditions. There is a need to develop new approaches to risk management that take into account the specifics of the military period, adaptation of business processes, diversification of resources and ensuring business continuity. The crisis at the enterprise, which was formed due to military actions, is not of a traditional nature, it is not similar to the crises that the enterprise may face often. The enterprise cannot influence this factor - war. The war as a crisis in the enterprise carries not only financial losses, but also a threat to the lives of employees and physical assets.* ***Purpose*** *of this article to investigate the theoretical, methodological and practical principles of anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war were used during the writing of the article general scientific methods: analysis and synthesis, induction and deduction and abstraction.* ***Results.*** *Anti-crisis risk management in wartime requires the use of complex methods that allow you to quickly adapt to a changing environment and maintain business activity. The main methods are divided into strategic, operational and financial.* ***Conclusion.*** *To increase the stability of enterprises, it is recommended to implement a system of operational risk monitoring and develop rapid response mechanisms. It is important to bring in experts to advise on risk management issues and establish partnerships with other businesses to share experiences and resources. Thus, anti-crisis risk management becomes the basis of the stability of enterprises during the war and allows them to maintain competitiveness even in the most difficult conditions.*

Keywords: *anti-crisis management, risks, enterprises, war period, enterprise sustainability.*

Постановка проблеми. Війна спричиняє значні виклики для підприємств, що функціонують в умовах дестабілізації економіки, руйнування інфраструктури та порушення логістичних і виробничих процесів. Підприємства стикаються з підвищеними фінансовими ризиками, нестачею ресурсів, зниженням попиту та необхідністю швидкої адаптації до змін у правовому середовищі. Невизначеність та загроза фізичного знищення активів підсилюють необхідність впровадження антикризових підходів до управління ризиками.

Проблема полягає у відсутності готових стратегій та механізмів, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на кризи військового характеру. Традиційні моделі управління ризиками виявляються недостатньо ефективними у таких екстремальних умовах. Виникає потреба у розробці нових підходів до управління

ризиками, що враховують специфіку військового періоду, адаптацію бізнес-процесів, диверсифікацію ресурсів та забезпечення безперервності діяльності.

Вирішення цієї проблеми є критично важливим для підтримання економічної стійкості підприємств, їхнього виживання та розвитку в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах війни антикризове управління стало предметом активного вивчення в науковій спільноті. Останні дослідження акцентують увагу на специфіці управлінських практик, що відповідають на виклики, пов'язані з військовими конфліктами. Серед значущих публікацій можна виділити роботи, які досліджують адаптивні стратегії підприємств, орієнтовані на забезпечення їхньої життєздатності в умовах нестабільності. До числа українських науковців, які досліджують питання антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств у воєнних умовах, належать фахівці, які займаються економічною стабільністю, фінансовою санацією, управлінням ризиками та кризовими ситуаціями в бізнесі. Серед таких варто виділити наукові роботи О. Черепа [8], О. Терещенка [7], В. Василенко [3], Л. Лігоненко [4] та ін. Таким чином, останні дослідження та публікації в галузі антикризового управління в умовах війни підкреслюють важливість адаптивних стратегій, ефективного фінансового менеджменту та активної співпраці з державними структурами. Ці аспекти є критично важливими для забезпечення стійкості підприємств і їхнього подальшого розвитку у післяконфліктний період

Мета статті: дослідити теоретико-методологічні та практичні засади антикризового управління підприємством в умовах війни

Виклад основного матеріалу дослідження. Криза на підприємстві, яка утворилась через військові дії не має традиційного характеру, не схожа на кризи, з яким підприємство може стикатись часто. Підприємство не може вплинути на даний чинник – війну. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів.

Антикризове управління у воєнний період – це комплекс заходів і рішень, спрямованих на швидке реагування на загрози, збереження активів і стабілізацію роботи підприємства. Воно базується на принципах гнучкості, адаптивності та мобільності, оскільки зовнішнє середовище стає надзвичайно нестабільним і вимагає швидких та нестандартних підходів. У воєнний час антикризове управління передбачає більш жорсткі заходи з безпеки персоналу, збереження матеріально-технічної бази та створення запасів ресурсів [1].

Оскільки важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Проте із збільшенням масштабів діяльності підприємства втрачають свою гнучкість та стають повільними у прийнятті рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти, інструкції тощо. В часи війни, особливо в перший період шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати підприємству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху в низ, а й на місіях, для швидкого вирішення локальних проблем. [4].

Цілі та завдання антикризового управління в період війни є важливими аспектами діяльності підприємства, оскільки в умовах військових дій головним стає забезпечення його життєздатності, збереження активів та захист людей. Саме на ці основні цілі спрямоване антикризове управління, яке зосереджує свої зусилля на зниженні ризиків, оптимізації ресурсів і підтримці стабільної комунікації з партнерами. Ці заходи допомагають підприємствам не тільки адаптуватися до екстремальних умов, але й зберігати можливості для подальшого розвитку [6].

У воєнний час першочерговою метою є мінімізація ризиків і збитків. Військовий конфлікт, з одного боку, створює ризики фізичного знищення об'єктів інфраструктури, з іншого – спричиняє перебої в постачанні необхідних матеріалів, ресурсів та робочої сили. Для мінімізації таких ризиків розробляються спеціальні стратегії, які можуть включати диверсифікацію постачальників, забезпечення додаткових запасів ресурсів та створення альтернативних каналів збуту. У випадках, коли підприємства знаходяться у зоні активних бойових дій, важливою частиною стратегії є підготовка до евакуації – і обладнання, і персоналу. Це може також включати укріплення критичних інфраструктурних об'єктів, що зменшує ймовірність фізичних втрат від обстрілів чи руйнувань [2].

Антикризове управління ризиками підприємств у період війни є ключовим елементом забезпечення їхньої життєздатності та розвитку. В умовах військових дій підприємства стикаються з новими загрозами, такими як фізичне знищення активів, порушення логістичних ланцюгів, нестача матеріально-технічних ресурсів та падіння попиту на товари й послуги. Для ефективного управління ризиками необхідно розробити комплексні стратегії, які включають як короткострокові, так і довгострокові заходи.

Розглянемо основні виклики та ризики, з якими стикається підприємство:

1. Фінансові ризики: нестабільність грошового обігу, обмежений доступ до фінансування, коливання валютних курсів.

2. Логістичні ризики: порушення транспортних маршрутів, блокада регіонів, зростання витрат на доставку.

3. Ризики безпеки: загроза руйнування виробничих потужностей, офісних приміщень та складів.

4. Кадрові ризики: масова міграція працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів.

5. Маркетингові ризики: зміни в попиті, зменшення платоспроможності споживачів.

Антикризове управління ризиками в умовах війни потребує застосування комплексних методів, які дозволяють швидко адаптуватися до змінного середовища та зберегти бізнес-активність. Основні методи поділяються на стратегічні, оперативні та фінансові.

1. Стратегічні методи

Ці методи передбачають довгострокове планування та забезпечення стійкості підприємства:

• Сценарне планування: розробка кількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, реалістичного та кризового).

• Диверсифікація: розширення асортименту продукції, послуг або ринків збуту.

• Перенесення бізнес-активів: створення резервних виробничих майданчиків у безпечних регіонах.

• Адаптація бізнес-моделі: перегляд структури операцій, впровадження дистанційних форматів роботи.

2. Оперативні методи

Ці методи спрямовані на швидке реагування на кризові ситуації:

• Антикризове планування: розробка короткострокових заходів для стабілізації роботи підприємства.

• Моніторинг ризиків: постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення загроз.

• Гнучке управління персоналом: перерозподіл функцій співробітників, впровадження тимчасових робочих схем.

• Впровадження інновацій: автоматизація процесів та використання цифрових платформ для управління бізнесом.

3. Фінансові методи

Ці методи спрямовані на збереження та оптимізацію фінансових ресурсів підприємства:

• Оптимізація витрат: скорочення непріоритетних витрат, перегляд умов постачання та закупівель.

• Формування резервного фонду: створення фінансових буферів для подолання кризи.

• Диверсифікація джерел фінансування: залучення кредитів, грантів, інвесторів.

• Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю: прискорення повернення боргів та переговори про відстрочки платежів.

4. Соціально-психологічні методи

• Підтримка персоналу: програми психологічної допомоги та професійного розвитку.

• Збереження корпоративної культури: комунікація з командою та підтримка морального духу співробітників.

5. Інноваційно-технологічні методи

• Цифровізація бізнесу: впровадження хмарних технологій та автоматизованих систем управління.

• Кіберзахист: посилення заходів безпеки для захисту даних та інформаційних систем.

Застосування комплексного підходу до антикризового управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики військового часу, знижувати ризики та зберігати конкурентні позиції на ринку.

Висновки. Для підвищення стійкості підприємств рекомендується впроваджувати систему оперативного моніторингу ризиків та розробляти механізми швидкого реагування. Важливо залучати експертів для консультування з питань управління ризиками та налагоджувати партнерські відносини з іншими бізнесами задля обміну досвідом і ресурсами.

Таким чином, антикризове управління ризиками стає основою стабільності підприємств під час війни та дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність навіть у найскладніших умовах.

Бібліографічний список:

1. Бойко І.В. Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості. *Економіка і управління: актуальні питання теорії та практики.* 2020. Вип. 1(1). С. 12–18. DOI: https://doi.org/10.31470/2415-2480.2 020.1.1.12

2. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 8 (08). С. 17–21. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.8-4 (дата звернення: 29.01.2025).

3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

4. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір.* 2022. № 182. С. 38–43. (дата звернення: 30.01.2025).

5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

6. Носань Н.С., Борисенко О.В., Назаренко Т.С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємства у період війни. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18 (дата звернення: 29.01.2025).

7. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.

8. Череп А.В., Северина С.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір.* 2010. № 37. С. 277–282.

References:

1. Boyko I. V. (2020) Antykryzove upravlinnia v umovakh viiny: vyklyky ta mozhlyvosti [Anti-crisis management in conditions of war: challenges and opportunities]. *Economics and management: topical issues of theory and practice,* issue 1 (1), pp. 12–18.

2. Bilous S. P., Vlasenko A. Yu. (2023) Upravlinnia ryzykamy na pidpryiemstvi [Risk management at the enterprise]. *Digital economy and economic security,* no. 8 (08), pp. 17–21.

3. Vasylenko V. O. (2003) *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]: training. manual.* Kyiv: TsU, 504 p. (in Ukrainian)

4. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in war conditions]. *Economic space,* no. 182, pp. 38–43.

5. Ligonenko L. O. (2005) Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom [*Anti-crisis management of the enterprise*]: textbook. Kyiv: Kyiv. national trade-economy University, 824 p. (in Ukrainian)

6. Nosan N. S., Borysenko O. V., Nazarenko T. S. (2024) Antykryzove upravlinnia ta stratehichnyi rozvytok pidpryiemstva u period viiny [Anti-crisis management and strategic development of the enterprise during the war]. *Economy and society,* is. 68.

7. Tereshchenko O. O. (2006) Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpryiemstv [*Management of financial rehabilitation of enterprises*]: textbook. Kyiv: KNEU, 552 p. (in Ukrainian)

8. Skull A. V., Severina S. V. (2010) Antykryzove upravlinnia yak osnova zabezpechennia zhyttiediialnosti pidpryiemstva [*Anti-crisis management as a basis for ensuring the vital activity of the enterprise*]. *Economic space,* no. 37, pp. 277–282. (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025

УДК 338.242
JEL F63, I28, Q01
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-13

Олешко А.А.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9328-7730
Anna Oleshko
Kyiv National University of Technologies and Design

Лебедєв М.К.
асистент кафедри смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8985-7080
Marko Lebediev
Kyiv National University of Technologies and Design

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXTOF DIGITALIZATION

Анотація. *У статті сформовано основні цілі управління сталим розвитком закладів вищої освіти: організація освітнього процесу, науково-дослідної та інноваційної діяльності, навчання і виховання молоді навичкам сталого розвитку; інтернаціоналізація навчання і досліджень, співпраця з партнерами у розбудові сталого світу; планування та розробка стратегії і порядку денного сталого розвитку; професійний розвиток, стимулювання та мотивація персоналу; контроль, моніторинг, оцінка якості досягнення цілей і завдань сталого розвитку та поширення позитивних практик їх реалізації. Зроблено висновок, що комплементарні цифрова трансформація та впровадження концепції сталого розвитку як об'єктивна реальність в глобальній і національних суспільно-економічних системах та на рівні регіонів, галузей, корпорацій, установ і організацій формують наративи управління вищою освітою у далекоглядній перспективі.*

Ключові слова: *сталий розвиток, економічна політика, економіка України, управління, вища освіта, заклади вищої освіти, цифровізація.*

Abstract. Introduction. *Quality education as the fourth global sustainable development goal, which includes a commitment to ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all, accelerates progress in achieving all the sustainable development goals. In the global trend, each country defines specific tasks and benchmarks for sustainable development in higher education, which is the basis for the formation of a system for managing the sustainable development of higher education institutions, taking into account the processes of digital transformation.* ***The purpose*** *of the article is to substantiate the theoretical and applied foundations and identify current trends in managing the sustainable development of higher education institutions in the context of digitalization.* ***Methods.*** *The methodological basis of the study is the fundamental provisions on sustainable development and digitalization and the use of systemic and functional approaches in the management of higher education institutions. The methods used in the study are: generalization and scientific abstraction, analysis and synthesis, empirical methods of scientific knowledge, systematization.* ***Results.*** *The main objectives of sustainable development management in higher education institutions are as follows: organization of the educational process, training and education of young people in sustainable development skills; internationalization of education and research, cooperation with partners in building a sustainable world; planning and development of a strategy and agenda for sustainable development of higher education institutions; professional development, incentives and motivation of staff; control, monitoring, evaluation of the quality of achievement of sustainable development goals and objectives and dissemination of positive practices for their implementation.* ***Conclusion.*** *Complementary digital transformation and the implementation of the concept of sustainable development as an objective reality in global and national socio-economic systems and at the level of regions, industries, corporations, institutions and organizations shape the narratives of higher education in a far-sighted perspective. Therefore, the formation of educational and scientific ecosystems of higher education institutions included in global, European and national sustainable development policies will contribute to the achievement of a balance of economic, social and environmental components of human development for future generations.*

Keywords: *sustainable development, economic policy, Ukrainian economy, management, higher education, higher education institutions, digitalization.*

Постановка проблеми. Досягнення глобальної цілі сталого розвитку 4 – якісна освіта, прийнятої генеральною асамблеєю ООН у 2015 році [14], та відповідної цілі сталого розвитку, адаптованої для України [6] передбачає впровадження якісної вищої освіти в усіх галузях знань. Заклад вищої освіти реалізує цілі сталого розвитку у сфері освіти як окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти,

проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [4].

Освіта забезпечує прискорення прогресу у досягненні всіх цілей сталого розвитку. Відтак управління сталим розвитком закладів вищої освіти є стратегічним пріоритетом на загальнодержавному рівні та на рівні окремих освітніх інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці управління сталим розвитком закладів вищої освіти присвячені праці таких вчених як Власюк Т.М., Ляшенко О.М., Тоцька О.Л. Вітчизняні вчені у своїх дослідженнях роблять акцент на ключовій ролі закладів вищої освіти у просуванні сталого розвитку через освіту, дослідження та інновації [1]. Складовими парадигми сталого розвитку університетів визначено екологічну та економічну стійкість, соціальну відповідальність, освіту для сталого розвитку, дослідження та інновації, залучення громад [1].

Сталий розвиток закладів вищої освіти є безперервним процесом гармонізації взаємодії внутрішніх стейкхолдерів щодо узгодження здійснюваної освітньої та науково-дослідної діяльності з концептуальною тріадою сталого розвитку – соціальна, екологічна, економічна сфери в ендогенній та екзогенній площинах та переходом до стійкого функціонування [2].

Зарубіжні дослідники акцентують увагу на необхідності проведення тематичних досліджень на основі реальних проблем та тенденцій реалізації усіх 17 глобальних цілей сталого розвитку, у реалізації яких заклади вищої освіти та науково-дослідні установи мають відігравати провідну роль, а результати їхніх досліджень можуть бути включені до національних ініціатив досягнення цілей сталого розвитку до 2030 року [12]. При цьому глобальні зміни у теоретичних підходах та реалізації політики сталого розвитку взаємопов'язані з цифровою трансформацією, інтелектуалізацією, продукуванням нових інформаційно-комунікаційних технологій.

Цифрова трансформація є об'єктивною невідворотною реальністю глобального поступу людства та, водночас, має революційний вплив на життєдіяльність суспільства. Цифрова економіка – новий уклад економіки, заснованої на знаннях і цифрових технологіях, у якому формуються нові цифрові навички і можливості у суспільства, бізнесу і держави [10].

Таким чином, у глобальному тренді кожна держава визначає конкретні завдання та орієнтири сталого розвитку у вищій освіті, що є базисом до формування системи управління сталим розвитком закладів вищої освіти (ЗВО) з урахуванням процесів цифрової трансформації.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад та визначення актуальних трендів управління сталим розвитком закладів вищої освіти в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ціль сталого розвитку 4 – це зобов'язання «забезпечити інклюзивну і справедливу якісну освіту та сприяти можливостям навчання впродовж усього життя для всіх» [6; 14]. Планується до 2030 року забезпечити, щоб усі здобувачі набували знань і навичок, необхідних для сприяння сталому розвитку, у тому числі, за допомогою освіти для сталого розвитку та сталого способу життя, забезпечення прав людини, гендерної рівності, сприяння культурі, миру і ненасильництва, глобальному громадянству та поваги до культурного розмаїття [13].

Досягнення освітньої цілі взаємопов'язане з реалізацією концепта цифровізації вищої освіти та набуття цифрових навичок здобувачами усіх галузей знань та спеціальностей. У Плані дій з цифрової освіти на 2021 – 2027 роки, який сприяє реалізації політики сталого розвитку Європейського Союзу визначено два пріоритетні напрями:

1) прискорення розвитку ефективних цифрових освітніх екосистем, що потребує наявності розвинутої інфраструктури, зв'язку і цифрового обладнання, ефективного планування та розвитку цифрового потенціалу, включаючи сучасні організаційні можливості, підготовлених наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників, які володіють цифровими компетентностями, високоякісного освітнього наповнення, інструментів і безпечних платформ, що відповідають стандартам приватності та етики і є зручними для користувачів, застосування допоміжних технологій для осіб з інвалідністю;

2) розвиток цифрових умінь і компетентностей для цифрової трансформації, зокрема базових цифрових умінь і компетентностей, поглиблених цифрових навичок, підготовка більшої кількості фахівців у цій сфері з урахуванням гендерного балансу [11].

Щодо другого пріоритетного напряму, то Керівництво з цифрових компетенцій громадян Європейського Союзу включає п'ять цифрових компетенцій, яким відповідають відповідні цифрові навички: 1) інформаційна грамотність; 2) комунікація та співпраця; 3) створення цифрового контенту; 4) безпека; 5) вирішення проблем [9].

В Україні завдання цифрової трансформації у сфері освіти і науки реалізуються відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [5].

Рівень цифрової компетентності найближчими десятиліттями визначатиме конкурентоспроможність персоналу при прийнятті на роботу, а якісне володіння цифровими навичками стане однією з обов'язкових вимог роботодавців [3]. Це означає, що ЗВО відіграватимуть ключову роль у підготовці фахівців з необхідними цифровими навичками в контексті досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення ефективного управління ним.

У загальному розумінні систему управління розвитком вищої освіти можна розглядати як сукупність установ сфери вищої освіти та науки, які утворюють єдиний комплекс, спрямований на збільшення кількості та підвищення якості надання послуг вищої освіти відповідно до європейських стандартів [8]. Управління сталим розвитком на макроекономічному рівні передбачає цілеспрямований вплив держави на досягнення стійкого економічного зростання за умов справедливого забезпечення потреб нинішнього і наступних поколінь, збереження та відновлення навколишнього середовища, ліквідацію або обмеження нежиттєздатних моделей виробництв і споживання, формування й реалізації державою ефективного законодавства та екологічних стандартів у галузі збереження навколишнього середовища.



Рис. 1. Цілі управління сталим розвитком закладу вищої освіти на основі цифровізації

Джерело: авторська розробка

Позитивним прикладом управління сталим розвитком ЗВО є запровадження лідерства сталого розвитку. Наприклад, метою Стратегії сталого розвитку Київського національного університету технологій та дизайну до 2030 року є забезпечення високого рівня та якості життя колективу університету, створення сприятливих умов для діяльності викладачів, студентів, усіх співробітників сучасного і майбутніх поколінь шляхом упровадження нової моделі економічного зростання відповідно до цілей сталого розвитку України і формування в університетській спільноті відповідального ставлення до довкілля та бережного природокористування [7].

Стратегічне планування як функція управління є основою цілепокладання у сфері сталого розвитку. В межах стратегій сталого розвитку ЗВО мають бути розроблені стратегічні завдання, пріоритети та цілі управління (рис. 1).

Основними цілями управління сталим розвитком ЗВО є:

1) організація освітнього процесу, науково-дослідної та інноваційної діяльності, навчання і виховання молоді навичкам сталого розвитку; інтернаціоналізація навчання і досліджень, співпраця з партнерами у розбудові сталого світу;

2) планування та розробка стратегії і порядку денного сталого розвитку ЗВО;

3) професійний розвиток, стимулювання та мотивація персоналу;

4) контроль, моніторинг, оцінка якості досягнення цілей і завдань сталого розвитку та поширення позитивних практик їх реалізації.

Досягнення цілей управління сталим розвитком ЗВО в реаліях глобальної цифрової трансформації можливе за умови дотримання цифрової безпеки та цифрової етики, впровадження розгалуженої цифрової інфраструктури, цифрових платформ та онлайн-сервісів, використання сучасного інтерактивного, мультимедійного контенту, цифрового обладнання та інформаційно-комунікаційних технологій.

Висновки. Комплементарні цифрова трансформація та впровадження концепції сталого розвитку як об'єктивна реальність у глобальній і національних суспільно-економічних системах та на рівні регіонів, галузей, корпорацій, установ і організацій формують наративи вищої освіти у далекоглядній перспективі. По-перше – охоплення цифровізацією держави, бізнесу та суспільства в контексті впровадження концепції сталого розвитку експоненціально підвищує затребуваність на ринках праці молодих професіоналів із високим рівнем цифрових компетентностей та навичок, а також актуалізує необхідність формування майбутніх поколінь, здатних до якісного життя у цифровому просторі. По-друге, лідерство сталого розвитку освітніх інституцій як провайдерів навчання, досліджень та інновацій можливе виключно на основі ефективної цифровізації освітньої, наукової, інноваційної, дослідницької, виховної, соціальної, економічної, фінансової, екологічної, кадрової, інфраструктурної сфер управління ЗВО.

Зазначене сприятиме формуванню освітньо-наукових екосистем закладів вищої освіти, включених у глобальні, європейські та національні політики сталого розвитку відповідно до перспективних трендів і наративів збалансованості економічної, соціальної та екологічної складових людського розвитку задля майбутніх поколінь.

Бібліографічний список:

1. Власюк Т.М., Устік М.Є. Сталий розвиток як парадигма діяльності сучасного університету. *Ефективна економіка.* 2024. № 9. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.55

2. Ляшенко О.М. Сталий розвиток закладів вищої освіти: локальні інформаційно-комунікативні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 2 (58). С. 97–102.

3. Олешко А.А., Усатенко А.О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 16–19.

4. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text (дата звернення: 29.01.2025).

5. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text (дата звернення: 29.01.2025).

6. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 29.01.2025).

7. Стратегія сталого розвитку Київського національного університету технологій та дизайну до 2030 року. URL: https://knutd.edu.ua/files/dostupdopi/sustainable_development_strategy_KNUTD.pdf (дата звернення: 29.01.2025).

8. Тоцька О.Л. Управління розвитком вищої освіти України в Європейському освітньому просторі: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. 532 с.

9. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. 2017. EUR 28558 EN.

10. Digital agenda of the Eurasian Economic Union until 2025: prospects and recommendations. World Bank Group. 2025. URL: http://documents1.worldbank.org/curated/en (дата звернення: 29.01.2025).

11. Digital Education Action Plan (2021–2027). URL: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan (дата звернення: 29.01.2025).

12. Education for sustainable development: a roadmap. UNESCO. 2020. DOI: https://doi.org/10.54675/YFRE1448

13. Incheon Declaration and SDG4 – Education 2030 Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4. UNESCO. 2020. URL: https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf (дата звернення: 29.01.2025).

14. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. 2015. № A/RES/70/1. URL: https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf (дата звернення: 29.01.2025)..

References:

1. Vlasiuk T. M., Ustik M. Ye. (2024) Stalyi rozvytok yak paradyhma diialnosti suchasnoho universytetu [Sustainable development as a paradigm of the modern university]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy,* vol. 9. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.55

2. Lyashenko O. M. (2020). Stalyi rozvytok zakladiv vyshchoi osvity: lokalni informatsiino-komunikatyvni aspekty [Sustainable development of higher education institutions: local information and communication aspects]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of "KROK" University,* vol. 2 (58), pp. 97–102. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-97-102

3. Oleshko A. A., & Usatenko A. O. (2019). Formuvannia ta rozvytok tsyfrovoi kompetentnosti personalu [Formation and development of staff digital competence]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 23, pp. 16–19.

4. Law of Ukraine (2014) Pro vyshchu osvitu [On Higher Education] No. 1556-VII on 01.07.2014. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text (accessed January 29, 2025).

5. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine (2022) Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky [On approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032]. No. 286-p on 23.02.2022. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text (accessed January 29, 2025).

6. Decree of the President of Ukraine (2019) Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [About the Goals of sustainable development of Ukraine for the period up to 2030]. No. 722/2019 on 30.09.2019. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (accessed January 29, 2025).

7. Sustainable Development Strategy of Kyiv National University of Technologies and Design until 2030. Available at: https://knutd.edu.ua/files/dostupdopi/sustainable_development_strategy_KNUTD.pdf (accessed January 29, 2025).

8. Totska O. L. (2020) *Upravlinnia rozvytkom vyshchoi osvity Ukrainy v Yevropeiskomu osvitnomu prostori: monohrafiia* [Managing the Development of Higher Education in Ukraine in the European Education Area: monograph]. Lutsk : Vezha-Druk, 532 p. (in Ukrainian)

9. Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, EUR 28558 EN,

10. Digital agenda of the Eurasian Economic Union until 2025: prospects and recommendations. World Bank Group. Available at: http://documents1.worldbank.org/curated/en (accessed January 29, 2025).

11. Digital Education Action Plan (2021–2027). Available at: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan (accessed January 29, 2025).

12. UNESCO (2020). Education for sustainable development: a roadmap. https://doi.org/10.54675/YFRE1448

13. UNESCO (2020). Incheon Declaration and SDG4 – Education 2030 Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4. Available at: https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf (accessed January 29, 2025).

14. United Nations (2015) Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development A/RES/70/1. Available at: https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf (accessed January 29, 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025

УДК 005.95/.96:330.131.7(477)
JEL J24, M54, D23, L21, P47
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-14

Олійник О.М.
кандидат філософських наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0511-7681
Oleksandr Oliinyk
Zaporizhzhia National University

Головань О.О.
кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9410-3830
Olha Holovan
Zaporizhzhia National University

Маркова С.В.
доктор економічних наук,
професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0675-0235
Svitlana Markova
Zaporizhzhia National University

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ФІЛОСОФСЬКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

MODELS AND METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS: PHILOSOPHICAL-CONCEPTUAL AND APPLIED ASPECTS

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню моделей та методів менеджменту персоналу, які забезпечують адаптацію та стійкість організацій України в сучасних умовах цифорвізації. Мета роботи полягає у вивченні ефективних стратегій управління персоналом, спрямованих на забезпечення стабільності роботи підприємств і підтримку працівників у складних соціально-економічних умовах. Для досягнення поставленої мети використано методи системного аналізу, моделювання управлінських рішень і практичного узагальнення. У результаті запропоновано HR-стратегії, які сприяють збереженню ключових кадрів, підвищенню мотивації працівників, розвитку адаптивності та впровадженню цифрових технологій. Практична цінність роботи полягає у можливості застосування розроблених стратегій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах.*

Ключові слова: *HR-стратегії, організаційна стійкість, адаптація організацій, економічна нестабільність, управління персоналом, цифровізація HR-процесів, кризове управління.*

Abstract. Introduction. *The article focuses on studying HR strategies that ensure the adaptation and sustainability of Ukrainian organizations under conditions of war and economic instability. The relevance of the topic is driven by unprecedented challenges faced by enterprises, including employee mobilization, business relocation, psychological pressure, economic difficulties, and the need for HR process digitalization.* ***Purpose.*** *The aim of the work is to explore effective HR strategies aimed at enhancing the ability of organizations to adapt to crisis conditions, maintain business stability, and foster human capital development.* ***Methods.*** *To achieve the stated goal, methods of systems analysis, managerial decision modeling, and practical generalization were employed. The study analyzed the concept of organizational sustainability, encompassing economic, social, and psychological dimensions.* ***Results.*** *As a result, a comprehensive set of HR strategies was developed, focusing on retaining key personnel, implementing digital tools to optimize HR processes, supporting employees' emotional well-being, fostering a cohesive corporate culture, and enhancing staff adaptability. Special attention was given to measures ensuring business continuity, psychological support, talent retention, and creating conditions for innovative development during crises.* ***Conclusion.*** *The practical value of the article lies in the potential application of the proposed HR strategies to improve organizational*

sustainability, ensure operational stability under conditions of war and economic instability, and lay the foundation for long-term development. The research findings also demonstrate that integrating digital tools and psychological support programs significantly enhances the effectiveness of human resource management. The proposed solutions can be adapted across various economic sectors, making them universally applicable to a wide range of enterprises.

Keywords: *HR strategies, organizational sustainability, adaptation of organizations, economic instability, human resources management, digitization of HR processes, crisis management.*

Постановка проблеми. Проблема статті полягає у формуванні HR-стратегій для адаптації та стійкості організацій України в умовах війни та економічної нестабільності. Виклики, такі як мобілізація працівників, релокація бізнесу, економічні труднощі та психологічний тиск, потребують трансформації підходів до управління персоналом. Відсутність адаптивних механізмів ускладнює реагування на кризи, збереження ключових кадрів і підтримку конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання пов'язані з розробкою, адаптацією сучасних стратегій управління персоналу під впливом процесів цифровізації та в умовах воєнного стану в Україні, розглядали наступні вітчизняні експерти: Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. [1], Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. [2], Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. [3], Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. [4], Войтко С.В., Мельниченко А.А. [5], Ведерніков М.Д., Чернушкіна О., Волянська-Савчук Л.В. [6], Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. [7], Бондар Т., Краснонос А. [8], Козак В.С., Тодоріко І.М. [9], Жернова Є.В. [10], Леонідович О.Ю., Смаглюк А.А. [11], Пімєнов В. [12]. Невирішеними залишаються питання інтеграції сучасних HR-інструментів для збереження ключових кадрів, підтримки емоційного благополуччя працівників та адаптації бізнес-процесів до умов кризи. Додаткового дослідження потребує синхронізація цифровізації HR-процесів із соціальною та психологічною підтримкою персоналу.

Мета статті: дослідити HR-стратегії, які забезпечують адаптацію та стійкість організацій України в умовах війни та економічної нестабільності. Завдання статті полягає у вивченні ефективних стратегій управління персоналом, спрямованих на забезпечення стабільності роботи підприємств і підтримку працівників у складних соціально-економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті війни та економічної нестабільності концепція організаційної стійкості набуває особливого значення, адже дозволяє бізнесу не лише виживати, а й створювати умови для майбутнього розвитку. Концепція організаційної стійкості охоплює три аспекти: економічний, соціальний і психологічний. Економічний забезпечує фінансову стабільність через оптимізацію ресурсів, бюджетне планування та механізми кризового менеджменту. Соціальний акцентує увагу на згуртованості колективу, комунікації, навчанні та інклюзивності, що підвищують конкурентоспроможність організації. Психологічний спрямований на емоційне благополуччя працівників, доступ до психологічної допомоги та розвиток навичок управління стресом, що сприяє адаптивності й відновленню організації після криз. Поєднання цих факторів формує основу для успішної адаптації організації до зовнішніх викликів, забезпечуючи її довгострокову конкурентоспроможність та виживання в умовах невизначеності. HR-стратегії є ключовим інструментом забезпечення організаційної стійкості, спрямованим на ефективне управління людським капіталом. У кризових умовах вони допомагають адаптуватися до викликів, зберігати стабільність і забезпечувати розвиток. Основні напрями впливу включають безперервність роботи, психологічну підтримку, розвиток адаптивності, утримання талантів і цифровізацію процесів. Цілісний підхід до впровадження HR-стратегій підвищує гнучкість, згуртованість колективу та конкурентоспроможність компаній у довгостроковій перспективі. Розвиток адаптивності працівників включає перепідготовку, підвищення кваліфікації, підтримку лідерів і творчих підходів. Утримання талантів забезпечується через гнучкі винагороди, кар'єрне планування та підтримку релокації. Цифровізація HR-процесів оптимізує завдання, впроваджує аналітику для обґрунтованих рішень і прогнозів. У часи війни та економічної нестабільності ці підходи є ключовими для стабільності та розвитку.

Ключовими аспектами адаптації організацій в умовах кризових ситуацій є: 1. Оперативна адаптація, яка дозволяє швидко реагувати на виклики за допомогою оптимізації витрат, формування кризових команд і гнучкого планування. 2. Стратегічна адаптація, орієнтована на довгострокову перебудову через диверсифікацію діяльності, релокацію та розробку інноваційних бізнес-моделей. 3. Людськоцентричний підхід, що акцентує увагу на підтримці персоналу, його перекваліфікації та гнучких умовах праці. 4. Технологічна адаптація, яка передбачає цифровізацію, використання аналітики та забезпечення кібербезпеки. Додатково враховуються партнерство, зокрема залучення зовнішньої підтримки, і культурна адаптація, яка формує основу для організаційної стійкості через прозору комунікацію, лідерство та підтримку місії компанії.

Отже, інтеграція зазначених підходів дозволяє забезпечити комплексну адаптацію організацій, підвищуючи їхню здатність до виживання і конкурентоспроможності в умовах нестабільності [1, 2, 3].

Військові дії, економічна нестабільність і соціальні виклики формують основні проблеми для HR-менеджерів в Україні. Війна спричиняє кадровий дефіцит, потребу в релокації та безпеці співробітників. Економічна нестабільність вимагає оптимізації бюджетів і перегляду структури персоналу, що впливає на мотивацію. Соціальні виклики, як-от інтеграція переселенців і підтримка психологічного стану, потребують інклюзивного підходу. Подолання цих викликів потребує системного, адаптивного та стратегічного підходу з акцентом на підтримку персоналу, оптимізацію процесів, розвиток культури та інновації. Гнучкість, турбота й сучасні технології сприятимуть стабільності та сталому розвитку.

Детально розглянемо ефективні HR-стратегії адаптації та стійкості організацій в Україні під час війни та економічної нестабільності.

На рис. 1 представлено стратегію адаптації кадрової політики до сучасних викликів, зокрема військових дій, економічної нестабільності та соціальних змін.

Основною метою стратегії адаптації кадрової політики до нових умов, яка представлена на рис. 1, є забезпечення стійкості підприємств, підтримка персоналу та створення умов для ефективної роботи в умовах невизначеності.

Ключовими напрямами стратегії є гнучкість у кадровому плануванні, підтримка працівників у кризових ситуаціях, збереження ключових кадрів, оптимізація витрат, впровадження сучасних HR-технологій, забезпечення комунікації та прозорості, а також формування корпоративної стійкості.

Гнучкість у кадровому плануванні включає заходи, спрямовані на адаптацію робочого процесу, такі як впровадження дистанційної або змішаної форми роботи, а також залучення багатофункціональних співробітників та використання аутсорсингу чи фрилансу. Підтримка працівників у кризових умовах зосереджується на фінансовій допомозі, програмах психологічної підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, включаючи допомогу з працевлаштуванням і адаптацією. Збереження ключових кадрів передбачає впровадження мотиваційних програм, розвиток кар'єри, зокрема навчання та перекваліфікацію, а також підтримку мобілізованих працівників шляхом збереження робочих місць і надання компенсацій.

Оптимізація витрат акцентується на впровадженні автоматизованих HR-процесів, які знижують адміністративне навантаження та сприяють ефективності, а також на пріоритезації соціальних програм, що мають найвищу цінність для працівників. Впровадження сучасних HR-технологій охоплює використання цифрових інструментів для дистанційної роботи, HR-аналітики для прогнозування потреб та управління ефективністю персоналу. Комунікація та прозорість включають відкриту політику інформування працівників про стан справ у компанії, отримання зворотного зв'язку та регулярні опитування для підтримки довіри. Формування корпоративної стійкості базується на розвитку корпоративної

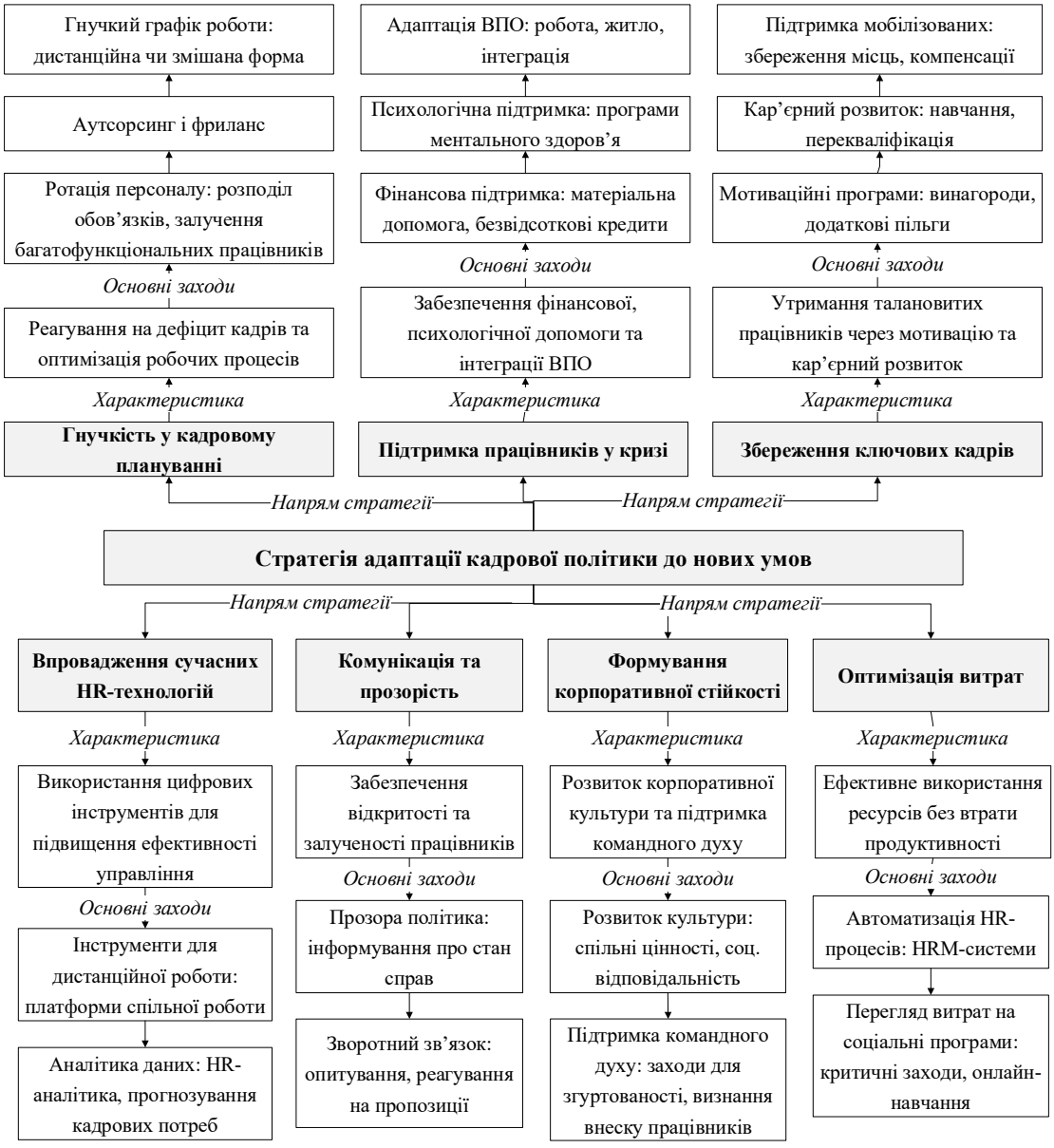


Рис. 1. Стратегія адаптації кадрової політики до нових умов

Джерело: побудовано за даними [3; 4]

культури, орієнтованої на спільні цінності та взаємодопомогу, а також на заходах, що сприяють згуртованості колективу та визнанню внеску кожного працівника [3, 4]. Таким чином, ця стратегія (рис. 1) пропонує комплексний підхід до управління людськими ресурсами, орієнтований на адаптацію до змін, підтримку персоналу та забезпечення довгострокового розвитку організацій в умовах сучасних викликів.

На рис. 2 представлено стратегію підтримки персоналу під час кризи, спричиненої військовими діями, економічною нестабільністю або іншими зовнішніми викликами.

Стратегія підтримки персоналу в умовах кризи, представлена на рис. 2, спрямована на збереження їхнього добробуту, мотивації та ефективності роботи. Основними напрямами є забезпечення безпеки, психологічна та матеріальна підтримка, комунікація, професійний розвиток, мотивація та технологічна адаптація. Забезпечення безпеки включає фізичний захист через плани евакуації, укриття та інструктажі, а також інформаційну безпеку персоналу. Психологічна підтримка орієнтована на емоційний комфорт і зниження стресу шляхом консультування, програм стрес-менеджменту та корпоративної взаємодопомоги.



Рис. 2. Стратегія підтримки персоналу під час кризи

Джерело: побудовано за даними [3–5]

Матеріальна підтримка охоплює фінансову допомогу, забезпечення базовими ресурсами та підтримку сімей працівників, особливо внутрішньо переміщених осіб. Прозора комунікація забезпечує відкритий діалог і зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками. Професійний розвиток спрямований на перекваліфікацію, навчання новим навичкам та адаптацію до нових викликів. Мотивація персоналу досягається через нематеріальні ініціативи, корпоративні заходи та гейміфікацію, тоді як технологічна підтримка передбачає створення умов для дистанційної роботи, автоматизацію процесів і впровадження платформ для співпраці [4; 5].

Таким чином, дана стратегія (рис. 2) передбачає застосування цілісного підходу до підтримки працівників, орієнтованого на їхню стійкість і ефективність у кризовий період.

На рис. 3 представлено стратегію навчання та розвитку персоналу, яка у сучасному світі є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами. Вона спрямована на адаптацію організацій до динамічних змін і кризових умов, збереження конкурентоспроможності та підвищення професійного потенціалу співробітників.

Як видно з даних на рис. 3, ключові напрями та підходи до впровадження стратегії охоплюють перекваліфікацію, дистанційне навчання, інноваційні формати та розвиток лідерства. Стратегія навчання та розвитку персоналу складається з чотирьох ключових напрямів: перекваліфікація та підвищення кваліфікації, дистанційне навчання та цифрові платформи, інноваційні формати навчання, а також розвиток лідерства. Кожен напрям має свої характеристики та передбачає реалізацію конкретних заходів.

Перекваліфікація фокусується на оновленні знань і навичок працівників для актуальних професій, а також на розвитку їхніх існуючих компетенцій. Дистанційне навчання спирається на цифрові платформи, які забезпечують доступ до знань через інтерактивні формати, зокрема вебінари й онлайн-курси. Інноваційні формати охоплюють менторство, гейміфікацію навчання та проектні підходи, спрямовані на підвищення зацікавленості персоналу. Напрям розвитку лідерства спрямований на підготовку управлінців до роботи в умовах кризи та розвитку командних навичок [6; 7].

Отже, для цієї стратегії (рис. 3) характерним є тісний взаємозв'язок між всіма її напрямами, що

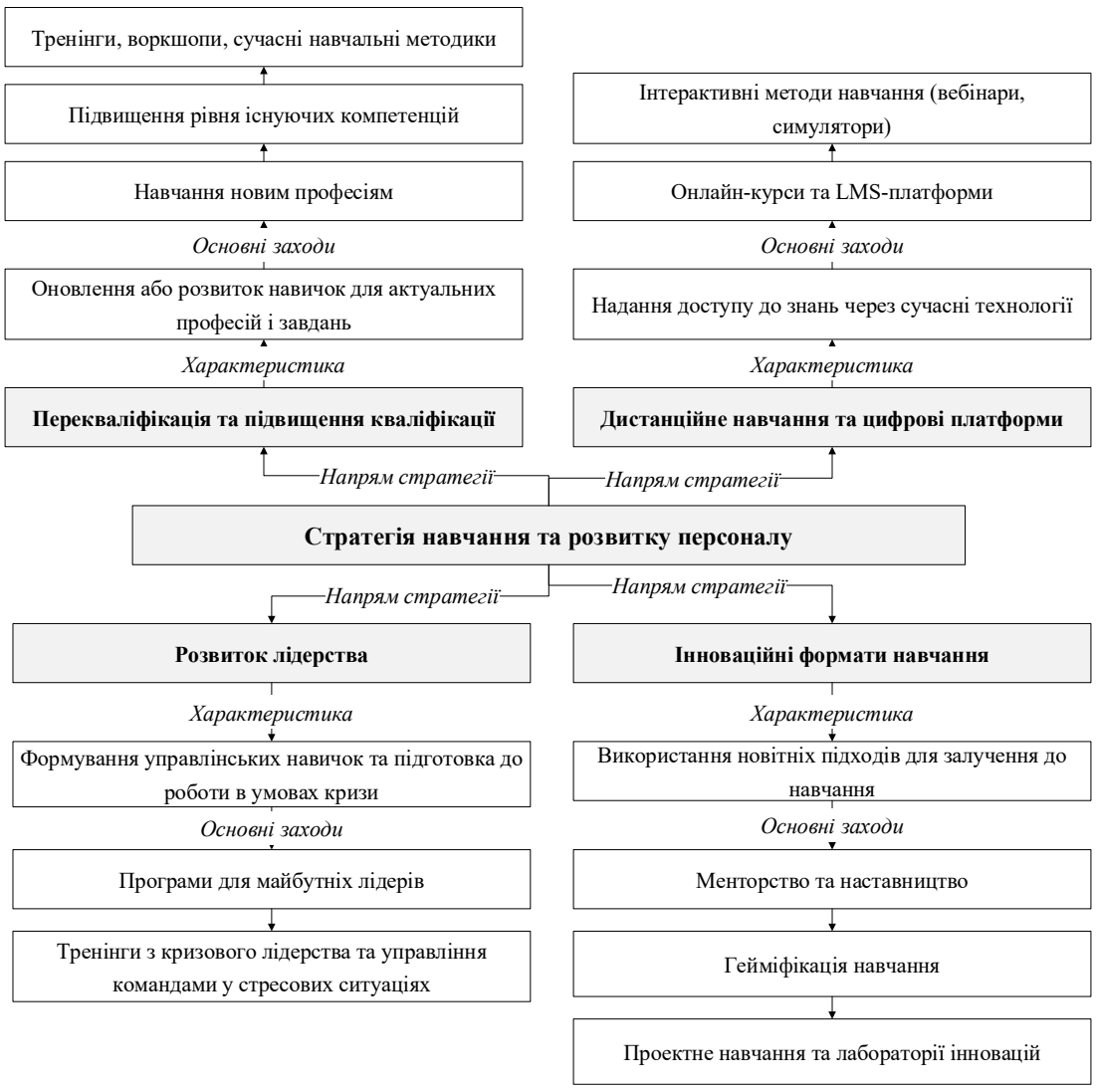


Рис. 3. Стратегія навчання та розвитку персоналу

Джерело: побудовано за даними [5–7]

забезпечує цілісний підхід до формування стійкої та адаптивної організації. Стратегія утримання та мотивації ключових працівників, яка представлена на рис. 4, є важливим інструментом забезпечення стійкості організації в умовах війни та економічної нестабільності. Ця стратегія спрямована на збереження висококваліфікованого персоналу, підтримку його мотивації та залученості, а також створення безпечного та стабільного середовища, необхідного для ефективного виконання завдань і досягнення цілей компанії.

Як видно з даних на рис. 4, основні напрями стратегії утримання та мотивації ключових працівників включають фінансову мотивацію, нефінансові стимули, психологічну підтримку, підвищення залученості та індивідуалізований підхід.

Фінансова мотивація охоплює гнучкі системи оплати праці, страхування, а також бонуси за стратегічні досягнення. Нефінансова мотивація реалізується через гнучкі умови праці, визнання досягнень та програми розвитку компетенцій. Психологічна підтримка забезпечується завдяки програмам допомоги, консультаціям і фізичній безпеці. Підвищення залученості включає створення корпоративної культури взаємної підтримки, прозору комунікацію та реалізацію соціальних ініціатив. Індивідуалізований підхід орієнтований на врахування особистих потреб працівників, персоналізовану підтримку та адаптацію робочих завдань [8; 9].

Таким чином, системний підхід до реалізації напрямів стратегії (див. рис. 4) у комплексі сприяють збереженню та розвитку ключового персоналу, а також зміцненню стійкості компанії в умовах кризових викликів.

Цифровізація HR-процесів є стратегічним інструментом, що дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до викликів сучасності. Впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації рутинних завдань, покращенню рекрутингу, розвитку персоналу, а також забезпечує безпеку даних і підтримку комунікації.

На рис. 5 представлено стратегію цифровізації HR-процесів, яка зосереджена на інтеграції інноваційних рішень для оптимізації управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації в умовах війни та економічної нестабільності.

Відповідно до даних на рис. 5, можна зробити висновок, що структура стратегії цифровізації HR-процесів



Рис. 4. Стратегія утримання та мотивації ключових працівників

Джерело: побудовано за даними [5; 7–9]

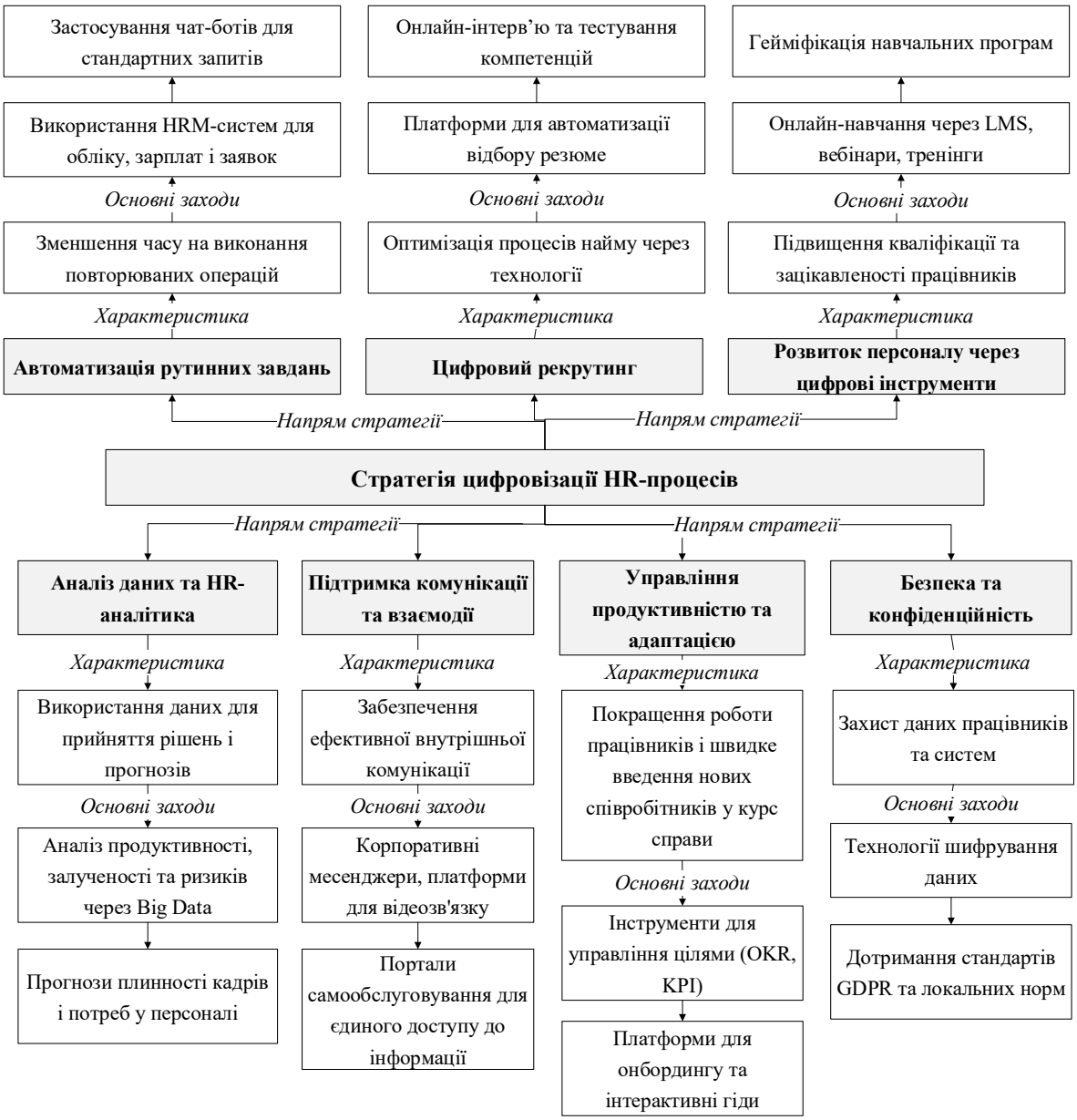


Рис. 5. Стратегія цифровізації HR-процесів

Джерело: побудовано за даними [10–12]

охоплює декілька ключових напрямів. До них належать автоматизація рутинних завдань, цифровий рекрутинг, розвиток персоналу через цифрові інструменти, аналіз даних та HR-аналітика, підтримка комунікації, управління продуктивністю та адаптацією, а також забезпечення безпеки та конфіденційності.

Кожний напрям включає конкретні характеристики, такі як використання сучасних технологій, платформ і систем для вдосконалення процесів. Основні заходи передбачають запровадження інструментів для аналітики, онлайн-навчання, інтерактивного онбордингу, автоматизації обліку і рекрутингу, а також технологій шифрування даних [10–12].

Отже, комплексний підхід до цифровізації HR-процесів забезпечує ефективність, прозорість і адаптивність організацій в умовах нестабільності.

У табл. 1 наведено практичні приклади впровадження HR-стратегій у різних секторах економіки України під час війни та економічної нестабільності. Висвітлено заходи, спрямовані на збереження персоналу, забезпечення безперервності бізнесу, соціальну відповідальність та підтримку працівників у кризових умовах, а також інструменти та підходи, які відображають адаптивність компаній і їхню здатність ефективно реагувати на виклики.

Результати впровадження HR-стратегій у різних секторах (табл. 1) свідчать про їхню високу ефективність у складних умовах. Цифровізація, перекваліфікація, психологічна підтримка та соціальні ініціативи сприяли не лише стабільності роботи компаній, а й формуванню лояльності працівників. Такий підхід забезпечує організаціям не лише короткострокову адаптацію, а й створює основу для їхнього стійкого розвитку в майбутньому [13; 14].

Отже, розробка антикризових HR-стратегій, впровадження інструментів для стійкості та ефективне лідерство

Таблиця 1

Практичні приклади впровадження HR-стратегій у різних секторах економіки України під час війни та економічної нестабільності

Стратегія	Сектор/ Компанія	Заходи/дії	Результат
Збереження працівників	IT-компанії (SoftServe, EPAM, Luxoft)	1. Релокація в безпечні регіони України або за кордон 2. Додаткові виплати на переїзд 3. Кризові центри підтримки	Збереження більшості персоналу та забезпечення безперервності роботи над міжнародними проєктами
Цифровізація HR-процесів	Рітейл-сектор (Rozetka, Сільпо)	1. Впровадження цифрових платформ для дистанційної роботи 2. Мобільні додатки для обліку часу і комунікацій 3. Онлайн-навчання	Безперервна робота бізнесу навіть за умов скорочення штатів чи дистанційного режиму
Психологічна підтримка	Банківський сектор (ПриватБанк, Ощадбанк)	1. Програми психологічної допомоги 2. Доступ до платформ із психологічними матеріалами 3. Створення безпечних просторів	Підвищення морального стану працівників, зниження рівня стресу
Рекрутинг ветеранів	Аграрний сектор (МХП, Kernel)	1. Залучення переселенців і ветеранів 2. Програми адаптації та перекваліфікації 3. Соціальний пакет для працівників з досвідом служби	Створення нових робочих місць і підвищення соціальної відповідальності компаній.
Волонтерство працівників	Енергетичний сектор (ДТЕК)	1. Волонтерські ініціативи (гуманітарна допомога, підтримка армії 2. Нагороди за досягнення волонтерів 3. Гнучкий графік	Зміцнення корпоративного духу та довіри до компанії
Підтримка в зоні бойових дій	Харчова промисловість (Nestlé Україна)	1. Гуманітарна допомога працівникам та їхнім сім'ям 2. Евакуація з небезпечних регіонів 3. Збереження робочих місць	Лояльність працівників і формування позитивного іміджу компанії
Кризова підтримка	Енергетичний сектор (ДТЕК)	1. Кризові центри, матеріальна допомога 2. Програми для відновлення енергетичної інфраструктури	Забезпечення життєдіяльності компанії навіть у кризових регіонах
Перекваліфікація та стабільність	Логістичний сектор (Нова Пошта)	1. Евакуація персоналу 2. Дистанційна робота 3. Програми перекваліфікації	Мінімізація втрат персоналу, стабільна робота під час кризи

Джерело: сформовано за даними [10–14]

є ключовими елементами виживання та адаптації українських підприємств. Інвестування у підтримку персоналу не лише зміцнить організацію в кризовий час, а й забезпечить основу для її подальшого розвитку.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що HR-стратегії є визначальним фактором для адаптації та стійкості організацій України в умовах війни та економічної нестабільності. Ці стратегії спрямовані на подолання багатофакторних викликів, таких як мобілізація працівників, релокація бізнесу, психологічний тиск, економічні труднощі та зростання значення цифровізації. Інтеграція економічного, соціального та психологічного аспектів у кадрову політику забезпечує комплексний підхід до управління людським капіталом, що дозволяє не лише зберегти функціональність підприємств у кризових умовах, а й створити передумови для їх подальшого розвитку. Важливим компонентом успішної реалізації HR-стратегій є впровадження інноваційних інструментів, таких як цифровізація HR-процесів, які дозволяють автоматизувати рутинні завдання, покращити управління ефективністю персоналу, забезпечити прозору комунікацію та підтримувати психологічний добробут працівників. Особливу увагу слід приділяти розвитку адаптивності працівників, включаючи програми перепідготовки, підвищення кваліфікації та підтримку лідерів, що дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах невизначеності. Дослідження також наголошує на важливості збереження ключових кадрів, що досягається через гнучкі моделі винагороди, програми підтримки мобілізованих працівників, розвиток кар'єрних можливостей і створення корпоративної культури, орієнтованої на взаємодопомогу та згуртованість. Забезпечення емоційного благополуччя працівників через програми психологічної підтримки та створення атмосфери довіри в організації є критично важливим для підвищення продуктивності та залученості персоналу. Практичні приклади з різних секторів економіки України демонструють, що впровадження системного, адаптивного та інноваційного підходу до управління персоналом дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах кризи, але й зміцнювати свої позиції на ринку. Ефективність HR-стратегій проявляється у збереженні персоналу, безперервності бізнес-процесів, підвищенні мотивації працівників і формуванні позитивного іміджу компаній. Отже, розробка та впровадження адаптивних HR-стратегій, орієнтованих на підтримку персоналу, оптимізацію процесів і розвиток корпоративної культури, є ключовими умовами для виживання та сталого розвитку українських підприємств. Інвестиції у людський капітал у кризових умовах не лише зміцнюють організації, але й створюють фундамент для їхнього довгострокового успіху в майбутньому.

Бібліографічний список:

1. Кібальник Л., Кравченко О. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66.
2. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся.* 2023. № 2 (27). С. 62–78.
3. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48.
4. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems.* 2024. № 1. С. 56–62.
5. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського «Політехніка», 2021. 194 с.
6. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л.В. Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2023. № 68. С. 56–72.
7. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся.* 2023. № 2 (27). С. 62–78.
8. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57.
9. Козак В.С., Тодоріко І.М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава.* 2020. № 6. С. 165–168.
10. Жернова Є.В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 86. С. 209–219.
11. Леонідович О.Ю., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні Візії.* 2023. № 19.
12. Пімєнов В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57.
13. Найефективніші HR-стратегії. Яким чином українські компанії змінюють свої кадрові підходи відповідно до нових викликів часу. URL: https://socialbusiness.com.ua/content/kraschi-hr-praktiki-yak-biznes-v-ukrayini-adaptue-kadrovi-strategiyi-do-suchasnih-viklikiv/ (дата звернення 11.01.2025).
14. Як HR-команди України підтримують працівників і адаптуються до викликів війни. URL: https://hurma.work/blog/yak-hr-komandi-ukrayini-adaptuyutsya-do-viklikiv-vijni/ (дата звернення 11.01.2025).

References:

1. Kibalnyk L., Kravchenko O. (2024). Mizhnarodni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy: adaptatsiia dlia ukrainy u voiennyi ta povoiennyi period [International approaches to human resources management: adaptation for Ukraine in the war and post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 66.
2. Remnova L., Symonov O., Khmelevskyi S. (2023). Adaptatsiia personalu yak vyklyk rynku pratsi v umovakh viiny [Personnel adaptation as a challenge of the labor market in wartime]. *Naukovyi visnyk Polissia,* no. 2 (27), pp. 62–78.
3. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L.(2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management in martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 48.
4. Tiurina N., Nazarchuk T., Hurnytskyi O. (2024). Osoblyvosti vykorystannia praktychnoho HR-menedzhmentu v kryzovykh umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho rozvytku [Peculiarities of using practical HR management in crisis conditions of martial law and post-war development]. *Modeling the development of the economic systems,* no. 1, pp. 56–62.
5. Voitko S. V., Melnychenko A. A. (2021). Liderstvo ta antykryzovyi menedment [Leadership and anti-crisis management]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho "Politekhnika", 194 p.
6. Vedernikov M. D., Chernushkina O. O., Volianska-Savchuk L. V. (2023). Obgruntuvannia HR-stratehii u biznes-plani kompanii [Substantiation of HR strategy in the company's business plan]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky,* no. 68, pp. 56–72.
7. Remnova L., Symonov O., Khmelevskyi S. (2023). Adaptatsiia personalu yak vyklyk rynku pratsi v umovakh viiny [Personnel adaptation as a challenge of the labor market in wartime]. *Naukovyi visnyk Polissia,* no. 2 (27), pp. 62–78.
8. Bondar T., Krasnonos A. (2023). Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 57.
9. Kozak V. S., Todoriko I. M. (2020). Vazhlyvi aspekty stratehii ta taktyky upravlinnia personalom [Important aspects of personnel management strategy and tactics]. *Ekonomika ta derzhava,* no. 6, pp. 165–168.
10. Zhernova Ye. V. (2024). Stratehiia upravlinnia personalom pidpryiemstva v tsyfrovii ekonomitsi [Enterprise personnel management strategy in the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti,* no. 86, pp. 209–219.
11. Leonidovych O. Yu., Smahliuk A. A. (2023). HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii [HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Akademichni Vizii,* no. 19.
12. Pimienov V. (2023). HR-funktsii v umovakh didzhytalizatsii maloho ta serednoho biznesu [HR functions in the conditions of digitalization of small and medium-sized businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 57.
13. Naiefektyvnishi HR-stratehii. Yakym chynom ukrainski kompanii zminiuiut svoi kadrovi pidkhody vidpovidno do novykh vyklykiv chasu [The most effective HR strategies. How Ukrainian companies are changing their HR approaches in accordance with the new challenges of the time]. Available at: https://socialbusiness.com.ua/content/kraschi-hr-praktiki-yak-biznes-v-ukrayini-adaptue-kadrovi-strategiyi-do-suchasnih-viklikiv/ (accessed January 11, 2025).
14. Yak HR-komandy Ukrainy pidtrymuiut pratsivnykiv i adaptuiutsia do vyklykiv viiny [How Ukrainian HR teams support employees and adapt to the challenges of war]. Available at: https://hurma.work/blog/yak-hr-komandi-ukrayini-adaptuyutsya-do-viklikiv-vijni/ (accessed January 11, 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.01.2025

УДК 657.6:657.63:657.922
JEL M42
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-15

Панасюк О.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту та економічного аналізу,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8054-6908
Olga Panasiuk
State Tax University

Небесенко А.О.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
Anastasiia Nebesenko
State Tax University

АУДИТ ТА АНАЛІЗ КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

AUDIT AND ANALYSIS OF ACCOUNTS PAYABLE

Анотація. *Аудит та аналіз кредиторської заборгованості є важливим інструментом управління фінансовими ресурсами компанії. Ефективний аналіз дозволяє компанії оцінити рівень своїх зобов'язань перед постачальниками та кредиторами і приймати обґрунтовані бізнес-рішення. Метою аудиту є перевірка достовірності та повноти даних бухгалтерського обліку, а також виявлення потенційних ризиків, пов'язаних із зобов'язаннями. Аудит дозволяє компаніям виявляти проблемні місця, уникати штрафних санкцій та покращувати ліквідність. Вони мають вирішальне значення для забезпечення фінансової стабільності компанії, але багато підприємств нехтують цими процесами і в результаті ризикують стати неплатоспроможними та накопичити надмірну кількість боргів. Регулярний моніторинг та оптимізація кредиторської заборгованості може допомогти зберегти фінансову стабільність, мінімізувати ризик втрати платоспроможності та забезпечити ефективне управління оборотним капіталом.*

Ключові слова: *аудит, аналіз, розрахунки, кредиторська заборгованість, оцінка кредиторської заборгованості, фінансовий контроль.*

Abstract. Introduction. *The problem is related to the low quality of debt management at many enterprises. In many cases, there is no clear system for monitoring payables, which allows overdue debts to accumulate, which negatively affect the company's financial condition and reputation. In addition, irregular audits and insufficient attention to debt analysis can lead to fines, a decrease in the company's credit rating, and difficulties in relations with suppliers and partners.* ***Purpose.*** *This study is to develop an effective methodology for the analysis and audit of accounts payable, which will allow timely identification of problem debt and optimization of the debt management process in companies. Thus, companies will be able to avoid an excessive load on working capital and maintain an adequate level of liquidity.* ***Methods.*** *It included the analysis of financial statements, comparative analysis, as well as the application of the coefficient method of evaluating financial indicators. In addition, auditing techniques were used to verify the correctness and completeness of accounts payable.* ***Results.*** *They showed that enterprises that regularly conduct audits and analysis of payables have a higher level of financial stability, react more quickly to changes in the debt structure and prevent the occurrence of overdue liabilities. The results also demonstrate that the optimization of payables helps to increase the efficiency of working capital management and provides financial flexibility.* ***Conclusion.*** *Timely analysis and audit of payables contribute to reducing the risks of loss of solvency, increase the transparency of financial reporting and contribute to the development of trust among partners. Regular monitoring allows you to make informed management decisions, reducing the financial burden. The author's specific proposals include the development of a standardized methodology for auditing accounts payable at small and medium-sized enterprises, which will facilitate the implementation of these processes. In addition, it is proposed to implement an early warning system to identify potentially problematic liabilities, which will allow companies to take appropriate debt management measures in advance.*

Keywords: *audit, analysis, payables, calculations, assessment of payables, financial control.*

Постановка проблеми. Поточне фінансове становище підприємства багато в чому залежить від ефективного управління кредиторською заборгованістю, що є важливим показником фінансової стабільності і платоспроможності організації. З одного боку, вона дозволяє компаніям здійснювати операційну діяльність без відволікання власних фінансових ресурсів, а з іншого боку, створює ризик недотримання зобов'язань перед постачальниками, що, в свою чергу, може призвести до погіршення репутації бізнесу, фінансових втрат й загрози банкрутства. Ефективний аналіз і аудит кредиторської заборгованості необхідні для забезпечення управління фінансовими потоками, оптимізації управління заборгованістю і зниження ризиків, пов'язаних з простроченими платежами. В Україні проблема її управління виникає через нестабільні економічні умови, інфляційні ризики тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками аналізу кредиторської заборгованості приділяється як у нашій, так і у світовій літературі. До прикладу, у дослідженнях українських науковців, таких як Ф.Ф. Бутинець, Н.М. Ткаченко, О.С. Корнієнко,

Л.Л. Горецька, О.Ф. Томчук, розглядається питання управляння зобов'язаннями, обліку, приділяється увага до питань впливу на ліквідність підприємства, управління фінансовими ризиками, також інструменти зниження кредитних ризиків. Дані вчені роблять акцент на сутності важливості інтеграції показників платоспроможності в процесі аналізу кредиторської заборгованості, щоб забезпечити більш точну оцінку фінансового стану компанії; підкреслюють необхідність застосування сучасних методів аудиту, які включають не тільки фінансовий, а й операційний аналіз, для більш ретельної оцінки фінансових показників і динаміки боргу.

Мета статті є вивчення методів аналізу та аудиту кредиторської заборгованості як важливого інструменту управління фінансовими зобов'язаннями бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кредиторська заборгованість являє собою короткострокове зобов'язання підприємства перед контрагентом, оскільки воно виникає під час операційної діяльності і вимагає тимчасового використання фінансових ресурсів інших осіб. Також це є важливе джерело фінансування, яке дозволяє компанії виконувати безперервні виробничі цикли без відволікання власних ресурсів. Управління кредиторською заборгованістю дозволяє компанії уникнути дефіциту оборотного капіталу і підтримувати оптимальну ліквідність. У той же час надмірний борг може вказувати на проблеми з платоспроможністю і збільшувати фінансовий ризик.

Більшість вчених визначають поняття кредиторської заборгованості по-різному. Тому А.Б. Борисов визначає кредиторську заборгованість як кошти, які тимчасово підлягають веденню бізнесу і їх погашенню. Також, за словами Ф.Ф. Бутинця і Л.Л. Горецької, кредиторська заборгованість – це оплата товарів і послуг, придбаних в ході звичайної діяльності підприємства і використаних для переробки або подальшої переробки (в якості сировини) [1].

Аналіз кредиторської заборгованості є невід'ємною частиною оцінки фінансового стану бізнесу. Значне і неконтрольоване збільшення кредиторської заборгованості призводить до втрати контролю над сумою довгострокових і поточних зобов'язань, а в деяких випадках до банкрутства підприємства [2].

Кредиторська заборгованість з оплати товарів, робіт та послуг аналізується відповідно дебіторської заборгованості при використанні процедур приведення майбутніх платежів до їх поточної вартості з урахуванням термінів можливих платежів й ставки дисконтування. Вона є важливим елементом фінансової звітності підприємства, яка показує зобов'язання компанії перед постачальниками та іншими контрагентами щодо отриманих товарів чи послуг. Це короткостроковий борг, який зазвичай підлягає погашенню протягом року. Аналіз кредиторської заборгованості дозволяє оцінити фінансовий стан, платоспроможність та, звісно, ефективність управління оборотним капіталом підприємства.

Дана заборгованість спрямована на виявлення тенденцій у фінансовій діяльності підприємства. Також включає оцінку структури та динаміки боргу та порівняння його з показниками попереднього періоду та сектору. Такий аналіз допоможе визначити, наскільки ефективно компанія управляє своїми зобов'язаннями перед кредиторами і як вона покладається на зовнішні джерела фінансування.

Перш за все, необхідно перевірити достовірність інформації про види та умови погашення кредиторської заборгованості. В якості управлінської та аналітичної процедури можна використовувати вивчення договорів і угод, взаємне узгодження домовленостей з контрагентами, особисті бесіди з бухгалтерами, що містять інформацію про борги і зобов'язання підприємства. В процесі аналізу необхідно оцінити обставини виникнення боргу, звернути увагу на термін погашення, обмеження використання ресурсів і можливість залучення додаткових джерел фінансування [3].

Щоб ефективно управляти кредиторською заборгованістю компанії, необхідно регулярно контролювати її стан, оптимізувати умови контрактів з постачальниками і використовувати можливість відстрочки платежу, не втрачаючи довіри контрагентів. Також важливо покращити управління оборотним капіталом та оптимізувати грошовий потік, щоб уникнути фінансових труднощів.

Після проведення детального аналізу кредиторської заборгованості важливо перейти до наступного етапу – аудиту цього аспекту фінансової звітності. Зрештою, незважаючи на глибоке розуміння структури та динаміки кредиторської заборгованості, для забезпечення достовірності фінансової інформації необхідно перевірити її достовірність. Таким чином, аудит кредиторської заборгованості є важливим фактором у процесі оцінки фінансового стану компанії.

Предметна та детальна частина методології аудиту кредиторської заборгованості по товарах, роботах і послугах здійснюється з використанням різних аудиторських процедур, включаючи арифметичний контроль, методи документального аналізу, порівняння синтетичного і аналітичного обліку, перевірку рахунків відповідних рахунків, перевірку, а також затвердження продажів й залишків на рахунках бухгалтерського обліку, аналітичні процедури [4].

У сучасній бізнес-ситуації значно зросла необхідність посилення організації аудиту розрахункових операцій, щоб уникнути багатьох бізнес-ризиків, пов'язаних із закупівлями у ненадійних постачальників або ж несанкціонованих чи за завищеними цінами, щоб обґрунтувати і об'єктивно визначити рішення з управління розрахунками по кредиторській заборгованості. Щоб уникнути ризику несплати фіктивних зобов'язань за поставками. Дана ситуація визначає потребу користувачів в отриманні достовірної інформації, якість якої забезпечується ефективною організацією аудиту цих операцій.

Процес аудиту оцінює умови боргу на предмет його справжності та цілісності. Звертає на себе увагу жовтневі терміни, обмеження на використання ресурсів і можливість залучення додаткових джерел фінансування. Метою аудиту кредиторської заборгованості відповідно до МСА 200 «проведення аудитів відповідно до загальної мети аудитора бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів аудиту» [5], щоб дати незалежний професійний висновок про правильність узгодження з постачальником інвентарних запасів і послуг, що надаються аудитором. Обов'язки з аудиту кредиторської заборгованості:

1. Точність підготовки первинних документів, пов'язаних з формуванням завдання;
2. Точність опису призначення.
3. Точність відрахувань по податках, платежах.
4. Своєчасне погашення зобов'язань.

5. Реальність формування та точність обліку зобов'язань.

При проведенні аудиту кредиторської заборгованості та проведенні відповідних аудиторських процедур аудитори використовують методи вибору різних елементів (кредиторів) для тестування. Якщо агрегат складається з невеликої кількості елементів і вартість кожного з цих елементів велика, то вибір всіх елементів може бути доцільним. Інші методи не надали достатніх і прийнятних аудиторських доказів. Вибір окремих елементів може бути доцільним, якщо обраний елемент може містити, наприклад, базовий елемент або елемент з високою вартістю. Якщо аудитор вирішить використовувати при проведенні аудиторських процедур аудитори повинні керуватися міжнародним стандартом 530 «аудиторський зразок» щодо аудиту. Для проведення даних вибірок він керується принципом екстраполяції бухгалтерського обліку, вибираючи необхідний обсяг даних, який забезпечує надійну оцінку всього населення, не охопленого обстеженням [6].

Щоб вирішити завдання аудиту угод з постачальниками, аудитор розглядає рішення, викладені в аудиторському звіті, і створює робочий документ, який є основою для розробки рекомендацій. Організовані методології аудиту розрахунків з кредиторами включають загальні плани аудиту, анкети, робочі документи та програми аудиторі. Ось як вивчається досліджувана галузь, що дає перспективу охопити всі питання виникнення і погашення зобов'язань, а їх терміни дають можливість своєчасно виявити всі проблеми, пов'язані з порушеннями, скласти перелік рекомендацій щодо їх усунення, зокрема, для поліпшення діяльності та загальної економічної ситуації.

Висновки. Аналіз та аудит кредиторської заборгованості є важливим елементом фінансового управління бізнесом. Їх комплексне застосування дозволяє не тільки оцінювати фінансове становище компанії, але і забезпечувати доступність і прозорість даних у фінансовій звітності.

Аналіз кредиторської заборгованості дозволяє визначити структуру і динаміку заборгованості підприємства, оцінити його платоспроможність і ефективність управління оборотним капіталом. Важливим інструментом для цього є показник відсотка продажів, терміну погашення та кредиторської заборгованості в загальній структурі заборгованості. На основі отриманих даних можна виявити проблемні зони і розробити заходи щодо підвищення фінансової стійкості підприємства.

Аудит, у свою чергу, дозволяє перевірити правильність відображення цих зобов'язань у бухгалтерській та фінансовій звітності. Це допомагає виявляти помилки та упущення в процедурах бухгалтерського обліку, оцінювати ризики, пов'язані з простроченою заборгованістю, та забезпечувати відповідність транзакцій нормативним вимогам. Процедури зовнішньої перевірки, аналіз внутрішнього контролю та експлуатаційні випробування є важливими етапами аудиту.

В цілому, ефективне поєднання аналізу кредиторської заборгованості та аудиту дозволяє компанії оптимізувати фінансові потоки, мінімізувати ризик банкрутства та підвищити довіру партнерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Це основа для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення стабільності бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища та зростаючої конкуренції.

Бібліографічний список:

1. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. № 1576-XII (із змінами і доповненнями).

2. Кусик Н.Л., Шатковська М.С. Управління кредиторською заборгованістю підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2019. № 2. С. 105–116. URL: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/177077 (дата звернення: 20.11.2024).

3. Драбаніч А.В. Кредиторська заборгованість: поняття, сутність, відображення в обліку. *Вісник Одеського національного університету.* 2021. № 4. С. 127–131.

4. Макаренко А.П., Ахмєдова Д.В. Удосконалення аудиту короткострокової дебіторської заборгованості. *Агросвіт.* 2020. № 2. С. 45–51.

5. ІПС ЛІГА: ЗАКОН – система пошуку, аналізу та моніторингу нормативно-правової бази. URL: https://ips.ligazakon.net/document/FIN79800 (дата звернення: 20.11.2024).

6. Макаренко А.П., Кутова М.В. Аудит доходів від реалізації продукції як дієвий важіль підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід: Науково-практичний журнал.* 2022. № 2. С. 18–23.

References:

1. Law of Ukraine (1991) Pro hospodarski tovarystva [On Business Partnerships] dated September 19, 1991 No. 1576-XII (with amendments and supplements).

2. Kusyk N. L., Shatkovska M. S. (2019) Ypravlinya kredutorskoy zaborgovanisty pidpruemstva: oblikovo-analituchnuy aspekt. [Accounts payable management of an enterprise: accounting and analytical aspect]. *Market economy: modern management theory and practice,* vol. 2, pp. 105–116. Available at: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/177077(accessed November 20, 2024).

3. Drabanich A. V. (2021) Kredutorska zaborgovanist: ponyatya, sytnist, vidobrachenya v obliky [Accounts payable: concept, essence, and accounting]. *Bulletin of the Odessa National University,* vol. 4, pp. 127–131.

4. Makarenko A. P., Akhmedova D. V. (2020) Ydoskonalenya ayduty korotkostrokovoy debitorskoy zaborgovanosti [Improving the audit of short-term receivables]. *Agrosvit,* vol. 2. pp. 45–51.

5. IPS LIHA: ZAKON – systema poshuku, analizu ta monitorynhu normatyvno-pravovoi bazy [IPS LIGA: LAW – a system for searching, analyzing and monitoring the regulatory framework]. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/FIN79800 (accessed November 20, 2024).

6. Makarenko A. P., Kutova M. V. (2022) Aydut doshodiv vsd realizacii prodykzii yak dievuy vazil pidvuchenya efectuvnosti diyalnosti pidpruemstva. [Audit of income from sales of products as an effective way to increase the efficiency of the enterprise]. *Investments: practice and experience: Scientific and practical journal.*, vol. 2, pp. 18–23.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025

UDC 351.72(477)
JEL H11, H61, H83, O38, E62
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-16

Viitalii Patlakh
Postgraduate Student,
Zaporizhzhia National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-2230-833X
Патлах В.Ф.
Запорізький національний університет

THE ESSENCE AND FEATURES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF FINANCES OF UKRAINE

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

Abstract. Introduction. *The article is devoted to the study of public financial management in Ukraine as a key element of state policy, ensuring economic stability, social justice, and transparency in the use of budgetary resources. The main challenges in the field include low process transparency, weak decentralization, and insufficient levels of digitalization, which require analysis and the implementation of new approaches.* ***Purpose.*** *The purpose of this work is to identify the characteristics of public financial management, analyze the factors affecting its effectiveness, and outline promising directions for reform to enhance the transparency and efficiency of the financial system.* ***Methods.*** *General scientific methods of analysis, synthesis, comparison, and a systematic approach to evaluating the regulatory framework were used.* ***Results.*** *Key issues in financial management were identified, including low transparency of the budget process, limited financial autonomy of regions, bureaucratization of processes, and weak integration of digital technologies. Proposals were made to modernize budgetary mechanisms by introducing digital technologies such as artificial intelligence, blockchain, and ERP systems to optimize inter-budgetary relations and strengthen public oversight.* ***Conclusion.*** *It is highlighted that effective financial management requires an innovative approach, including technological modernization, improved transparency, rational use of resources, and active public participation. The proposed measures will contribute to sustainable economic development and long-term financial stability.*

Keywords: *public governance, finance, transparency, digital technologies, financial stability.*

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню публічного управління у сфері фінансів України, яке є ключовим елементом державної політики, що забезпечує стійкість економічної системи, соціальну справедливість і прозорість використання бюджетних ресурсів. Проблеми цієї сфери, включаючи недостатню прозорість, слабку децентралізацію та низький рівень цифровізації, потребують системного аналізу та пропонування нових підходів. Метою роботи є визначення сутності та особливостей публічного управління у сфері фінансів, аналіз чинників, які впливають на його ефективність, та окреслення перспективних напрямів реформування для підвищення результативності й прозорості фінансової системи. Дослідження спрямоване на виявлення ключових інституційних бар'єрів, що стримують модернізацію фінансової політики, та формування рекомендацій для їх подолання. Застосовано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення, що дозволило розкрити різноманітні аспекти управління фінансами, а також методи системного підходу до оцінки чинної нормативно-правової бази. Проаналізовано інституційні, правові та економічні аспекти управління фінансами України. Виявлено основні недоліки, такі як недостатня прозорість використання бюджетних коштів, низька фінансова автономія регіонів, бюрократизація процесів та обмежена інтеграція цифрових технологій. Запропоновано напрямки вдосконалення, зокрема модернізацію бюджетного процесу, використання сучасних цифрових технологій (штучний інтелект, блокчейн, ERP-системи), оптимізацію міжбюджетних відносин та посилення громадського моніторингу. Ефективне публічне управління у сфері фінансів вимагає комплексного підходу, який поєднує інноваційні технології, підвищення прозорості, раціональне використання ресурсів і активну участь громадянського суспільства. Запропоновані заходи сприятимуть забезпеченню стійкого економічного розвитку України в умовах сучасних викликів і створенню основ для довготривалої фінансової стабільності.*

Ключові слова: *публічне управління, фінанси, прозорість, цифрові технології, фінансова стабільність.*

Statement of the problem. Public governance in the financial sector is a fundamental element of state functioning, ensuring the stability of the financial system, socio-economic development, and the implementation of strategic policy objectives. However, in Ukraine, this sector is characterized by several pressing issues that hinder its effectiveness. The main challenges include a lack of transparency and accountability in budgetary expenditures, an imbalance between centralized and decentralized financial management, and weak adoption of digital technologies and automation tools. Additionally, there is a problem of insufficient financial autonomy for local authorities, which remain dependent on grants and subsidies, as well as the absence of a systematic approach to strategic financial planning. All of this is further complicated by bureaucratization of processes and a low level of public oversight, raising concerns about the efficiency of state financial resource management. Amid global challenges and internal instability, the need for modernization of public financial governance has become critical, as this sector is a key factor in maintaining economic stability, social justice, and public trust in the government.

Analysis of recent research and publications. The issues related to the study of the essence, characteristics, and prospects of public governance in Ukraine's financial sector

have been examined by the following domestic experts: Voronova L.K. [1], Monaienko A.O. [2], Blishchuk K. [3], Lytvyn O.P. [4], Pakholiak U. [5], Klimova S.M. [6], Sholkova T.B. [7], Kovalchuk S.V. [8], Nosan N., Martinovych V. [9], Shura N.O. [10], Ostapchuk V.O. [11], Sahachko Yu.M., Hutorova O.O. [12].

The purpose of the article is to reveal the essence and characteristics of public governance in Ukraine's financial sector, with a focus on key aspects influencing its effectiveness. This includes an analysis of institutional, legal, and economic factors shaping the country's financial system, as well as identifying shortcomings in existing governance mechanisms. Based on this, the goal is to determine promising directions for improving the state's financial policy, aimed at ensuring transparency, rational resource allocation, and enhancing the efficiency of the financial system.

Research methods. General scientific methods of analysis, synthesis, comparison, and generalization were applied, which made it possible to reveal various aspects of financial management, as well as systemic approaches to evaluating the current regulatory framework.

Presentation of the main research material. Public governance in the financial sector is a key instrument of state policy, ensuring economic system stability, efficient resource utilization, and the achievement of the country's strategic goals. This sector plays a decisive role in shaping macroeconomic stability, promoting social justice, and developing national infrastructure. At the same time, modern conditions characterized by global economic challenges, increasing geopolitical tensions, and internal structural issues demand a reassessment of traditional approaches to financial management. In Ukraine, as in many other countries, the rational use of public finances remains at the center of social and political attention. However, the existing management system faces numerous problems, including a lack of transparency, uneven resource distribution, weak integration of digital technologies, and bureaucratic inertia. Amid these challenges, the search for new governance solutions and tools becomes particularly important. These should be aimed at optimizing the budgetary process, strengthening intergovernmental financial relations, decentralizing finance, and engaging the public in financial processes.

Let us consider the definitions of scientific approaches to the concepts of "financial management" and "financial activity" in public governance by domestic experts (see Table 1).

As seen from the data in Table 1, the analysis of the proposed definitions of public finance management

Table 1

Definitions of scientific approaches to the concepts of "financial management" and "financial activity" in public governance by domestic experts

№	Author	Definition
1	Voronova L.K.	The financial activity of the state, based on legal norms, is a systematic process of managing public centralized and decentralized funds necessary for fulfilling the tasks and functions assigned by the Constitution of Ukraine to the state, local self-government bodies, and other public entities authorized by the state [1, p. 21]. In financial law, this activity is considered a special type of state activity, as it is carried out by all three branches of government – legislative, executive, and judicial – within their respective competencies. The financial activity of the state is primarily aimed at the creation, distribution, and utilization of monetary funds owned by the state.
2	Monaienko A.O.	The distinctive features of the state's financial activity include its interdisciplinary nature, its relevance to all branches and spheres of public administration, and its implementation by representative and executive bodies of power. It falls under the jurisdiction of state and local self-government bodies [2, p. 169].
3	Blishchuk K.	Public finance management should be understood as a type of relationship within the state's economic system, carried out by a specialized apparatus using specific methods and techniques within the existing regulatory and legal framework [3, p. 120].
4	Lytvyn O.P.	"Local finance management" as a financial-legal category is defined as "...a legally regulated, structured influence of authoritative subjects of financial legal relations on other subjects in the process of drafting, reviewing, approving, executing, monitoring, and reporting on local budgets and other local financial funds, financial plans, and programs" [4, p. 3]. Financial management is an objective phenomenon that arises with the emergence of a financial system. "The need for managing resource formation and the distribution and redistribution of GDP is an objective phenomenon, while the forms and methods of financial relations reflect the established internal structure of the financial system".
5	Pakholiak U.	Public finance management is the process of planning, organizing, controlling, and analyzing the state's financial resources to ensure their effective use and achieve socio-economic goals [5].
6	Klimova S.M.	"Public finance management is primarily an integral part of economic management. It is carried out by a specialized apparatus using specific techniques and methods" [6, p. 84].
7	Sholkova T.B.	Public finance management is a method of financial activity of the state, characterized as "the adoption of regulatory legal acts by authorized financial activity bodies of the state to direct and coordinate the movement of monetary funds and other financial resources, manage the functioning of centralized and decentralized financial funds, and exercise control to ensure efficiency in achieving specific goals in the sphere of public financial activity for the maximum satisfaction of public interest" [7, p. 148].
8	Kovalchuk S.V., Forkun. I.V.	They equate the concept of financial management with the financial mechanism, believing that the financial mechanism is "a system of financial management designed to organize the interaction of financial relations and monetary funds to ensure their effective influence on the final production results. This system is established by the state in accordance with economic laws through legislative and regulatory acts and is used by enterprises, taking into account their specific characteristics and objectives" [8, p. 130].

Source: formed on the basis of data [1–8]

reveals significant differences in the authors' approaches, their methodological basis, and areas of emphasis. Voronova L.K. [1] places a key emphasis on the legal nature of the process, highlighting that public finance management is not just a technical tool but also a form of executing state functions as defined by the Constitution. Her approach underscores the connection between financial activity and the organization of centralized and decentralized funds, clearly indicating its systematic and regulatory foundation. Meanwhile, Monaienko A.O. [2] offers a broader, interdisciplinary perspective, viewing public finance management as a process that integrates all areas of public administration, covering both central and local government bodies. Thus, his definition expands Voronova's perspective by adding an element of interdisciplinarity. Blishchuk K. [3] focuses on the economic nature of public finance management, defining it as a type of relationship within the economic system, implemented through a specialized apparatus and regulatory framework. This approach highlights the technological component of management – the methods and techniques ensuring its execution. Compared to the previous definitions, this introduces a new dimension, where financial management is not only a state-legal activity but also a part of the economic mechanism. In this context, Lytvyn O.P. [4], by offering a definition of local finance management, refines this approach by adding the specificity of the local level. Her emphasis on the processes of drafting, reviewing, approving, and reporting details the mechanisms of management that ensure the functioning of local budgets and funds. Pakholiak U. [5] emphasizes public finance management as a process aimed at achieving socio-economic goals. The distinction in her perspective lies in the strong emphasis on efficiency and the effective use of financial resources, integrating the management aspect with performance outcomes. This goal-oriented focus serves as an important addition to the legal and economic interpretations of other authors. Klimova S.M. [6] defines public finance management as part of economic management, emphasizing specific methods and techniques that distinguish it. Her approach complements Blishchuk's by reinforcing the focus on the technological aspect of management while providing less detail on its regulatory foundation. Sholkova T.B. [7] places public finance management within the sphere of the state's financial activity, concentrating on regulatory acts that direct and coordinate cash flows. Her emphasis on ensuring public interest adds a humanitarian dimension to previous definitions. At the same time, she complicates the definition by viewing management as a means of optimizing financial resource flows, aligning with Pakholiak's approach while specifying the mechanisms involved. Kovalchuk S. V. and Forkun I.V. [8] critique the equation of financial management with the financial mechanism, stressing that management is an influence, whereas the financial mechanism is merely a tool of that influence. This perspective adds theoretical clarity to the concept's structure and distinguishes the functional components of the process.

Thus, the analysis of definitions allows us to conclude that the authors, by complementing each other, form a multifaceted view of public finance management. Voronova establishes the legal foundation, Monaienko introduces an interdisciplinary aspect, Blishchuk and Klimova emphasize technological components, Lytvyn specifies the local level, Pakholiak introduces a goal-oriented perspective, while Sholkova and Kovalchuk detail the functional instruments and system elements. The combination of these approaches not only helps to understand the essence of public finance management but also reveals its multidimensional nature as a legal, economic, social, and administrative phenomenon.

The next step is to consider the legislative acts regulating public administration in the field of finance in Ukraine (see Table 2).

According to the data in Table 2, the analysis of Ukraine's current regulatory framework in the field of public finance reveals its functional complexity and multidimensional nature while also highlighting key weaknesses that limit its strategic effectiveness. The central issue remains the imbalance between centralized financial control and the need for financial autonomy at the local level. The Budget Code establishes the foundation for intergovernmental fiscal relations, but its regulations show insufficient adaptability to crisis situations and a weak mechanism for encouraging financial independence of regions. The Tax Code, aimed at replenishing budgets, simultaneously exacerbates imbalances due to a high tax burden and uneven distribution of fiscal pressure, which undermines equal conditions for business development. Institutional mechanisms such as the Treasury and the Accounting Chamber provide centralized control over financial flows, but their effectiveness is constrained by technological inertia, slow response to violations, and a low level of professional specialization. Legislation in the areas of public procurement and anti-corruption has shown partial success due to the implementation of electronic systems. However, systemic shortcomings such as complex procedures for small businesses, the potential for manipulation in tender documentation, and the low level of accountability for corruption significantly undermine trust in these mechanisms.

Overall, Ukraine's financial system stands at a crossroads between institutional modernization and structural barriers. A lack of flexibility, an imbalance between centralization and decentralization, and limitations in adopting innovative approaches create risks for financial stability and economic resilience. Overcoming these challenges requires not only technical reforms but also a fundamental rethinking of financial management concepts, where the key principle should be a balance between transparency, autonomy, and efficiency.

Let us examine the key aspects and principles of public administration in Ukraine's financial sector (see Fig. 1).

As seen from the data in Fig. 1, the presented principles and aspects of public administration in Ukraine's financial sector reflect a strategic focus on building a stable, inclusive financial system that not only meets contemporary challenges but also integrates into the global economic space. Revenue generation and fund allocation, as key aspects, present a dual challenge: on the one hand, ensuring sufficient funding for state and social needs, and on the other, minimizing pressure on the economy and citizens. This requires a delicate balance between tax burden, spending efficiency, and accessibility of social programs. Control and transparency serve as fundamental mechanisms ensuring government accountability to both citizens and the international community. However, their effectiveness largely depends on the implementation of

Table 2

Legislative acts regulating public administration in the field of finance of Ukraine

№	Name of the act	Essence	Features	Disadvantages
1	Budget Code of Ukraine	Defines the principles of budget formation, execution, monitoring, and reporting for state and local budgets.	Regulates interbudgetary transfers and provides for financial control at all levels	Gaps in the regulation of financial autonomy of local budgets, insufficient flexibility in crisis conditions.
2	Tax Code of Ukraine	Establishes types of taxes, their rates, calculation procedures, payment, control mechanisms, and liability for violations of tax legislation.	Aims to simplify tax administration and ensure the replenishment of budgets at all levels.	High tax burden, uneven tax pressure across different industries.
3	Law of Ukraine "On the State Treasury"	Regulates the functions of the Treasury in terms of cash execution of the budget, financial management, and control over the use of budget funds.	Establishes a centralized system for controlling the state's financial operations.	Slow implementation of electronic systems, complications in financing during emergencies.
4	Law of Ukraine "On Public Procurement"	Establishes procedures and principles of transparency, competitiveness, and efficiency in public procurement.	Mandates the use of the Prozorro electronic system to ensure transparency in the procurement process.	Complex procedures for small businesses, potential for manipulation through tender documentation.
5	Law of Ukraine "On Prevention of Corruption"	Regulates the legal framework for preventing, detecting, and combating corruption in public administration, particularly in the financial sector.	Introduces an electronic declaration system for public officials.	Low effectiveness of anti-corruption measures, insufficient accountability.
6	Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine"	Defines the powers of local authorities in financial matters, including the formation of local budgets and management of financial resources.	Facilitates the decentralization of financial resources.	Insufficient financial resources at the local level, dependence on subsidies and grants.
7	Law of Ukraine "On the Accounting Chamber"	Regulates the activities of the Accounting Chamber as an institution conducting audits of public finances.	Ensures independent oversight of the use of budget funds.	Limited responsiveness to financial violations.
8	Law of Ukraine "On the Basic Principles of State Financial Control"	Defines mechanisms for inspections and audits of entities using budget funds.	Grants the State Audit Service the authority for control and inspections.	Inadequate staff training, limited technical resources.

Source: formed on the basis of data [8–12]

effective monitoring tools that avoid declarative measures and guarantee real accountability. The legal framework adds stability but, at the same time, excessive rigidity may slow down adaptation to dynamic changes. In this context, decentralization emerges as a progressive tool allowing local communities to manage resources more effectively, but it also demands a high level of administrative competence at the local level.

Additionally, the principles of sustainability and international integration emphasize Ukraine's ambition to implement advanced financial practices, comply with the standards of international organizations such as the IMF and OECD, and create a flexible system capable of responding to external challenges. All of this requires a comprehensive approach, where financial discipline is combined with deep social responsibility, and strategic decisions are supported by flexible implementation mechanisms.

Thus, this not only defines the fundamental principles of financial management but also offers a direction for their improvement in the context of modern economic and social realities.

Examining the goals, objectives, and shortcomings of public administration in Ukraine's financial sector reveals that its goals reflect an ambitious and comprehensive financial policy concept. This includes macroeconomic stability, support for entrepreneurship, infrastructure development, social protection, and integration into the global financial system. However, existing shortcomings—such as corruption, bureaucracy, weak digitalization, and a low level of financial decentralization—effectively hinder the fulfillment of these objectives, creating systemic inefficiency at all levels of governance.

Despite efforts to optimize budget expenditures, ensure the financial stability of communities, and implement e-governance, actual performance remains far below the potential dictated by the country's resources and capabilities. The low level of cooperation between government agencies indicates a lack of a comprehensive approach to financial policy implementation, leading to uneven resource distribution among regions and increasing local communities' dependence on subsidies. This not only deepens socio-economic disparities but also creates risks of financial insolvency during crises. Additionally, identified issues such as bureaucratization of processes and insufficient transparency in financial operations undermine public and investor trust, which is critically important for attracting capital to strategic sectors. The absence of long-term planning and flexibility in the budget process deprives the system of the ability to respond promptly to external economic challenges, which, in an era of global instability, is a serious drawback. While the integration of digital technologies is declared a priority, it remains weak and fragmented, significantly reducing the potential for effective financial management and oversight.

At the same time, the low qualification of personnel, combined with a weak level of financial literacy among

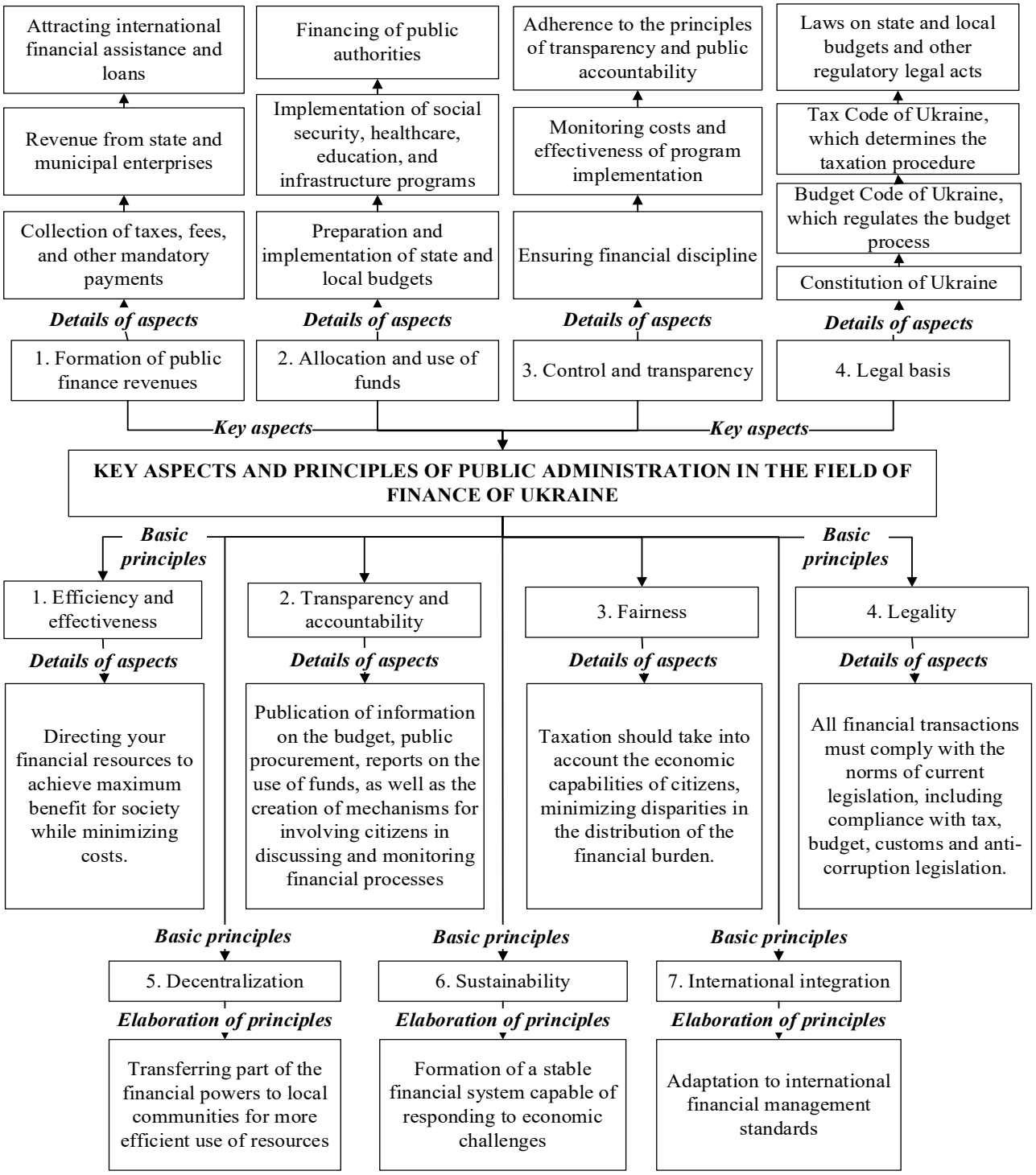


Figure 1. Key Aspects and Principles of Public Administration in the Field of Finance of Ukraine

Source: formed on the basis of data [8–12]

the population, creates additional obstacles to effective governance, turning even well-designed policies into formal instruments that fail to deliver the expected results. This situation is exacerbated by the limited public influence on the budget process, which not only reduces transparency but also deprives authorities of valuable feedback needed to address real citizen needs.

Let us establish the structure of responsible individuals in the organization of public financial management in Ukraine (see Table 3).

According to the data in Table 3, the structure of public financial management in Ukraine is a complex and multi-level system operating under constant political, economic, and social challenges. Despite the clearly defined functions and powers of key institutions, the system exhibits fragmentation, weak coordination, and a lack of innovative approaches. The Verkhovna Rada of Ukraine, as the central legislative body in financial management, is often influenced by political dynamics, which slows down decision-making and undermines the strategic coherence of

Table 3

The structure of responsible individuals in the organization of public financial management in Ukraine

№	Element	Essence and functioning	Identified deficiencies
1	Verkhovna Rada of Ukraine (Legislative Power)	The Verkhovna Rada approves the state's key financial documents, including the State Budget of Ukraine, tax policy, laws on interbudgetary relations, and other regulatory acts governing public finance.	The Verkhovna Rada shapes the strategic legislative framework, but its decisions are often delayed due to political conflicts, affecting the budgetary process.
2	Cabinet of Ministers of Ukraine (Executive Power)	The Cabinet of Ministers organizes the execution of the state budget, coordinates the work of ministries, formulates budgetary policy, and oversees the implementation of financial programs.	Effectiveness depends on coordination between ministries, but there is often a lack of a swift response to economic challenges.
3	Ministry of Finance of Ukraine	The main body responsible for developing and implementing state financial policy ensures budget execution, monitors financial flows, shapes tax policy, and manages public debt.	The Ministry is a central link; however, its functions are sometimes duplicated by other bodies, complicating coordination.
4	Accounting Chamber of Ukraine	An independent parliamentary oversight body that audits the efficiency of budget funds utilization, evaluates budget execution, and conducts audits of state programs.	The oversight body has significant potential, but its recommendations are not always considered by executive authorities.
5	State Treasury Service of Ukraine	Organizes the execution of budgets at all levels, performs financial transactions, and maintains accounting records of budget funds.	There is technical obsolescence in some processes and a lack of integration with other management systems.
6	State Tax Service of Ukraine	Ensures budget revenues through the administration of taxes, duties, and other mandatory payments.	The Tax Service has significantly improved its operations after the reform, but there are still issues regarding the simplification of procedures for taxpayers.
7	Local Authorities	Includes regional, city, town, and village councils, which form and approve local budgets and allocate resources at the local level.	Local budgets often rely on subsidies and grants, limiting their financial autonomy.
8	National Bank of Ukraine (NBU)	Regulates monetary policy, ensures the stability of the national currency, and influences financial markets. The NBU also participates in financing state programs through refinancing mechanisms.	The high independence of the NBU is an advantage, but coordination with the Cabinet of Ministers needs improvement.
9	Anti-Corruption Bodies	Detects and investigates corruption-related financial crimes.	The activities of anti-corruption bodies help reduce corruption risks, but their impact is limited due to the low number of investigations that reach court.
10	Civil Society and Media	Actively monitor budget execution, financial transparency, and help uncover financial abuses.	Civil society has the potential to influence government decisions but is often restricted by formal mechanisms.

Source: formed on the basis of data [8–12]

financial regulation. This imbalance is particularly evident in interbudgetary relations and long-term budget planning. The Cabinet of Ministers, as the main executive body, faces challenges in inter-agency cooperation and timely responses to external economic threats. The state administration still lacks an effective coordination mechanism that would integrate horizontal policy coordination with vertical accountability of government agencies. The Ministry of Finance, while playing a crucial role in managing public finances, often operates under overlapping functions with other entities and lacks sufficient tools to adapt to dynamic macroeconomic changes. The Accounting Chamber, despite its independent status, has limited influence on enforcing accountability and addressing financial violations. Strengthening its oversight functions and integrating audit findings into the decision-making system is necessary. At the local level, budget dependence on subsidies and grants indicates that the decentralization process remains incomplete. While local communities have formally received greater financial authority, their real autonomy remains restricted. Furthermore, the current financial resource allocation model does not fully consider regional characteristics, leading to inequality in access to funding and widening social disparities. Similarly, the State Treasury Service and State Tax Service have partially modernized their functions, but deeper integration of digital technologies could significantly improve financial process administration and cost reduction. The National Bank of Ukraine (NBU), despite its high level of autonomy, requires better coordination with the Cabinet of Ministers in developing macroeconomic strategies. The absence of systematic dialogue between these institutions creates risks for financial market stability and overall monetary policy.

An additional challenge is the low implementation rate of recommendations from anti-corruption bodies, which still face bureaucratic barriers and resource constraints. Civil society and the media, despite their significant potential, primarily operate through reactive oversight mechanisms. Institutionalizing public monitoring could be a key factor in enhancing transparency and government accountability.

Thus, although Ukraine's public financial management system has the fundamental elements necessary for financial stability, its effectiveness is hindered by systemic weaknesses, ranging from political dependence to technological and organizational inertia. A strategic revision of institutional interactions, the expansion of anti-corruption tools, and the implementation of innovative

management technologies are essential to transform Ukraine's financial system into a more resilient, transparent, and development-oriented mechanism.

After examining the shortcomings and key threats to public financial management in Ukraine, we will develop future application of modern digital transformation tools in Ukraine's public financial management (see Fig. 2).

As shown in Fig. 2, the proposed recommendations highlight the need to rethink Ukraine's public financial management system through the integration of modern digital technologies. These technologies will not only drive process modernization but also reshape the logic of public governance, enabling a shift from traditional administration to a strategic approach based on data analysis, transparency, and results orientation.

The implementation of artificial intelligence, blockchain, ERP systems, and cloud platforms enhances resource management efficiency while reducing the risks of human error and corruption. Reforming interbudgetary relations through automation and geospatial algorithms ensures objective assessment of regional needs and minimizes imbalances. For effective decision-making, it is crucial to combine technological advancements with the institutional capacity of the state. Optimizing the budget process through economic stress testing, medium-term planning, and cloud platforms improves decision-making speed and ensures financial stability. Predictive analysis based on machine learning allows for scenario modeling and budget optimization. KPI metrics and public monitoring increase government accountability and align governance with societal outcomes. The success of reforms depends on the willingness of government officials and the public to embrace change. Integration into the global financial system through harmonization of standards and adherence to international recommendations unlocks new funding opportunities and strengthens compliance with global trends. Social orientation remains



Figure 2. Application of Modern Digital Transformation Tools in Ukraine's Public Financial Management

Source: developed by the author independently

an important element of reforms: targeted assistance, digital support platforms, and participatory budgeting will help build trust between the state and society. Thus, the digital transformation of financial management in Ukraine requires comprehensive modernization aimed at transparency, efficiency, and accountability. Overall success primarily depends on combining modern technologies, institutional changes, and active citizen participation, ensuring the sustainable development of local communities and the country as a whole.

Conclusions. In summary, public financial management in Ukraine is a crucial element of state policy aimed at ensuring economic stability, efficient resource utilization, and the achievement of strategic goals. However, this sector faces numerous challenges, including insufficient transparency, bureaucratization, weak decentralization of finances, a low level of digitalization, and limited financial autonomy of local authorities. The analysis of scientific approaches to financial management has revealed its multifaceted nature, encompassing legal, economic, social, and administrative aspects. To enhance the effectiveness of financial management, comprehensive reforms are necessary, including the modernization of the budgetary process, integration of modern technologies such as artificial intelligence and blockchain, and active participation of civil society. Special attention should be given to strengthening institutional mechanisms, reducing corruption risks, and harmonizing national financial policy with international standards. The successful implementation of these measures will improve the transparency and efficiency of financial resource management and ensure the country's sustainable development in the face of global challenges.

References:

1. Voronova L. K. (2006). Finansove pravo Ukrainy [Financial Law of Ukraine]. Kyiv: Pretsedent; Moia knyha, 448 p. (in Ukrainian)
2. Monaienko A. O. (2010). Finansova diialnist derzhavy yak katehoriia finansovoho prava [Financial activity of the state as a category of financial law Law of Ukraine]. *Pravo Ukrainy*, vol. 9, pp. 162–171. (in Ukrainian)
3. Blishchuk K. (2022). Osoblyvosti upravlinnia publichnymy finansamy u voiennyi period [Peculiarities of public finance management during the war period]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1–2, pp. 62–67. (in Ukrainian)
4. Lytvyn O. P. (2010). *Pravovi osnovy zdiisnennia upravlinnia mistsevymy finansamy Ukrainy* [Legal foundations of local finance management in Ukraine: abstract of dissertation candidate of law: 12.00.07]: avtoref. dys. kand. yuryd. nauk: 12.00.07, Dnipro, 20 p. (in Ukrainian)
5. Pakholiak U. (April 27–28, 2017). Shliakhy pokrashchennia upravlinnia publichnymy finansamy v suchasnykh umovakh [Ways to improve public finance management in modern conditions]. *Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku ekonomiky: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv i molodykh uchenykh.* Ternopil, pp. 32–35. (in Ukrainian)
6. Klimova S. M. (2016). Upravlinnia publichnymy finansamy yak skladova reformy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Public finance management as a component of public administration reform in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriia : Pravo*. vol. 3 (53), pp. 84–89. (in Ukrainian)
7. Sholkova T. B. (2019). Poniattia ta znachennia upravlinnia publichnymy finansamy [The concept and meaning of public finance management]. *Mizhnarodnyi yurydychnyi visnyk: aktualni problemy suchasnosti (teoriia ta praktyka)*, vol. 15, pp. 143–151. (in Ukrainian)
8. Kovalchuk S. V. (2006). Finansy: Navch. Posibnyk [Finance: Textbook]. Lviv: Novyi Svit-2000, 568 p. (in Ukrainian)
9. Nosan N., Martinovych V. (2019). Normatyvno-pravove zabezpechennia publichnoho upravlinnia v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Regulatory and legal support of public administration in the context of decentralization of power in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk,* vol. 4, pp. 105–111. (in Ukrainian)
10. Shura N. O. (2016). Pryntsypy publichnoho administruvannia yak rehuliatory sotsialno-ekonomichnykh protsesiv u natsionalnii ekonomitsi [Principles of public administration as regulators of socio-economic processes in the national economy]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 14, pp. 260–263. (in Ukrainian)
11. Ostapchuk V. O. (2018). Perspektyvy finansovoi detsentralizatsii v Ukraini: normatyvno-pravovyi aspekt [Prospects for financial decentralization in Ukraine: regulatory and legal aspect]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Ekonomika i suspilstvo"*, vol. 15, pp. 720–726. (in Ukrainian)
12. Sahachko Iu. M., Hutorova O.O. (2024). Osnovy publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Fundamentals of public management and administration]. Kharkiv: Derzhavnyi. Biotekhnichnyi. Universytet, 215 p. (in Ukrainian)

Бібліографічний список:

1. Воронова Л.К. Фінансове право України. Київ : Прецедент; Моя книга, 2006. 448 с.
2. Монаєнко А.О. Фінансова діяльність держави як категорія фінансового права. *Право України*. 2010. № 9. С. 162–171.
3. Блищук К. Особливості управління публічними фінансами у воєнний період. *Ефективність державного управління*. 2022. № 1–2. С. 62–67.
4. Литвин О.П. Правові основи здійснення управління місцевими фінансами України: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Дніпро, 2010. 20 с.
5. Пахоляк У. Шляхи покращення управління публічними фінансами в сучасних умовах. *Соціально-економічні аспекти розвитку економіки*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених. м. Тернопіль, 27–28 квітня 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 32–35.
6. Клімова С.М. Управління публічними фінансами як складова реформи державного управління в Україні. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2016. № 3 (53). С. 84–89.
7. Шолькова Т.Б. Поняття та значення управління публічними фінансами. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика).* 2019. № 15. С. 143–151.
8. Ковальчук С.В. Фінанси: Навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2006. 568 с.
9. Носань Н., Мартинович В. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 4. С. 105–111.

10. Шура Н.О. Принципи публічного адміністрування як регулятори соціально-економічних процесів у національній економіці. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 14. С. 260–263.

11. Остапчук В.О. Перспективи фінансової децентралізації в Україні: нормативно-правовий аспект. *Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство».* 2018. № 15. С. 720–726.

12. Сагачко Ю.М., Гуторова О.О. Основи публічного управління та адміністрування. Харків : Державний біотехнічний університет, 2024. 215 с.

Стаття надійшла до редакції 29.01.2025

УДК 382:338.487.1:338.984(477)
JEL H54, L92
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-17

Петрашевська А.Д.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6199-1499
Angelina Petrashevska
Odesa Polytechnic National University

Колонтай С.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8699-7320
Svitlana Kolontai
Odesa I.I. Mechnikov National University

Соколовська В.О.
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-0451-1603
Valentyna Sokolovska
Odesa I.I. Mechnikov National University

УПРАВЛІННЯ МОРСЬКОЮ ГАЛУЗЗЮ: ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

MARITIME INDUSTRY MANAGEMENT: GOVERNMENT REGULATION AND DEVELOPMENT STRATEGIES

Анотація. *У дослідженні розглянуто основні стратегії управління в морській галузі, їхні особливості та вплив на загальний розвиток сектора. Акцентовано, що морська галузь є однією з найважливіших складових світової економіки, яка включає в себе перевезення вантажів і пасажирів, морські порти, суднобудування та ремонти, а також інші суміжні сфери. Зазначено, що управління в морській галузі є складним і багатогранним процесом, що вимагає чіткої стратегії для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Фінансування морської галузі України є одним з найважливіших питань для забезпечення її сталого розвитку. Незважаючи на значні виклики, існують певні перспективи залучення фінансування та відновлення морської галузі.*

Ключові слова: *державне регулювання, управління, морська галузь, судноплавство, стратегії розвитку.*

Abstract. Introduction. *The maritime industry is one of the most important components of the world economy. It includes cargo and passenger transportation, seaports, shipbuilding and repair, as well as other related areas. Management in the maritime industry is a complex and multifaceted process that requires a clear strategy to ensure efficiency and competitiveness. Therefore, this study examines the issues of state regulation and the main management strategies in the maritime industry, their features and impact on the overall development of the sector.* ***The purpose*** *of the study is to highlight issues of state regulation of the maritime industry, identify the main strategies used in modern conditions, their effectiveness and impact on the overall development of the maritime services sector, and highlight what approaches help maritime companies adapt to new challenges and achieve high results in their activities.* ***Methods.*** *In the process of conducting the research, the following methods were used: induction and deduction, comparison, synthesis and analysis.* ***Results.*** *Specific features inherent in the maritime industry are identified. Strategic management models are considered that help maritime companies adapt to changing conditions and achieve their goals. Problems that may affect the effectiveness of the maritime industry are identified and characterized. The main management strategies for seaports and key aspects of shipping management are identified. It is proven that the effective functioning of the maritime industry is one of the key factors affecting the stability of public finances. The effectiveness of public investments in the maritime industry is a key factor affecting the pace of port reform and their competitiveness.* ***Conclusion.*** *The unique characteristics of the maritime sector, such as the complexity and dynamics of operations, require adapted methods and models of strategic management. The maritime industry market is dominated by large corporations that seek to optimize processes and introduce new technologies to increase efficiency and sustainability. Financing the maritime industry of Ukraine remains one of the most important issues for ensuring its sustainable development. Despite significant challenges, there are certain prospects for attracting financing and revitalizing the maritime industry. This area is proposed as a priority for further research.*

Keywords: *government regulation, management, maritime industry, shipping, development strategies.*

Постановка проблеми. В умовах сучасної глобалізації морська галузь грає критичну роль у забезпеченні міжнародних економічних зв'язків і перевезення товарів. Майже 90 відсотків світової торгівлі здійснюється морськими шляхами, що робить ефективне управління в цій сфері надзвичайно важливим. Зростання обсягів торгівлі, екологічні вимоги та інші зміни створюють нові виклики для морської індустрії. У зв'язку з цим актуально та доцільно розглянути стратегії управління у морській галузі, які вкрай важливі не тільки для забезпечення конкурентоспроможності, але й для стійкого розвитку морської галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд джерел публікацій та досліджень фахівців засвідчує про значну увагу вчених до питань стратегічного управління. Це представлено у роботах Калініна А.В.[1], Василенка В.О., Герасимчука В.Г., Ігнатієвої І.А., Скібіцького О.М., Стадника В.В., Віханського О.С., Градова А.П., Друкера П., Портера М. [2]. Формуванню інструментів державної підтримки морегосподарського комплексу України присвячені роботи Гусаріної Н.В., Скітяшиної В.К. [3] та інших. Проте, теоретичні аспекти управління морською галуззю потребують більш детального вивчення.

Мета дослідження полягає в узагальненні, систематизації та визначенні стратегій управління в морській галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «стратегія» є одним з ключових у сучасному управлінні. Воно широко використовується в різних галузях, від бізнесу до державного управління. У класичному визначенні стратегія – це інструмент для прийняття обґрунтованих управлінських рішень організації в умовах невизначеного майбутнього. Вона визначає напрямок розвитку, розподіляє ресурси та забезпечує конкурентну перевагу.

Стосовно стратегічного управління в морській галузі слід виокремити специфічні риси, які визначаються її унікальною природою. По-перше, це глобальний характер діяльності. Морська галузь функціонує на глобальному рівні, що потребує врахування міжнародних стандартів і вимог, а також адаптації до змін. По-друге, це висока капіталоємність. Інвестиції в морську галузь, такі як будівництво суден і модернізація портів, є значними, що визначає необхідність довгострокового планування та оцінки ризиків. По-третє, це сезонність і змінність умов. Морська галузь стикається з сезонними коливаннями попиту і непередбачуваними погодними умовами, що потребує гнучкого підходу до управління.

І ще одна специфічна риса морської галузі – це складність логістики. Управління ланцюгами постачання і перевезення вантажів між різними видами транспорту вимагає ретельної координації і точності.

На стратегію розвитку морської галузі суттєво впливають різноманітні фактори, які необхідно аналізувати та враховувати при прийнятті управлінських рішень (рис. 1).

Україна має найдовшу берегову лінію в Азово-Чорноморському регіоні, її довжина складає 2759,2 кілометра [4].

2024 рік був визначальним для морської галузі України. Повномасштабна війна внесла значні корективи у її функціонування, проте водночас відкрила нові можливості та підкреслила важливість державного регулювання. Одним із найважливіших досягнень року стало успішне функціонування українського морського коридору. Незважаючи на ризики, пов'язані з мінуванням акваторії Чорного моря, Україна змогла організувати експорт зерна та інших товарів, що стало критично важливим для світової продовольчої безпеки.

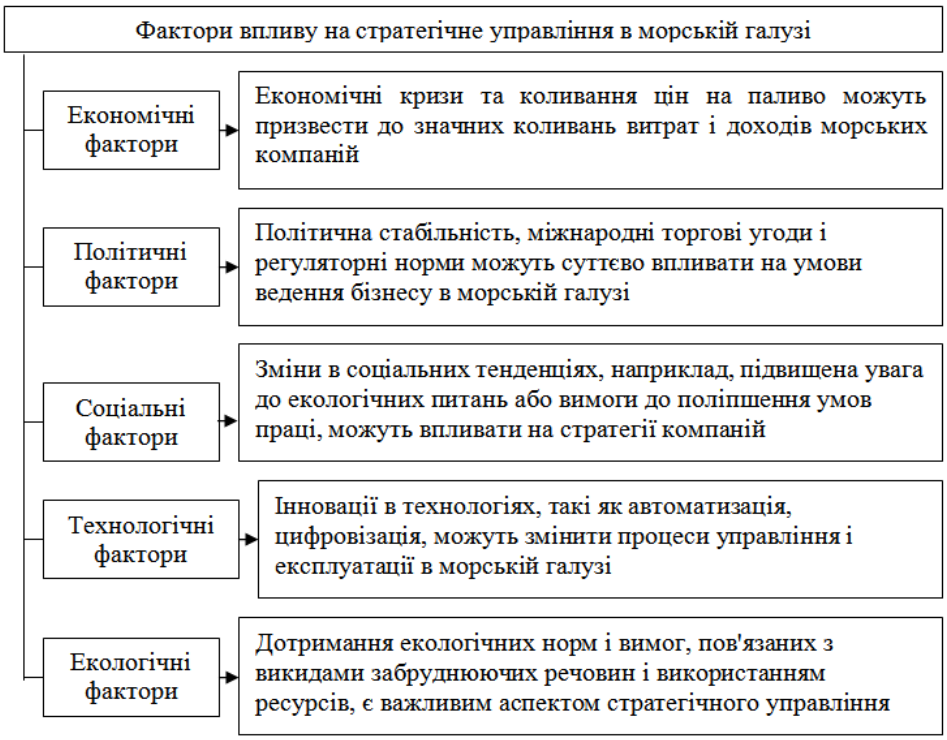


Рис. 1 Фактори впливу на стратегічне управління в морській галузі

Джерело: сформовано авторами

За даними ДП «АМПУ», 2024 рік став роком значного зростання вантажообігу в українських морських портах, який досяг 97,2 мільйонів тонн [5].

Попри складну геополітичну ситуацію, українські порти продемонстрували свою стійкість, збільшивши вантажообіг з 62 млн тонн [6] у 2023 році до рекордних 97,2 млн тонн у 2024 році.

Вагомий внесок у зростання вантажообігу зробили зернові та рудні вантажі, обсяги яких склали 60,3 та 18,5 млн тонн відповідно. Експорт зернових культур залишається одним з найважливіших сегментів української зовнішньої торгівлі, забезпечуючи значну частину валютних надходжень до державного бюджету. Це свідчить про стратегічне значення аграрного сектору для економіки України. Стабільне функціонування Українського морського коридору стало потужним стимулом для розвитку морських портів Великої Одеси, що призвело до значного зростання обсягів перевезень вантажів у порівнянні з попереднім роком.

Український морський коридор продемонстрував стійкість та ефективність у 2024 році, забезпечивши перевезення 79,9 млн тонн вантажів і експорт 76,4 млн тонн продукції до 52 країн світу. Понад 3 138 суден скористалися цим маршрутом, що свідчить про його важливість для української економіки.

Дунайські порти відіграли визначальну роль у підтримці експорту України, продемонструвавши свою здатність швидко адаптуватися до нових умов. Перевантаживши 17,3 млн тонн вантажів, вони підтвердили своє стратегічне значення для економіки країни, особливо в контексті необхідності диверсифікації експортних маршрутів [5].

Відновлення вантажообігу стало можливим завдяки комплексу заходів, що включали міжнародну підтримку, активну участь державних органів у регулюванні та координації процесів, ефективну співпрацю з бізнесом, зокрема стивідорними компаніями та аграріями, а також залучення всіх учасників логістичного ланцюга.

Незважаючи на війну, тривають роботи з модернізації та розвитку портової інфраструктури, зокрема, увага приділяється поглибленню каналів, будівництву нових терміналів та впровадженню сучасних технологій.

Уряд України надає значну підтримку морській галузі. Це виражається у фінансовій допомозі підприємствам, спрощенні процедур оформлення документів, а також у посиленні безпеки судноплавства.

Разом з тим, морська галузь стикається з низкою нових викликів, таких як постійна загроза мінування акваторії, яка ускладнює судноплавство та потребує постійного моніторингу; логістичні проблеми, які негативно впливають на ефективність роботи портів; жорстка конкуренція, з якою Україна стикається на глобальному ринку морських перевезень.

Ціль державної регуляторної політики в морській галузі – забезпечити баланс між інтересами держави та бізнесу, сприяючи розвитку конкуренції, інновацій та стабільності ринку. Ефективне функціонування морської галузі є одним з ключових факторів, що впливають на стабільність державних фінансів [5]. Ефективність державних інвестицій у морську галузь є ключовим фактором, що впливає на темпи реформування портів та їхню конкурентоспроможність відповідно до положень Закону «Про морські порти України» [7] та Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 р. [8].

Минулого 2024 року було оновлено нормативно-правову базу, що регулює діяльність морської галузі:

– оптимізація процесу оформлення документів та отримання дозволів з метою підвищення конкурентоспроможності українських портів;

– посилення безпеки за допомогою введення додаткових заходів для захисту суден та портів від можливих атак;

– підтримка експорту, а саме держава надала фінансову підтримку експортерам та спростила процедури оформлення експортних документів.

Зазначимо, що морська галузь стикається з кількома серйозними проблемами і викликами, які можуть вплинути на її ефективність і стійкість.

По-перше, це екологічні питання. Зростання екологічних вимог і обмежень на викиди забруднюючих речовин є значним викликом. Необхідність адаптації до нових норм, таких як імплементація стандартів Міжнародної морської організації (ІМО) для зменшення викидів сірки і вуглецю, вимагає значних капіталовкладень у нові технології та оновлення флоту.

По-друге, це проблеми з інфраструктурою. Хоча модернізація портів і терміналів триває, багато з них стикаються з проблемами переповнень, недостатньої пропускної здатності та застарілої інфраструктури, що може впливати на ефективність обробки вантажів і затримки у перевезеннях.

По-третє, це ризики кібербезпеки. Зростання цифровізації та автоматизації в морській галузі підвищує ризики кіберзлочинності. Захист інформаційних систем і інфраструктури від кіберзагроз є важливою складовою стратегії безпеки.

Ще одна проблема – це нестабільність політичних і торгових відносин. Торгові війни, санкції та політичні конфлікти можуть впливати на глобальні торгові маршрути і змінювати умови для морських перевезень. Невизначеність у міжнародних торгових угодах може створювати додаткові ризики і впливати на бізнес-планування.

І не менш серйозна проблеми зв'язана з підготовкою кадрів. Нестача кваліфікованих кадрів, особливо в контексті нових технологій та екологічних стандартів, є проблемою для галузі. Потреба в постійній підготовці і перепідготовці спеціалістів є важливою для підтримки високих стандартів обслуговування і управління.

Ці проблеми і виклики вимагають від компаній у морській галузі гнучкого підходу до управління, інноваційних рішень та стратегічного планування для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Морські порти, як складова інфраструктури морської галузі, є ключовими ланками в глобальному ланцюгу постачання. Тому ефективне управління ними має критичне значення для забезпечення безперебійної і ефективної роботи. Основні стратегії управління морськими портами розглянуто на рис. 2.

До стратегії управління морською галуззю можна віднести управління судноплавством. Це складний процес, який вимагає комплексного підходу та врахування безлічі факторів. Ефективна стратегія управління судноплавством дозволяє оптимізувати витрати, підвищити безпеку та забезпечити своєчасну доставку вантажів.

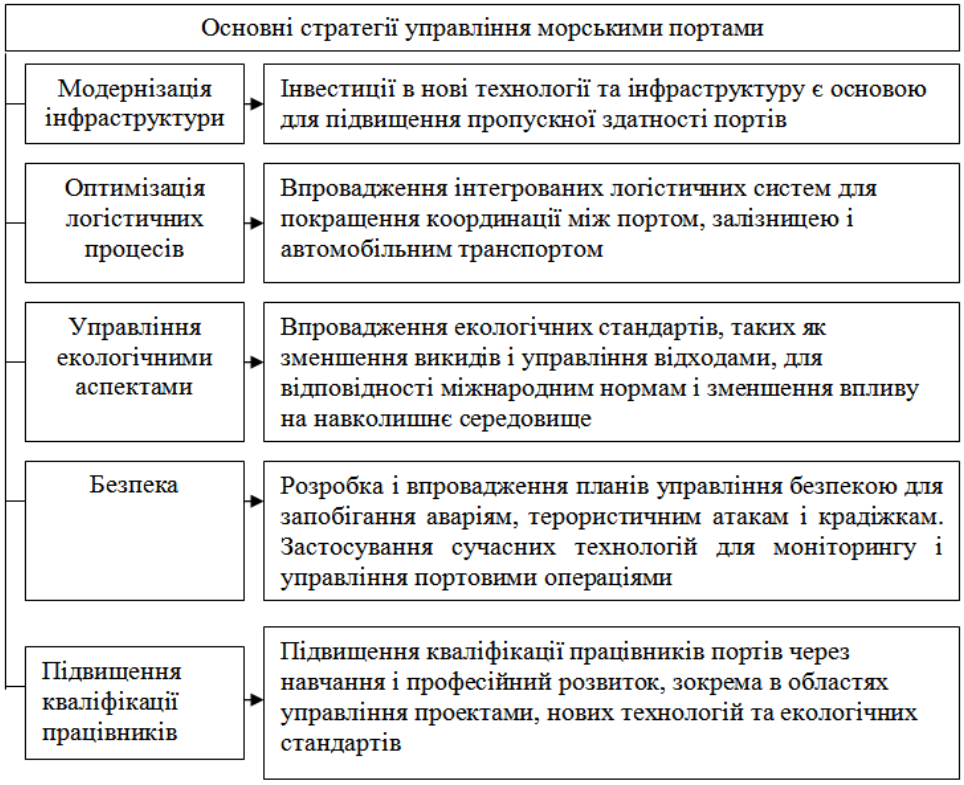


Рис. 2 Основні стратегії управління морськими портами

Джерело: сформовано авторами

Ключовими аспектами стратегії управління судноплавством є планування маршрутів, управління флотом, управління вантажами, управління персоналом, управління ризиками, екологічна безпека та фінансове управління.

Важливу роль в управлінні судноплавством відіграють сучасні технології. Системи автоматичної ідентифікації суден (AIS) забезпечують обмін інформацією між суднами та береговими службами, що підвищує безпеку судноплавства. Електронні морські карти (ENC) надають детальну інформацію про гідрографічні умови, навігаційні небезпеки та інші важливі дані. Системи управління двигунами оптимізують роботу двигунів, знижують витрати палива та викиди шкідливих речовин. Системи дистанційного управління дозволяють керувати судном з берега, що підвищує безпеку та ефективність роботи.

Постійна адаптація до мінливих умов ринку та технологічних змін є ключовим фактором успіху в морській галузі.

Впровадження цифрових інструментів дозволяє оптимізувати процеси, покращити результативність та забезпечити безпеку морських операцій.

По-перше, це оптимізація маршрутів. Системи судноплавства на основі даних дозволяють визначати найкоротші та найбезпечніші маршрути, враховуючи погодні умови, стан моря, наявність перешкод та інші фактори.

По-друге, це моніторинг суден в реальному часі. За допомогою супутникового зв'язку та систем автоматичної ідентифікації суден (AIS) можна відстежувати рух суден, їх швидкість, курс та інші параметри, що підвищує безпеку судноплавства та забезпечити своєчасну реакцію на нештатні ситуації.

По-третє, це управління флотом. Цифрові платформи дозволяють централізовано управляти флотом, відстежувати технічний стан суден, планувати технічне обслуговування та ремонти.

Четверте – це управління вантажами. Системи управління вантажами дозволяють автоматизувати процеси прийому та видачі вантажів, відстежувати їх рух, контролювати температуру та вологість у контейнерах. Це підвищує ефективність роботи портів та митних служб.

По-п'яте, великі обсяги даних є цінним джерелом інформації для виявлення закономірностей, прогнозування ризиків та прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, аналіз даних про погоду, стан моря та рух суден дозволяє оптимізувати маршрути та знизити ризик аварій.

По-шосте, впровадження IoT-технологій дозволяє збирати дані з різних датчиків, встановлених на судах та в портах. Це дозволяє відстежувати стан обладнання, контролювати витрати енергії та оптимізувати робочі процеси.

По-сьоме, штучний інтелект використовується для автоматизації рутинних задач, прийняття рішень на основі даних та прогнозування майбутніх подій. Наприклад, інтелектуальні системи можуть прогнозувати погоду, оптимізувати маршрути та виявляти ознаки технічних неполадок.

Впровадження цифрових технологій в управління морськими операціями має ряд переваг: підвищення ефективності, поліпшення безпеки, збільшення прозорості та зниження впливу на навколишнє середовище.

Безумовно, майбутнє морської галузі пов'язане з цифровими технологіями, екологічно чистими рішеннями та автономними суднами.

Сучасна морська галузь переживає період значних трансформацій, зумовлених активним впровадженням автоматизації та роботизації. Ці процеси не лише підвищують ефективність та безпеку морських операцій, але й створюють нові перспективи для галузі.

Повномасштабна війна внесла значні корективи в функціонування морської галузі, поставивши перед державою нові виклики щодо фінансування. Війна призвела до значних втрат інвестицій у морську інфраструктуру, що потребує значних коштів на відновлення. Внаслідок обмеження судноплавства та зниження обсягів перевезень, доходи портів суттєво скоротилися. Посилення заходів безпеки у зв'язку з військовою агресією призвело до зростання витрат на охорону портів та суден. Значні коливання курсу гривні ускладнюють планування та здійснення інвестиційних проектів.

На рис. 3 розглянуто джерела фінансування морської галузі у 2024 році.

Розглянемо перспективи фінансування морської галузі (рис. 4). Одним із шляхів залучення інвестицій може стати приватизація не стратегічних портів. Залучення приватного сектора до фінансування та управління портовою інфраструктурою дозволить ефективніше використовувати ресурси. Створення спеціальних економічних зон у портах може стимулювати інвестиції та розвиток нових виробництв. Продовження



Рис. 3 Джерела фінансування морської галузі

Джерело: сформовано авторами



Рис. 4 Перспективи фінансування морської галузі

Джерело: сформовано авторами

залучення коштів від міжнародних донорів на відновлення та розвиток морської інфраструктури.

Незважаючи на всі труднощі, перспективи розвитку морської галузі України є позитивними, завдяки успішному функціонуванню морського коридору та підтримці держави. 2024 рік був визначальним для морської галузі України. Незважаючи на важку ситуацію в країні, галузь продемонструвала свою стійкість та адаптивність. Державне регулювання відіграло ключову роль у подоланні викликів та забезпеченні сталого розвитку галузі.

Висновки. Морська галузь є важливим фактором економічного зростання, забезпечуючи торгівлю, транспортування вантажів, розвиток портової інфраструктури та суднобудування. Крім того, морська галузь відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, контролюючи морські кордони, захищаючи морські ресурси та забезпечуючи безпеку мореплавства. Держава повинна розробляти довгострокові стратегії розвитку морської галузі, визначаючи пріоритети, цілі та інструменти для їх досягнення; створювати ефективну систему регулювання морської діяльності, забезпечуючи безпеку мореплавства, охорону довкілля та справедливу конкуренцію; інвестувати в розвиток морської інфраструктури, наукові дослідження та підготовку кадрів; співпрацювати з приватним сектором, залучаючи інвестиції та нові технології. Можливості розвитку морської галузі – розвиток міжнародної торгівлі, зростання попиту на морські перевезення, нові технології (автоматизація, цифровізація), розвиток альтернативних видів палива. Стратегії розвитку морської галузі – модернізація портової інфраструктури; розвиток суднобудування; захист морського середовища; міжнародне співробітництво.

Унікальні характеристики морської галузі вимагають адаптованих методів і моделей при прийнятті стратегій управління. Фінансування морської галузі України залишається одним з пріоритетних завдань для забезпечення її сталого розвитку. Незважаючи на значні виклики, існують певні перспективи залучення фінансування та відновлення морської галузі. Саме цей напрямок пропонується як пріоритетний для подальших досліджень.

Бібліографічний список:

1. Калінін А.В. Концептуальні підходи до формування стратегій розвитку підприємств морського транспорту України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті:* зб. наук. праць. Одеса : ОНМУ, 2024. № 3 (88). С. 112–124. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-112-124

2. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980 (2nd ed. New York: Free Press, 1998. 397 p.

3. Гусаріна Н.В., Скітяшина В. К. Формування механізму державної підтримки розвитку морегосподарського комплексу України. *Економіка: реалії часу.* 2021. № 5 (57). С. 23–29. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/23.pdf (дата звернення: 17.01.2025).

4. Указ Президента України №468/2024 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 липня 2024 року «Про Стратегію морської безпеки України». URL: https://www.president.gov.ua/documents/4682024-51461 (дата звернення: 21.01.2025).

5. Адміністрація морських портів України [Administration of Sea Ports of Ukraine. URL: https://www.uspa.gov.ua/news (дата звернення: 17.01.2025).

6. ДП «АМПУ». Звіт про управління за 2023 рік. URL:https://www.uspa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit_2023-%E2%80%93-15.04.2024.pdf (дата звернення: 17.01.2025).

7. Закон України «Про морські порти України». URL: https://ips.ligazakon.net/document/T124709?an=1

8. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text

References:

1. Kalinin A. V. (2024) Kontseptualni pidkhody do formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstv morskoho transportu Ukrainy [Conceptual approaches to the formation of strategies for the development of maritime transport enterprises of Ukraine]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti:* Zb. nauk. prats. Odesa: ONMU. No. 3 (88), pp. 112–124. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-112-124

2. Porter M. (1998) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press. 2nd ed. 397 p.

3. Husarina N. V., Skitiashyna V. K. (2021) Formuvannia mekhanizmu derzhavnoi pidtrymky rozvytku morehospodarskoho kompleksu Ukrainy [Formation of the mechanism of state support for the development of the marine economic complex of Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu,* no. 5 (57), pp. 23–29. Available at: https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/23.pdf (accessed January 17, 2025).

4. Ukaz Prezydenta Ukrainy № 468/2024 (2025) Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 17 lypnia 2024 roku "Pro Stratehiiu morskoi bezpeky Ukrainy" [Decree of the President of Ukraine No. 468/2024 On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated July 17, 2024 "On the Maritime Security Strategy of Ukraine"]. Available at: https://www.president.gov.ua/documents/4682024-51461 (accessed January 21, 2025).

5. Administratsiia morskykh portiv Ukrainy (2025) [Administration of Sea Ports of Ukraine]. Available at: https://www.uspa.gov.ua/news (accessed January 17, 2025).

6. DP "AMPU". (2025) Zvit pro upravlinnia za 2023 rik [Management report for 2023]. Available at: https://www.uspa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit_2023-%E2%80%93-15.04.2024.pdf (accessed January 17, 2025).

7. Zakon Ukrainy "Pro morski porty Ukrainy" [Law of Ukraine "About sea ports of Ukraine"]. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/T124709?an=1

8. Stratehiia rozvytku morskykh portiv Ukrainy na period do 2038 r [Strategy for the development of seaports of Ukraine for the period until 2038]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text

Стаття надійшла до редакції 23.01.2025

УДК 364.2:331.1; 364.3
JEL I310, I380, J320
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-18

Поплавська О.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9538-3718
Oksana Poplavska
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ЛЮДИНИ

SOCIAL PROTECTION IN THE SOCIAL SECURITY SYSTEM OF HUMAN BEING

Анотація. *Дослідження присвячено вивченню взаємозв'язку соціальної безпеки людини та соціального захисту. Представлений авторський конструкт системи соціального захисту доповнено соціальними ризиками, що пов'язані з життєдіяльністю людини, зокрема, спроможністю забезпечити первинні потреби. Означено дотичні точки обох явищ: в площині цілеполягання і завдань, відповідності життєвим етапам розвитку людини. Визначено, що соціальний захист дозволяє забезпечити економічну якість життя, а соціальну – забезпечують організаційні, правові заходи. Підтверджено ідентичність динаміки показників рівнів соціального захисту та соціальної безпеки; обчислено щільність зв'язку явищ. Проаналізовано проблеми субсидування житлово-комунальних послуг та гідної праці. Здійснено висновок про взаємну детермінованість соціального захисту і рівня соціальної безпеки людини.*

Ключові слова: *соціальна безпека, соціальний захист, субсидування, гідна праця, соціальна та економічна якість життя, потреби.*

Abstract. Introduction. *Modern challenges in the socio-economic space provoke numerous risks, requiring collective attention to human needs, protection, and social support throughout life. Existing scientific and practical recommendations in the field of social protection do not fully consider the growing uncertainty, which impacts the quality of life and affects the level of social security. Meanwhile, the scientific discourse engages in debates on the role and place of social protection in ensuring social security.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to examine the interconnection between human social security and social protection.* ***Methods.*** *The main methods of the study are analysis and synthesis. The work employs an ecosystem approach to explore the links between social protection policies and measures aimed at achieving human social security.* ***Results.*** *The study presents the author's construct of the social protection system, which is supplemented by social risks associated with human life activities, particularly the ability to meet basic needs such as living conditions (nutrition, housing) and life safety. The study emphasizes the similarities between the two phenomena: both the social protection system and the provision of social security require constant updates and adaptation to the current socio-economic situation. They are implemented at all stages of human life, oriented toward similar goals (achieving social and economic quality), and so on. It is determined that social protection ensures the economic quality of life, while the social quality of life is supported by measures of an organizational and legal nature. It is proven that without social protection, it is impossible to ensure a basic level of social security, and the identical dynamics of indicators of social protection and social security levels are confirmed. The study analyzes key components for ensuring social security and implementing social protection, including housing and utility subsidies as a form of expense compensation when there is insufficient income and lack of decent work.* ***Conclusion.*** *The dynamics of social protection levels and human social security show a negative trend for both phenomena. The confirmed close relationship between social protection and social security, with a correlation coefficient of 0.9937, highlights the need to revise social protection measures to align with social security goals. For Ukraine, this specifically involves improving the housing and utility subsidy system, revising practices for ensuring decent work, including fair wages. In the context of reflecting the components of social security and social protection as integral parts of human security, prioritizing the achievement of social and economic quality of life should become a key focus in state social policy.*

Keywords: *social security, social protection, subsidization, decent work, social and economic quality of life.*

Постановка проблеми. В турбулентному сучасному світі людина відчуває постійний тиск невизначеності та тривоги. Економічні кризи, війни, кліматичні зрушення, інформаційні атаки, відсутність матеріальної підтримки з боку уряду, ін. – все це негативно відбивається на бажанні народжувати дітей, розвиватися, на працездатності людини праці. Нажаль, неспроможність подолати життєві негаразди спонукає людей до міграції – залишаючи власну домівку вони шукають кращої долі і подекуди потрапляють у ще більшу небезпеку (наприклад, до торгівців людьми). І незважаючи на те, що міжнародна спільнота намагається врегулювати процеси, що спричиняють ризики для життєдіяльності людини, проблеми залишаються.

Для України питання соціальної безпеки людини є гіперактуальним. Адже, з одного боку, вона потерпає від наслідків війни: втрата близьких, каліцтво, втрата здоров'я, руйнування житла, а, з іншого – неспроможність діючої системи соціального захисту створити «подушку безпеки» для населення лише поглиблює прірву між урядом і населенням, провокуючи появу ризиків для розвитку держави через недовіру, зміну

пріоритетів у житті, зменшення згуртованості. Разом з тим, трудове життя людини теж містить ряд небезпек, що з'явилися через економічні, організаційні та інші причини. В цьому контексті людина як член суспільства, громади потребує колективної уваги до її потреб, захисту від зовнішніх соціальних ризиків та соціальної підтримки, а також як працівник – врахування мотивів та інтересів в трудовому житті, соціального захисту на робочому місці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи проблеми забезпечення соціальної безпеки людини, варто відзначити, що для європейської практики соціальна безпека та соціальне забезпечення є тотожними категоріями, тому досягнення соціального захисту шляхом надання соціальних допомог, регулювання страхових фондів, реалізації програм доступних послуг у сфері охорони здоров'я, допомоги пенсіонерам, тощо – є складовими соціальної безпеки людини. Зокрема, Міжнародна організація праці описує інструменти убезпечення людини від соціальних ризиків як компоненти соціальної безпеки та підтримки населення [1], й при цьому до соціальних ризиків віднесено можливості втрати доходів через настання старості, безробіття, хворобу, вагітність та пологи, втрату годувальника, отримання інвалідності, виробничої травми. Українські науковці розглядають соціальну безпеку як більш широке поняття. Наприклад, Баженова О., Варналій З., Чеберяко О. розуміють соціальну безпеку як певний стан суспільного розвитку, за якого досягається безпека життя та матеріальний добробут людини [3], Грішнова О. та Харазішвілі визначають соціальну безпеку як стан соціальної сфери, котра проявляється через якість життя [14], при цьому компонентами такої якості для людини виявляються рівень її доходів, тривалість життя, покриття витрат на охорону здоров'я та освіту з боку держави [2]. Буняк Н. звертає увагу на те, що соціальної безпеки людини неможливо досягти без нормативно-правового забезпечення усіх прав громадян, як то права на життя, на працю, охорону здоров'я [5]. Попередні розвідки у вивченні такого складного явища, як соціальна безпека, доводять, що соціальна безпека людини може бути розглянута з під кутом зору відповідальності особистості і як соціальної функції державного управління [10]. Проте забезпечення соціальної безпеки – як сукупність інструментів та заходів з досягнення певного її рівня – обговорюється переважно з позиції компенсації імовірних матеріальних втрат, зокрема, трудового доходу. Водночас, такий компенсаторний характер досягнення соціальної безпеки перетікає у площину соціального захисту і забезпечення. А в цій царині науковці схиляються до думки, що соціальний захист – це турбота держави про громадян [12], що реалізується через фонди та регуляторну діяльність. При цьому соціальний захист є інструментом покращення умов життя та забезпечення інклюзивного сталого розвитку [4]. Тобто цілі соціального забезпечення співпадають з цілями забезпечення соціальної безпеки, тому ці процеси слід розглядати в сукупності, як такі, що доповнюють один одного. Проте в науковому дискурсі ці процеси розмежовуються і не співставляються, що робить неможливим відслідкувати наслідки прийняття рішень головних акторів ринку на соціальну безпеку, визначити пріоритети покращення політики соціального захисту населення з урахуванням викликів сьогодення.

Мета статті полягає у дослідженні взаємозв'язку соціальної безпеки та соціального забезпечення, котре розглядається як ключовий фактор досягнення соціальної безпеки людини.

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові методи, зокрема, аналізу та синтезу, а також використовується екосистемний підхід до вивчення зв'язків між політикою соціального захисту та заходами з досягнення соціальної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчаючи зміст соціального захисту, варто підкреслити, що воно включає не лише систему соціальних фондів, надання допомог, виплат населенню, але й встановлення соціальних гарантій, здійснення державного регулювання соціальних процесів, а також тих, що пов'язані з життєдіяльністю людини. Тобто соціальний захист є функцією держави, що проявляється на всіх життєвих проміжках людини: від народження до смерті. Як зазначає Лопушняк Г., метою соціального захисту є створення можливостей для розвитку людини через систему нормативних актів [8]. У цьому сенсі соціальна безпека (її показники, індикатори) може бути оціночною характеристикою для визначення дієвості соціального захисту кожної людини.

Порівнюючи завдання соціального захисту з базовим рівнем забезпечення соціальної безпеки (рис. 1.), можемо констатувати, що без соціального захисту забезпечити навіть базовий рівень соціальної безпеки неможливо. Адже якісне функціонування інститутів соціальної сфери передбачає стійкість цієї системи, у т.ч. за рахунок системи соціального страхування та реалізації соціальних програм. Водночас цілі базового рівня соціальної безпеки віддзеркалюють очікування з боку населення у царині соціального захисту.

Таким чином, враховуючи потреби людини протягом життя, можемо виокремити такі групи завдань, які потребують соціальної підтримки і корелюють з соціальною безпекою:

- забезпечення здорового і тривалого життя;
- можливості працювати й отримувати гідну винагороду за працю;
- можливості отримати допомогу у разі неспроможності працювати;
- забезпечення гідних умов проживання.

При цьому соціальну якість життя людини формуватимуть заходи держави щодо забезпечення тривалого життя, охорони здоров'я, інформаційної гігієни, можливостей розвитку та освіти, свободи слова, ін., а економічну якість становитимуть заходи, орієнтовані на матеріальну складову – це гарантування роботи, гідної винагороди за працю, матеріальна підтримка за умови виникнення соціальних ризиків, а також гарантії житла. Звернімо увагу, що до соціальних ризиків переважно відносять ті, що пов'язані з імовірністю втрати доходів працюючою людино. Проте авторська позиція полягає в тому, що соціальними ризиками можуть виступати також ті, що пов'язані з життєдіяльністю людини, зокрема, спроможністю забезпечити фізіологічні потреби – умови проживання (харчування, житло) та безпеку життю. Таким чином, система соціального захисту включатиме не лише наприклад, пенсійне забезпечення чи виплати по безробіттю, але й субсидування

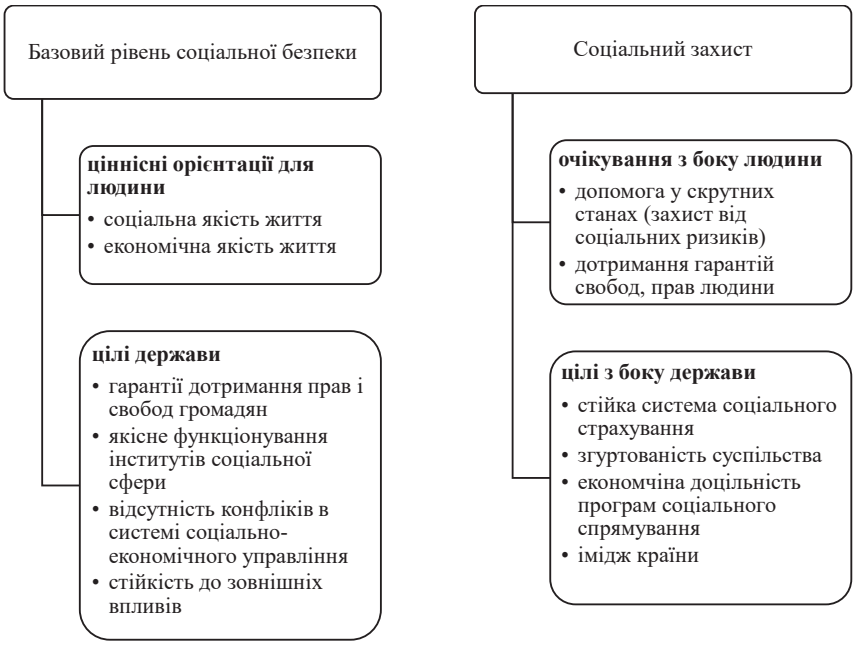


Рис. 1. Цілі, завдання соціального захисту та базового рівня соціальної безпеки людини

Джерело: побудовано автором

житлово-комунальних послуг (як форма допомоги, компенсація витрат при відсутності достатнього рівня доходів населення), реалізацію соціальних програм з підтримки населення за різними обставинами.

В теоретичному конструкті, що враховує високі ризики невизначеності та турбулентність соціально-економічних систем, соціальне забезпечення для людини за критерієм задоволення життєвих потреб населення та створення умов соціальної безпеки, можна розглядати за групами потреб та цілей:

– забезпечення первинних потреб життєдіяльності (продовольча безпека, а також забезпечення фізичної безпеки життю, що трансформується у систему захисту від злочинних дій та техногенних катастроф, тобто цивільний захист);

– забезпечення потреби у гідній праці;

– забезпечення потреби у формуванні людського капіталу (охорона здоров'я, освіта) та соціалізації в суспільстві (формування інклюзивного простору, тощо);

– забезпечення вторинних потреб (житло, житлово-комунальні послуги).

Досягнення означених цілей знаходиться у площині соціальної безпеки та потребує нормативно-правового врегулювання, а також залучення соціальних партнерів, громадськості. При цьому, задоволення первинних та вторинних потреб формують базову «вимогу» до моделі соціального захисту населення у класичному розумінні (як компенсаційну систему у несприятливих обставинах), і доповнюється завданням збереження здоров'я населення (в частині компенсаторних виплат). Решта груп потреб та цілей більше відноситься до другого рівня соціального забезпечення (розширеного), що відповідає стратегії всеосяжного соціального забезпечення населення [11] і дозволяє досягти соціальної та економічної якості життя. Варто зауважити, що соціальний захист є базисом економічної якості життя, а соціальна якість формується за рахунок регуляторної функції держави, організаційних заходів на підприємствах, реалізації дій, орієнтованих на захист життя та прав людини, тощо.

На практиці, діюча система соціального захисту населення в Україні розглядається як частина державної політики, що реалізується через державні фонди, програми, законодавство, тощо. Відповідно до такого підходу, оцінити результативність системи, а відтак рівень забезпечення соціальної безпеки, можливо через аналіз витрат на соціальне забезпечення. За останніми даними Державної служби статистики України, Казначейства України, витрати на соціальний захист та соціальне забезпечення в абсолютному значенні зростали (так з 2014 року по 2023 рік витрати зросли більш як у 2,5 рази), проте по відношенню до загальних витрат бюджету – постійно скорочуються (за названий період падіння склало 2,4 рази). У порівняння з ВВП, витрати на соціальний захист та соціальне забезпечення також зменшуються: за аналогійний період падіння склало майже 40%) (рис. 2).

Як було зазначено вище, одним з важливих напрямків забезпечення соціальної безпеки через систему соціального захисту є субсидування житлово-комунальних послуг, адже це дієвий інструмент підтримки населення, що має низькі доходи, особливо в умовах війни. Аналіз даних про отримувачів субсидій на оплату комунальних послуг свідчить, що в цій сфері немає виваженої політики, адже оновлення підходів до визначення категорій населення, що мають право на субсидії та зміна підходів до обчислення суми субсидії лише «відтермінували» негативні наслідки – зростання заборгованостей по оплаті комунальних послуг. Наприклад, якщо у 2016 році субсидії будо призначено 6,5 млн домогосподарствам, то у 2021 році – лише 2,7 млн домогосподарствам, а середній розмір субсидії за означені роки становив відповідно 1364,5 грн та 1577,29 грн [7]. На тлі заборгованостей по сплаті комунальних послуг (наприклад, за 2021 рік сума заборгованості по оплаті комунальних послуг в Україні склала

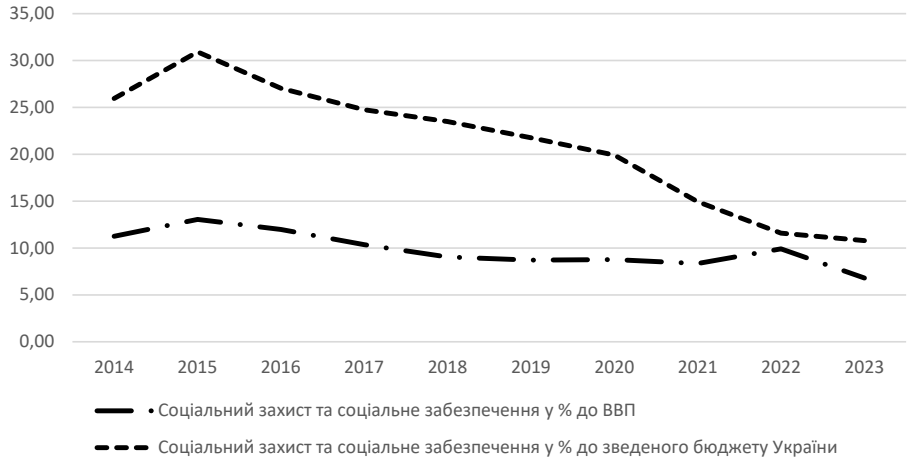


Рис. 2. Витрати на соціальний захист та соціальне забезпечення у 2014–2023 рр. по відношенню до ВВП та зведеного державного бюджету України

Джерело: побудовано автором за даними [6]

7,8 млрд грн [9]) та зниження економічної активності (наслідки COVID-19) постає питання про доступність даної соціальної допомоги. Тож очевидним є негативний відбиток цього явища на соціальну безпеку людини (зменшення платоспроможності населення щодо комунальних послуг свідчить про погіршення без пекового середовища).

Не менш значущим чинником досягнення соціальної безпеки та інструментом соціального захисту є забезпечення гідної праці, у т.ч. дотримання гідної оплати праці, адже у такому випадку соціальної допомоги потребуватиме менша кількість домогосподарств. Для розуміння змісту соціального захисту працюючого населення, варто розрізняти соціальний захист у разі настання соціальних ризиків, наприклад, хвороба, народження дитини, та захист, як упередження негативних проявів на робочому місці – це безпечні умови праці та гідна оплата праці (через встановлення державних соціальних гарантій у сфері доходів). За цими показниками, соціальна захищеність працюючих є недостатньою. По-перше, залишає місце виробничий травматизм: якщо у 2018 році випадків виробничого травматизму зафіксовано 4,0 тис., то у 2022 році – 4,9 тис. [13]. По-друге, базові соціальні стандарти у сфері доходів залишаються вкрай низькими, зокрема, прожитковий мінімум на одну особу зріс за 2020-2022 роки на 15,5%, при тому, що інфляція зросла з 2021 по 2022 рік на 16,6% за рік. Водночас працюючі витрачають на харчування більше 45% сукупного доходу, що свідчить, що країна відноситься до бідних країн. Усе це створює додатковий тиск на систему соціального захисту та знижує рівень соціальної безпеки.

Узагальнюючи, слід констатувати, що соціальний захист є підґрунтям соціальної безпеки і значно впливає на її рівень. За авторськими розрахунками зв'язок між рівнем соціальної захищеності та соціальної безпеки (коефіцієнт кореляції) становить+0,9937, що свідчить про тісний зв'язок та пряму залежність. При цьому очевидними є схожість поведінки показників рівня соціальної безпеки людини та рівня соціальної захищеності в Україні (рис.3.). Також розрахунки показників засвідчують що загальний тренд – погіршення ситуації.

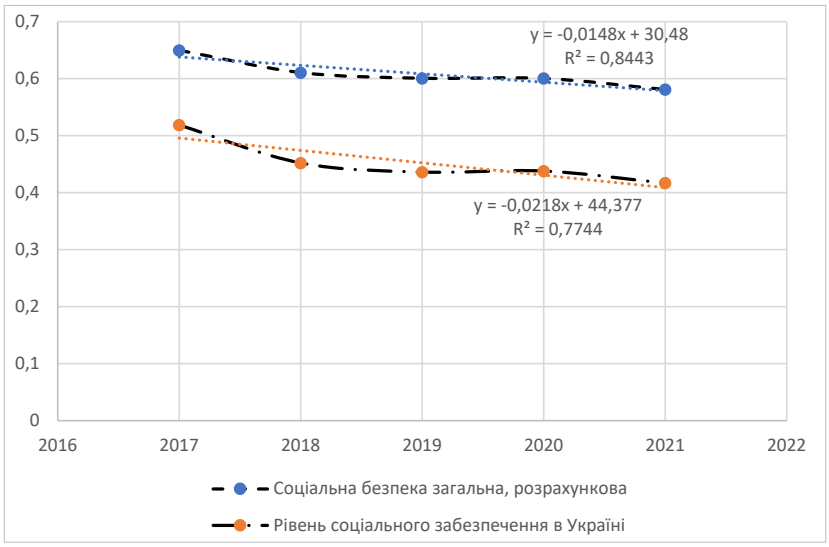


Рис. 3. Динаміка показників рівня соціальної безпеки людини та рівня соціальної захищеності в Україні

Джерело: побудовано автором

Зважаючи на отримані результати розрахунків, покращити рівень соціальної безпеки можливо за рахунок перегляду підходів до соціального забезпечення в цілому, а також зміни розуміння гідної праці роботодавцями (важливо доповнити її компонентом соціальної захищеності працівників).

Висновки. Для будь-якої країни важливо створити сприятливі умови для розвитку та безпечної життєдіяльності кожної людини. Означене завдання вирішується через реалізацію дієвих заходів соціального захисту, що становить одну з вагомих складових соціальної безпеки як людини, так і самої держави. Досягнення вищого рівня соціальної безпеки людини можливе за умови задоволення потреб життєдіяльності людини, що включають створення умов безпеки життя та захисту прав людини, можливостей реалізації здібностей на ринку праці та отримання гідної винагороди за працю, забезпеченні підтримки – матеріальної, нематеріальної – для якісного життя, у т.ч. за рахунок надання пільг, допомог, субсидій. Досягнення економічної якості життя є результатом заходів соціального захисту як у випадку настання соціальних ризиків, так і під час роботи (зайнятості); при цьому не слід забувати про потреби людини у житлі (купівля та утримання житла). Водночас соціальну якість життя формують заходи посилення соціальної безпеки: умови розвитку, інформаційної гігієни, соціалізації. Таким чином, якість життя, що описує характерні ознаки системи соціального захисту та забезпечення соціальної безпеки дозволяє виокремити «проблемні зони» та напрямки корегування соціальної політики в цілому. Діючи у напрямку покращення якості життя, перетворюється система соціального захисту, що неодмінно впливає на рівець соціальної безпеки людини. При цьому саме через таку тісну взаємозалежність ці категорії досліджуються і мають аналізуватися з урахуванням взаємовпливів.

Бібліографічний список:

1. International Labour Organization. Facts on Social Security. URL: https://webapps.ilo.org/public/english/protection/socsec/pol/campagne/files/factsheet.pdf (дата звернення: 22.12.2024).

2. Kharazishvil Yu., Kwilinski A., Grishnova O., Dzwigol H. Social Safety of Society for Developing Countries to Meet Sustainable Development Standards: Indicators, Level, Strategic Benchmarks (with Calculations Based on the Case Study of Ukraine). *Sustainability.* 2020. Vol. 12. № 21. DOI: https://doi.org/10.3390/su12218953

3. Баженова О., Варналій З., Чеберяко О. Соціальна безпека людини в умовах військової агресії: індикатори та оцінювання (на прикладі України). *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 8. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-02

4. Бондар М. Соціальне забезпечення та соціальний захист в Україні. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-10

5. Буняк Н. Соціальна безпека людини: сутність та шляхи забезпечення. *Економіка та суспільство.* 2022. № 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-68

6. Зведений бюджет України. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/ (дата звернення: 10.01.2025)

7. Кушнерик Т. Як змінювалися субсидії за п'ять років: статистика. Главком. URL: https://glavcom.ua/economics/finances/yak-zminyuvalisya-subsidiji-za-pyat-rokiv-statistika-819835.html (дата звернення: 12.01.2025).

8. Лопушняк Г.С. Соціальний захист населення: теоретична концептуалізація та особливості державного управління. *Теорія та практика державного управління.* 2011. Вип. 2. С. 277–284. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_2_46 (дата звернення: 25.12.2024).

9. Оплата населенням житлово-комунальних послуг. Держстат. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/oplata-naselennyam-zhytlovo-komunalnykh-posluh-1 (дата звернення: 17.01.2025).

10. Поплавська О.М. Концептуальні засади соціальної безпеки як основи сталого розвитку соціально-економічних систем. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціальноекономічних систем:* колективна монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 299–312. URL: https://surl.li/wvwwfz

11. Про мінімальні норми соціального забезпечення. Конвенція МОП №102 від 28.06.1952 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993_011 (дата звернення: 20.12.2024).

12. Смирнова І.І., Лихошва О. Ю., Рак Н. В., Горієва Л. А. Соціальний захист населення на сучасному етапі: стан і проблеми в Україні. *Економічний вісник Донбасу.* 2020. № 3 (61). С. 205–212. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-205-212

13. Травматизм, пов'язаний із виробництвом: статистичний щорічник України. Державний комітет статистики. 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

14. Харазішвілі Ю., Грішнова О. Якість життя в системі соціальної безпеки україни: індикатори, рівень, загрози. *Економіка України.* 2018. Том 61, № 11–12(684–685). С. 157–171. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.11.157

References:

1. International Labour Organization. Facts on Social Security. Available at: https://webapps.ilo.org/public/english/protection/socsec/pol/campagne/files/factsheet.pdf (accessed December 22, 2024).

2. Kharazishvili Yu., Kwilinski A., Grishnova O., Dzwigol H. (2020). Social Safety of Society for Developing Countries to Meet Sustainable Development Standards: Indicators, Level, Strategic Benchmarks (with Calculations Based on the Case Study of Ukraine). *Sustainability,* vol. 12, no. 21. DOI: https://doi.org/10.3390/su12218953

3. Bazhenova O., Varnalii Z., Cheberyako O. (2023). Sotsialna bezpeka liudyny v umovakh viiskovoi ahresii: indykatory ta otsiniuvannia (na prykladi Ukrainy). [Social security of a person in conditions of military aggression: indicators and assessment (on the example of Ukraine)] *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management,* vol. 8. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-02

4. Bondar M. (2021). Sotsialne zabezpechennia ta sotsialnyi zakhyst v Ukraini. [Social Security and Social Protection in Ukraine.]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* vol. 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-10

5. Bunyak N. (2022). Sotsialna bezpeka liudyny: sutnist ta shliakhy zabezpechennia [Social security of a person: essence and ways of ensuring it]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* vol. 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-68

6. Zvedenyi biudzhet Ukrainy. Minfin. [Consolidated budget of Ukraine. MinFin]. Available at: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/ (accessed January 10, 2025).

7. Kushneryk T. Yak zminiuvalysia subsydii za piat rokiv: statystyka. Hlavkom. [How subsidies have changed over five years: statistics. Glavkom]. Available at: https://glavcom.ua/economics/finances/yak-zminyuvalisya-subsidiji-za-pyat-rokiv-statistika-819835.html (accessed January 12, 2025).

8. Lopushniak H. S. (2011). Sotsialnyi zakhyst naselennia: teoretychna kontseptualizatsiia ta osoblyvosti derzhavnoho upravlinnia [Social protection of the population: theoretical conceptualization and features of public administration.]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration,* vol. 2, pp. 277–284. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_2_46 (accessed December 25, 2024).

9. Oplata naselenniam zhytlovo-komunalnykh posluh. Derzhstat. [Payment by the population for housing and communal services. State Statistics Service]. Available at: https://stat.gov.ua/uk/datasets/oplata-naselennyam-zhytlovo-komunalnykh-posluh-1 (accessed January 17, 2025).

10. Poplavska O.M. (2024). Kontseptualni zasady sotsialnoi bezpeky yak osnovy staloho rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system. [Conceptual principles of social security as the basis of sustainable development of socio-economic systems] / In Khrapkina V.V., Pichik K.V. (Eds.). *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialnoekonomichnykh system: kolektyvna monohrafiia.* Kyiv: Publishing House "Kyiv-Mohyla Academy", pp. 299–312. Available at: https://surl.li/wvwwfz

11. Pro minimalni normy sotsialnoho zabezpechennia. [On minimum standards of social security.] ILO Convention No. 102 of 28.06.1952. Available at: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993_011 (accessed December 20, 2024).

12. Smirnova I. I., Lykhoshva O. Yu., Rak N. V., Gorieva L. A. (2020). Sotsialnyi zakhyst naselennia na suchasnomu etapi: stan i problemy v Ukraini. [Social protection of the population at the present stage: state and problems in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas,* vol. 3 (61), pp. 205–212. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-205-212

13. Travmatyzm, poviazanyi iz vyrobnytstvom: statystychnyi shchorichnyk Ukrainy (2023). [Injuries related to production: Statistical Yearbook of Ukraine]. Derzhavnyi komitet statystyky Available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (accessed January 20, 2025).

14. Kharazishvili Y., Grishnova O. (2018). Yakist zhyttia v systemi sotsialnoi bezpeky ukrainy: indykatory, riven, zahrozy [Quality of life in the social security system of Ukraine: indicators, level, threats]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine,* is. 61, vol. 11–12 (684–685), pp. 157–171. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.11.157

Стаття надійшла до редакції 29.01.2025

UDC 004.8:658.8
JEL D83, F15, L86, M31, O33, O52
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-19

Lyubov Romanchuk
PhD in Philology, Deputy Director,
"D. Shchytov" FOP
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5759-0126

Романчук Л.А.
ФОП «Д. Щитов»

Dmytro Shchytov
PhD in Economics, Doctoral Student,
University of Customs and Finance
ORCID: https//orcid.org/0000-0003-4306-8016

Щитов Д.М.
Університет митної справи та фінансів

Mykola Mormul
PhD in Technical Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Computer
Science and Software Engineering,
University of Customs and Finance
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8036-3236

Мормуль М.Ф.
Університет митної справи та фінансів

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN E-COMMERCE: MAIN DIRECTIONS, BENEFITS, AND POTENTIAL RISKS

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ: ОСНОВНІ НАПРЯМКИ, ПЕРЕВАГИ ТА ПОТЕНЦІЙНІ РИЗИКИ

Abstract. Introduction. *The article examines the role of artificial intelligence (AI) in the development and transformation of e-commerce, as well as its impact on key aspects of business in the modern digital environment, analyzes the benefits of integrating AI into e-commerce, such as improved customer satisfaction, increased operational efficiency, and enhanced decision-making capabilities, and the role of AI in improving marketing strategies through targeted advertising and recommendation systems, leading to a more personalized shopping experience.* ***Purpose.*** *The aim of the article is to identify areas of use of artificial intelligence in e-commerce, highlight and substantiate threats and obstacles in this process, as well as offer a proposal for cooperation between AI and e-commerce specialists.* ***Methods.*** *The basis for solving the set goal were the methods of comparative analysis, survey, generalization and grouping, statistical analysis, modeling, forecasting and empirical calculation.* ***Results.*** *The article systematizes the main areas of application of AI in e-commerce, in particular, personalization of purchases, which allows creating individualized offers for users, automation of customer service through chatbots and virtual assistants, effective inventory management through demand forecasting and analysis of large volumes of data. Along with the benefits, attention is also paid to the potential risks that companies face when implementing AI. These may include increasing market inequality due to the concentration of technological capabilities in large corporations, as well as potential unemployment due to the automation of jobs. The paper provides a comprehensive analysis of how AI can change the e-commerce landscape, in particular to increase its efficiency and competitiveness, but also emphasizes the need for a cautious approach to the implementation of new technologies. It stresses the importance of ensuring that AI systems are transparent, explainable, and accountable in order to gain consumer trust. The article highlights the importance of establishing clear regulatory frameworks and ethical guidelines to ensure that AI is used responsibly and transparently in business operations. The article also suggests the importance of ongoing research and development to address the emerging challenges related to AI implementation. Finally, an example of a simulation model developed in Python that can be used in e-commerce to optimize logistics and warehousing is provided, demonstrating the practical application of AI to improve business processes.*

Keywords: *artificial intelligence, e-commerce, threats, personalization, privacy, simulation models.*

Анотація. *У статті розглядається роль штучного інтелекту (ШІ) у розвитку та трансформації електронної комерції, а також його вплив на ключові аспекти бізнесу в сучасному цифровому середовищі. Аналізуються переваги інтеграції штучного інтелекту в електронну комерцію, такі як підвищення задоволеності клієнтів, підвищення операційної ефективності та розширення можливостей прийняття рішень, а також роль ШІ у вдосконаленні маркетингових стратегій за допомогою цільової реклами та систем рекомендацій, що забезпечує більш персоналізований досвід покупок. У статті систематизовано основні сфери застосування ШІ в електронній комерції, зокрема, персоналізація покупок, що дозволяє створювати індивідуальні пропозиції для користувачів, автоматизація обслуговування клієнтів через чат-боти та віртуальних помічників, ефективне управління запасами через прогнозування попиту та аналіз*

великих обсягів даних. Поряд із перевагами, увага також приділяється потенційним ризикам, з якими стикаються компанії під час впровадження ШІ. Це може бути збільшення ринкової нерівності через концентрацію технологічних можливостей у великих корпораціях, а також потенційне безробіття через автоматизацію робочих місць. Також розглядаються етичні аспекти, пов'язані з використанням штучного інтелекту, включаючи питання конфіденційності даних і потенційне маніпулювання вподобаннями споживачів. Крім того, потенційні алгоритмічні зміщення в системах штучного інтелекту можуть призвести до недобросовісних практик або результатів виключення для певних сегментів клієнтів, посилюючи існуючу соціальну нерівність. У статті міститься всебічний аналіз того, як штучний інтелект може змінити ландшафт електронної комерції, зокрема для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності, але також наголошується на необхідності обережного підходу до впровадження нових технологій. Він наголошує на важливості забезпечення того, щоб системи ШІ були прозорими, зрозумілими та підзвітними, щоб завоювати довіру споживачів. У статті підкреслюється важливість встановлення чіткої нормативної бази та етичних принципів для забезпечення відповідального та прозорого використання ШІ в бізнес-операціях. Також наголошується на важливості постійних досліджень і розробок для вирішення нових проблем, пов'язаних із впровадженням ШІ. Наприкінці наведено приклад імітаційної моделі, розробленої на Python, яку можна використовувати в електронній комерції для оптимізації логістики та складування, демонструючи практичне застосування ШІ для вдосконалення бізнес-процесів.

Ключові слова: *штучний інтелект, електронна комерція, загрози, персоналізація, конфіденційність, імітаційні моделі.*

Statement of the problem. Artificial intelligence (AI) is becoming a key technology that is transforming various areas of life, including e-commerce. The use of AI in this field creates new opportunities for businesses, significantly improves efficiency, enhances user experience, and allows for the automation of many processes, such as inventory management, personalized offers, data analysis, and customer service. This boosts efficiency, reduces costs, and improves customer interactions. However, along with the benefits of AI come risks and threats that need to be addressed. This requires new research, careful analysis of AI's role, and restricting access to the databases it works with.

Analysis of recent research and publications. Among the researchers who have explored the integration of artificial intelligence into various aspects of e-commerce, the works of Jason L. Anderson, Mark Newman, Ruchika Gupta, Seth Earley, and Mike Grigsby stand out.

In his book Jason L. Anderson offers a step-by-step guide for businesses aiming to implement AI, with a focus on strategy, resources, and the technical aspects necessary for successfully utilizing AI in business. Mark Newman's examines personalization technologies, emphasizing the significance of the personalization process in enhancing user interactions and achieving business goals through an individualized approach. Ruchika Gupta provides an overview of chatbots and conversational AI, highlighting the importance of these technologies in automating customer interactions and improving user experiences. Seth Earley's article focuses on the use of ontologies in business to improve decision-making, automation, and achieve greater efficiency with artificial intelligence. Mike Grigsby offers a practical guide to marketing analytics, particularly on how to use marketing data to make informed decisions and achieve better results.

Ukrainian researchers are also actively investigating various aspects of artificial intelligence applications in e-commerce. Their studies cover topics such as personalization, recommender systems, customer service automation, inventory management, and ethical challenges associated with the implementation of AI. Among the recent domestic research on this subject, the following can be highlighted: the articles by V.I. Zagarchuk, O.S. Klym, and I.M. Antokhov [5] and A. Zakrevsky [6], which analyze AI applications in trade and digital commerce; M. Kuchynska's work [7], which predicts how artificial intelligence will revolutionize e-commerce in the future; V.I. Serbin's article [17], which provides an algorithm for creating dynamic product descriptions in e-commerce using AI; the research by T.O. Muzychenko, O.A. Skorba, and A.A. Shevchuk [14], dedicated to the optimization of business trade through AI; the works of L.A. Romanchuk, O.M. Shchytov, M.. Mormul, and D.M. Shchytov [16], which address the threats related to AI usage; article [1], which explores various role-playing applications of artificial intelligence; and the studies by O.V. Sydorenko, O.Yu. Mogilevska, A.M. Slobodyanyk, and V.P. Bigday [18], who investigate the use of AI in building consumer trust in e-commerce. Additionally, Ya.M. Shumylo's article [22] proposes specific AI tools for managing the behavior of economic agents in marketing activities, while N.V. Proskurnina's work [15] focuses on the integration of marketing and AI.

However, many aspects remain unexplored, particularly the threats and potential negative consequences of using AI or its individual functions. This makes each new study on this topic highly relevant.

The purpose of the article is to identify the directions for the use of artificial intelligence in e-commerce, highlight and justify the threats and obstacles in this process, and propose suggestions for collaboration between AI and e-commerce professionals.

Materials and Methods. The materials for the research include: 1) works by domestic and international authors conducting scientific and practical research in the field of artificial intelligence in electronic commerce; 2) survey of domestic businessmen; 3) the practical experience of the authors in managing e-commerce.

The following scientific methods were used in the research: 1) comparative; 2) survey; 3) generalization and grouping; 4) empirical; 5) statistical analysis; 6) forecasting; 7) modeling.

Presentation of the main research material. Artificial intelligence is usually defined as a set of information technologies, using which it becomes possible to perform complex complex tasks, guided by existing systems of research methods and information processing algorithms [7, p. 355]. Although it is believed that it is unable to fully imitate human cognitive abilities: not only due to a lack of computing resources or limitations in algorithmic design, but also due to a lack of comprehensive contextual understanding and ethical issues [3, p. 604].

AI is able to perform tasks that require human intelligence: from recognizing speech or images,

creating models, texts, drawings or music (imitation of creative activity), to games, solving complex problems of process management or decision-making to controlling mobile vehicles (car, drone, airplane, rocket, space station, etc.). Of course, there are no obstacles to using it in e-commerce.

Artificial intelligences are categorized based on their task-solving capabilities and level of intelligence as follows [11]: 1) weak AI – designed for solving specific, simple tasks; 2) strong AI – capable of solving complex tasks; 3) narrow AI – specialized in solving limited tasks within a particular domain; 4) generalized (or Generative) AI – can apply knowledge and skills acquired in one area to other domains, adapt to changing conditions, and tackle a variety of tasks; 5) specialized AI – intended for solving specific tasks within a fairly narrow field.

In e-commerce, strong and generalized AI are used (e.g., the ChatGPT chatbot – Generative Pre-trained Transformer), and sometimes specialized AI is employed (for advertising, market trend analysis, and demand forecasting for various products) [8, p. 621].

If we look at statistics, then in 2023-2024, the most popular AI services among Ukrainian companies were: ChatGPT (88%) – a generative AI chatbot, Midjourney (56%) – a generative AI for creating digital images based on textual descriptions, Grammarly (50%) – an AI tool for assisting with English language communication, Notion AI (21%) – a GPT-3 wrapper for translations, writing articles, and programming, DALL-E (16%) – a neural model for generating digital images based on natural language descriptions, Stable Diffusion (8%) – a deep learning model for transforming text into images [10, p. 362].

Designers, copywriters, marketers, and PR specialists are the most active users of these AI tools (see Figure 1).

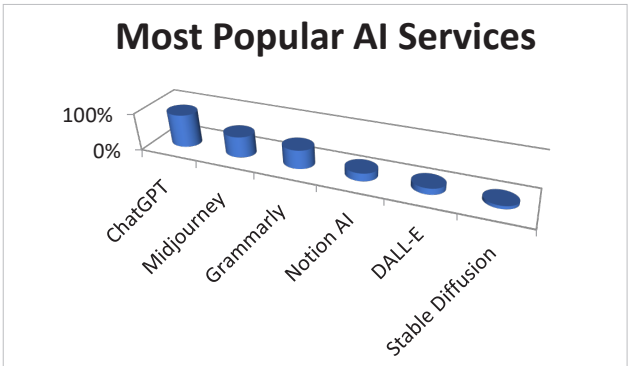


Figure 1. Usage of AI Services in Ukraine in 2023

Source: [10; 21]

AI-based systems can handle large volumes of data about user behavior, preferences, and purchase history to provide personalized recommendations. For example, machine learning algorithms can predict which products may interest a particular user based on their previous searches and purchases. Integrating AI into database systems helps improve query optimization and resource allocation, providing solutions that can adapt to dynamic workloads and changing data structures [2, p. 591].

In Ukraine, several companies have successfully integrated AI into their business processes. According to the Ukrainian Business Award, the top 10 companies in 2023 included those specializing in software development, information security, IT operations, and consulting. These companies are SoftServe, N-ix (an outsourcing firm), Infopulse, Intellias, GlobalLogic, Sigma, Data Science UA, Lemberg Solutions, Artelogic, and Innovecs. These businesses are leading the way in AI implementation within their respective fields [20].

The companies in the e-commerce sector are not yet represented on this list. Therefore, it is essential to prioritize the swift integration of AI into e-commerce businesses and address the potential challenges that may arise during this process. As AI continues to evolve, companies in e-commerce need to harness its capabilities to improve customer experiences, streamline operations, and enhance competitiveness. Overcoming the hurdles related to AI adoption – such as data privacy concerns, technological infrastructure, and resistance to change – will be key to unlocking its full potential in the sector.

The key aspects of its use in online trading are highlighted in Table 1.

The integration of Artificial intelligence to e-commerce offers businesses numerous benefits, such as improved efficiency, enhanced user experience, and the automation of tasks like inventory management, personalized offerings, data analysis, and customer service. These advancements help reduce costs, boost productivity, and improve interactions with customers. These improvements help reduce operational costs, increase productivity, and lead to better customer relationships.

However, along with the benefits of AI come risks and threats that need to be addressed. To ensure its successful integration into business processes, companies must prioritize data security, take measures to prevent biases, and find a balance between automation and human interaction. Additionally, they must be prepared to face potential legal and social challenges that could arise. Careful planning and strategic adaptation are essential for minimizing these risks and fully leveraging the benefits that AI can provide. Some of these threats are outlined in Table 2.

Another existential threat is the possibility of AI taking control of many processes, potentially becoming a "master of the world" or of a specific sphere, as depicted in various dystopian films: Stanley Kubrick's "2001: A Space Odyssey" (1968), Joseph Sargent's "Colossus: The Forbin Project" (1970), James Cameron's "Terminator" (1984), the Wachowski brothers' "The Matrix" (1999), Paul Anderson's "Resident Evil" (2002), Alex Proyas' "I, Robot" (2004), Wally Pfister's "Transcendence" (2014), serials "Black Mirror" (2011), "Love, Death & Robots" (2013) and "Mrs. Davis" (2023) [16, p. 104-106]. To prevent this threat, AI is restricted in certain fields and denied access to specific databases [4].

There are several models that simulate the use of AI in e-commerce. These models can vary widely and cover different aspects of business processes, such as predictive analytics for customer behavior, AI-powered chatbots for customer support, recommendation systems for personalized shopping experiences, and AI tools for inventory optimization. Each of these models illustrates how AI can be applied to enhance decision-making, improve efficiency, and create more engaging customer experiences (Table 3).

Table 1

Applications of Artificial Intelligence in E-commerce*

№	Application Area	Comment
1.	Personalization	AI (such as quickchat.ai, ChatGPT) enables companies to create personalized experiences for users. For example, machine learning-based recommendation systems analyze customer behavior (e.g., views, purchases, search queries) and suggest products that match their interests, increasing the likelihood of a sale and customer satisfaction.
2.	Natural Language Processing (NLP)	AI in e-commerce uses NLP to automate customer communications. Chatbots and virtual assistants can respond to inquiries, provide product information, process orders, and even resolve issues without human intervention. This reduces customer service costs and improves response times.
3.	Data Analysis	AI can analyze large volumes of data to identify patterns and trends. This allows companies to better understand consumer behavior, forecast product demand, and optimize inventory. Predictive analytics also helps identify potential issues or opportunities for business expansion.
4.	Pricing	AI-based tools can automatically adjust product prices based on market conditions, competition, demand, and other factors. This helps companies remain competitive and maximize profits.
5.	Fraud Detection and Security	AI helps detect suspicious transactions and fraudulent activities by analyzing anomalies in data and user behavior. AI-based systems can respond instantly to potential threats, ensuring higher security for payment processing and protecting customer data.
6.	Supply Chain Management	AI can assist in supply chain management by forecasting inventory needs and optimizing logistics processes. This includes automating procurement processes, monitoring suppliers, and managing inventory to reduce costs and improve efficiency.
7.	Creative Content	AI can also be used to create content, such as automatically writing product descriptions, generating advertising materials, or creating personalized emails. This reduces the workload on creative teams and ensures faster content production.
8.	Advertising Campaign Management	AI enables real-time adjustments of advertising campaigns, budget optimization, ad performance analysis, and targeted advertising to specific audience segments. This improves advertising effectiveness and reduces marketing costs.
9.	Product Delivery	AI can be involved in product delivery via drones, which companies are gradually implementing in practice, such as American companies (Domino's, Pizza, Amazon) and Ukrainian ones (Nova Poshta, Ukrposhta, Dronarium).
10.	Design	AI can generate images for websites (products, processes, diagrams, etc.) and create various combinations of these visuals.
11.	Forecasting	Machine learning algorithms can help businesses predict future trends, such as product demand, customer behavior, market changes, new technologies, risks, and opportunities. This allows companies to better prepare for potential changes and develop more effective strategies.
12.	Strategy Evaluation	– McKinsey uses AI to forecast product and service demand, helping clients improve their product portfolios. – Walmart applies AI to optimize the supply chain, predict demand, and personalize prices and offers, enhancing customer engagement and loyalty. – Amazon uses AI for demand forecasting and warehouse automation, making the supply chain more efficient.
13.	Information, Document Creation, Coding, Slogans	ChatGPT (or rytr.me or copy.ai) can create: – Information materials (newsletters, posts, internal messages, official documents) based on key points. – Working code or a simple application in Java, Python, C++, JavaScript. – Slogans and ideas for advertising materials based on keywords (naming and brainstorming).

Source: [1; 13; 18; 21] and author's experience

Table 2

Threats in the Use of Artificial Intelligence in E-commerce

№	Threat	Comment
1	2	3
1.	Data Protection and Privacy	AI processes large volumes of personal and financial user data, increasing the risk of data breaches and misuse. Inadequate security measures can lead to privacy violations and threats to the personal information of customers.
2.	Fraud and Manipulation	AI can be used to create fake profiles, manipulate prices, or even carry out automated attacks on e-commerce websites. AI-based systems can also be vulnerable to attacks that exploit algorithmic weaknesses for fraud.
3.	Ethical Issues and Bias	AI algorithms may reflect or amplify existing biases and stereotypes if trained on biased data. This can lead to unfair decisions or discrimination in recommendations or pricing.
4.	Dependency on Technology	Over-reliance on AI may cause problems if systems fail or malfunction. This can affect business operations, especially in critical areas such as automated inventory management or payment processing.
5.	Loss of Human Interaction	Increased automation through AI may reduce the level of personal contact between companies and customers, potentially lowering the quality of service and customer satisfaction for those who prefer a personal approach.

Continue Table 2

1	2	3
6.	Inaccurate or Incorrect Information	AI systems may sometimes provide inaccurate or erroneous recommendations and results if trained on incorrect data or if there are defects in the algorithms. This can affect customer satisfaction and trust in the brand.
7.	Cost of Implementation and Maintenance	Implementing and maintaining AI technologies can be expensive. Small and medium-sized enterprises may face financial challenges in adopting and sustaining complex AI systems.
8.	Legal and Regulatory Issues	Companies may encounter legal challenges related to the use of AI, such as data protection and ensuring transparency in algorithms, in line with new regulations and standards.
9.	Labor Market Changes	Automation through AI may lead to job reductions, particularly in areas where processes can be automated. This could have social consequences and require a reevaluation of professional skills and training.
10.	Inequality and Unemployment	The adoption of AI may cause labor market inequality and increase unemployment, especially in e-commerce sectors, as automated systems could replace many jobs, reducing the need for workers.
11.	Privacy and Security Concerns	The widespread use of AI could threaten the privacy and security of personal information. Inadequate data protection could result in leaks of confidential information or its misuse.
12.	Impact on Jobs and the Economy	The widespread adoption of AI will change the nature of jobs and require new skills from workers. This may necessitate retraining and reskilling, impacting employment structure and wage levels.

Source: [1; 19]

Table 3

Simulation Models of AI Use in E-commerce

№	Model Name	Description
1.	Demand Forecasting Mode	Used to analyze product demand based on historical sales data, consumer behavior, seasonality, and other factors. This model can be built using machine learning algorithms such as regression analysis, decision trees, neural networks, and ensemble learning methods. It is applied for inventory optimization, production planning, and logistics management.
2.	Recommendation System Model	Designed for personalized product or service recommendations based on user behavior, preferences, and purchase history. The most common models include collaborative filtering, content-based filtering, and hybrid approaches. It is used to increase conversion rates, customer retention, and average order value.
3.	Sentiment Analysis Model	Used to analyze customer reviews, comments, and other textual data. These models are based on natural language processing (NLP) methods and machine learning. It is applied for brand reputation monitoring, customer service management, and product improvement.
4.	Dynamic Pricing Model	Determines optimal product prices in real-time based on demand analysis, competition, time of day, day of the week, and other factors. Algorithms may include linear programming, machine learning, and game theory elements. It is used to maximize profit and maintain market competitiveness.
5.	Fraud Detection Model	Identifies suspicious transactions or behavioral patterns that may indicate fraudulent activities. This model uses classification algorithms such as logistic regression, decision trees, neural networks, or ensemble methods. It is applied to protect against financial losses and enhance payment system security.
6.	Customer Service Automation Model	Uses chatbots (or virtual assistants) to automatically resolve customer inquiries. It can be based on NLP algorithms, speech recognition systems, and machine learning. It is applied to improve the efficiency of customer support operations and reduce customer service costs.
7.	Logistics and Warehouse Optimization	AI models assist in planning and managing supply chains, demand forecasting, and optimizing inventory and warehouse operations to reduce costs and improve customer service, as well as optimizing delivery routes to minimize delivery times.
8.	Risk Calculation and Minimization Model	The algorithm for calculating and minimizing risks using AI in e-commerce provides a systematic approach to identifying, assessing and managing risks [23].
9.	The model for selecting the best strategies	This model is based on the methodology of multi-criteria analysis of e-commerce alternatives and determining the best strategies.

Source: author's development

The listed models help businesses automate, optimize, and improve various aspects of their operations, thereby enhancing competitiveness and customer satisfaction. To provide a better understanding of how this works, below is the Python code for a logistics and warehouse optimization model (item 7) (Figure 2).

This code solves a basic VRP where the goal is to find the shortest path for a vehicle that needs to deliver goods to several locations. The distance matrix represents the distances between different locations. The OR-Tools solver finds the optimal route that minimizes the total distance traveled.

Conclusions. The conducted study allows for the following conclusions regarding the role of AI in e-commerce:

1. The implementation of AI in e-commerce covers various aspects, including user behavior analysis, warehouse process automation, offer personalization, and price management. This enables companies to create more attractive and tailored products for their customers.

```
# Solve the problem
solution = routing.SolveWithParameters(search_parameters)

# Print solution on console
if solution:
    print('Objective: {}'.format(solution.ObjectiveValue()))
    index = routing.Start(0)
    plan_output = 'Route:\n'
    route_distance = 0
    while not routing.IsEnd(index):
        plan_output += ' {} ->'.format(manager.IndexToNode(index))
        previous_index = index
        index = solution.Value(routing.NextVar(index))
        route_distance += routing.GetArcCostForVehicle(previous_index, index, 0)
    plan_output += ' {}\n'.format(manager.IndexToNode(index))
    print(plan_output)
```

```
from ortools.constraint_solver import pywrapcp
from ortools.constraint_solver import routing_enums_pb2

# Create the data for the VRP
def create_data_model():
    data = {}
    data['distance_matrix'] = [
        [0, 2, 9, 10],
        [1, 0, 6, 4],
        [15, 7, 0, 8],
        [6, 3, 12, 0],
    ]
    data['num_vehicles'] = 1
    data['depot'] = 0
    return data

data = create_data_model()

# Create the routing index manager
manager = pywrapcp.RoutingIndexManager(len(data['distance_matrix']), data['num_vehicles'],
```

Figure 2. The code for a logistics and warehouse optimization model

Source: author's development

2. Despite its advantages, the use of AI can have potential negative consequences. Automation may lead to job reductions and increased unemployment in certain sectors. This creates a need for retraining workers and changing skill sets, which requires active support policies. AI may also pose threats to privacy and the security of personal data.

3. To ensure the sustainable development of e-commerce with the use of AI, it is important to consider not only technological but also social aspects.

In the future, a similar approach could be applied to other sectors of the economy. This would allow for the exploration of the benefits AI can bring, the identification of potential risks and threats, and the development of strategies to mitigate them.

References:

1. Romanchuk L., Shchytov O., Mormul M. (June 20–21, 2024). Role-playing games of artificial intelligence. *Svit naukovykh doslidzhen*: materialy Mizhnarodnoi multy-dystsyplinarnoi naukovoi internet-konferentsii. HO "Naukova spilnota", WSZIA w Opolu. Ternopil : FOP Shpak V.B, 31, pp. 88–97. Available at: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5620/ (accessed December 21, 2024).

2. Vintoniak V. M., Vovk R. B. (October 31 – November 1, 2024). Intehratsiia shtuchnoho intelektu v upravlinnia ta optymizatsiiu baz danykh [Integrating artificial intelligence into database management and optimization]. *Informatsiini tekhnolohii i avtomatyzatsiia – 2024*. Materialy XVII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Odesa: Vydavnytstvo ONTU, pp. 590–593 (in Ukrainian)

3. Dehtiarov V. V., Borovyk V. O. (October 31 – November 1, 2024). Problemy ta vyklyky stvorennia shtuchnoho intelektu z kohnityvnymy mozhlyvostiamy liudyny v mezhakh suchasnykh tekhnolohii [Problems and challenges of creating artificial intelligence with human cognitive capabilities within the framework of modern technologies]. *Informatsiini tekhnolohii i avtomatyzatsiia – 2024. Materialy XVII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii.* Odesa: Vydavnytstvo ONTU, pp. 604–605 (in Ukrainian)

4. Yevroparlament ukhvalyv pershyi u sviti zakon pro obmezhennia shtuchnoho intelektu (2024) [The European Parliament Passes the World's First Law to Regulate Artificial Intelligence]. *Ukrainska pravda*. Available at: https://www.pravda.com.ua/news/2024/03/13/7446314/ (in Ukrainian)

5. Zaharchuk V. I., Klym O. S., Antokhova I. M. (2020). Vykorystannia shtuchnoho intelektu u torhivli [Using Artificial Intelligence in Retail]. *International scientific e-journal ΛΟΗΟΣ.ONLINE*, no. 15. Available at: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.15.23.html (in Ukrainian)

6. Zakrevskyi A. (November 3, 2023). Vykorystannia shtuchnoho intelektu u tsyfrovii komertsii [Utilizing Artificial Intelligence in Digital Commerce]. *Suchasni tekhnolohii komertsiinoi diialnosti i lohistyky* : *zb. materialiv III Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf*. Kyiv: KNEU, pp. 29–30. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42170 (in Ukrainian)

7. Zudova S. M., Rudianova T. M. (October 31 – November 1, 2024). Yak shtuchnyi intelekt zminiuie pidkhid do navchannia [How artificial intelligence is changing the approach to learning]. *Informatsiini tekhnolohii i avtomatyzatsiia – 2024*. Materialy XVII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Odesa: Vydavnytstvo ONTU, pp. 355–356. (in Ukrainian)

8. Kashtan V. B. (October 31 – November 1, 2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia vyiavlennia ta zapobihannia kiberzahroz u kompiuternykh merezhakh [Using artificial intelligence to detect and prevent cyber threats in computer networks]. *Informatsiini tekhnolohii i avtomatyzatsiia – 2024.* Materialy XVII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Odesa: Vydavnytstvo ONTU, pp. 620–624. (in Ukrainian)

9. Kozub V., Boben I., Boiarinova Yu. (2024). Etychni aspekty vykorystannia shtuchnoho intelektu v analizi danykh [Ethical Aspects of Using Artificial Intelligence in Data Analysis]. *Nauka i tekhnika sohodni*, no. 6 (34), pp. 880–892. DOI: http://dx.doi.org/10.52058/2786-6025-2024-6(34)-880-893 (in Ukrainian)

10. Korobeinykova D. V., Khurdei V. D. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na formuvannia stratehii pidpryiemstva [Impact of Artificial Intelligence on Shaping Business Strategy]. *Innovatsiini rishennia v ekonomitsi, biznesi, suspilnykh komunikatsiiakh ta mizhnarodnykh vidnosynakh: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii.* Dnipro: UMSF, pp. 362–364 (in Ukrainian)

11. Kraus K. M., Kraus N. M., Manzhura O. V. (2021). *Elektronna komertsiia ta Internet-torhivlia: navchalno-metodychnyi posibnyk* [E-Commerce and Online Retail: A Teaching and Methodological Guide]. Kyiv: Ahrar Media Hrup, 454 p. (in Ukrainian)

12. Kuchynska M. (2023). Maibutnie elektronnoi komertsii: yak shtuchnyi intelekt revoliutsionizuie haluz [The Future of E-Commerce: How Artificial Intelligence is Revolutionizing the Industry]. Available at: https://nachasi.com/tech/2023/05/01/majbutnye-elektronnoyi-komertsiyi-yak-shtuchnyj-intelekt-revolyutsionizuye-galuz/ (in Ukrainian)

13. Lomonosov O. S., Nuzhna L. M. (October 31 – November 1, 2024). Rol vykorystannia neiromerezhi u internet-marketynhu [The role of using neural networks in online marketing]. *Informatsiini tekhnolohii i avtomatyzatsiia – 2024*. *Materialy XVII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii.* Odesa: Vydavnytstvo ONTU, pp. 648–650 (in Ukrainian)

14. Muzychenko T. O., Skorba O. A., Shevchuk A. A. (2023). Shtuchnyi intelekt yak zasib optymizatsii biznes-protsesiv v elektronnii komertsii [Artificial intelligence as a means of optimizing business processes in e-commerce]. *Akademichni vizii*, no. 25. Available at: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/696 (in Ukrainian)

15. Proskurnina N. V. (2020). Shtuchnyi intelekt u marketynhovii diialnosti [Artificial intelligence in marketing activities]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 4, pp. 129–140. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11 (in Ukrainian)

16. Romanchuk L. A., Shchytov O. M., Mormul M. F., Shchytov D. M. (2024). Shtuchnyi intelekt ta liudstvo: vzaiemyny, problemy, maibutnie [Artificial Intelligence and Humanity: Relationships, Challenges, and the Future]. *Modern engineering and innovative technologies*. Karlsruhe (Germany): Sergeieva&Co. Vol. 32, part 1, pp. 96–109. Available at: https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit32-01/meit32-01 (in Ukrainian)

17. Serbin V. I. (2023). Shtuchnyi intelekt yak instrument stvorennia dynamichnykh opysiv tovariv v elektronnii komertsii [Artificial Intelligence as a Tool for Creating Dynamic Product Descriptions in E-Commerce]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 7, p. 4, pp. 79–94. Available at: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/330 (in Ukrainian)

18. Sydorenko O. V., Mohylevska O. Yu., Slobodianyk A. M., Bihdai V. P. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu u formuvanni doviry spozhyvacha v elektronnii komertsii [Use of Artificial Intelligence in Building Consumer Trust in E-Commerce]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 4, pp. 216–222. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-30 (in Ukrainian)

19. Spivak I. S., Holenko M. K. (2023). Innovatsiini tekhnolohii v medychnii haluzi [Innovative Technologies in the Medical Field]. *Ekonomiko-pravovi ta upravlinsko-tekhnolohichni vymiry sohodennia: molodizhnyi pohliad: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*: u 3 vv. Dnipro: Universytet mytnoi spravy ta finansiv. Vol. 3, pp. 294–296 (in Ukrainian)

20. Top-10 kompanii po intehratsii ShI v biznes-protsesy Ukraina 2024 [Top 10 Companies for Integrating AI into Business Processes in Ukraine 2024]. Available at: https://uba.top/companies-for-the-integration-of-artificial-intelligence-into-business-processes-in-ukraine/ (in Ukrainian)

21. Shymkovych V. (2024). Yak vykorystovuvaty ShI dlia biznesu: dosvid ukrainskykh pidpryiemtsiv [How to Use AI for Business: Insights from Ukrainian Entrepreneurs]. Available at: https://ain.ua/2024/03/25/yak-vykorystovuvaty-shi-dlya-biznesu-dosvid-ukrayinskyh-pidpryyemcziv/ (in Ukrainian)

22. Shumilo Ya. M. (2022). Instrumenty shtuchnoho intelektu dlia upravlinnia povedinkoiu ekonomichnykh ahentiv v marketynhovii diialnosti [Artificial Intelligence Tools for Managing Economic Agents' Behavior in Marketing Activities]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina*, no. 15, pp. 60–66. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-15-07 (in Ukrainian)

23. Shchytov D. M., Mormul M. F., Shchytov O. M. (November 20–21, 2024). Ryzyky v elektronnii komertsii [Risks in e-commerce]. *Svit naukovykh doslidzhen*: materialy Mizhnarodnoi multydystsyplinarnoi naukovoi internet-konferentsii. HO "Naukova spilnota", WSZIA w Opolu. Ternopil: FOP Shpak V.B. Vol. 35, p. 66–71. Available at: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5833/ (in Ukrainian)

Бібліографічний список:

1. Romanchuk L., Shchytov O., Mormul M. Role-playing games of artificial intelligence. *Світ наукових досліджень*: *матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 20-21 червня 2024 р.)* / за ред.: О. Патряк та ін. ГО "Наукова спільнота", WSZIA w Opolu. Тернопіль : ФОП Шпак В.Б., 2024. Вип. 31. С. 88–97. URL: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5620/

2. Вінтоняк В.М., Вовк Р.Б. Інтеграція штучного інтелекту в управління та оптимізацію баз даних. *Інформаційні технології і автоматизація – 2024 / Матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 31 жовтня – 1 листопада 2024 р*. Одеса: Видавництво ОНТУ, 2024. С. 590–593.

3. Дегтярьов В.В., Боровик В.О. Проблеми та виклики створення штучного інтелекту з когнітивними можливостями людини в межах сучасних технологій. *Інформаційні технології і автоматизація – 2024: Матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса, 31 жовтня – 1 листопада 2024 р. Одеса : Видавництво ОНТУ, 2024. С. 604–605.

4. Європарламент ухвалив перший у світі закон про обмеження штучного інтелекту. *Українська правда*. 2024. 13 березня. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2024/03/13/7446314/

5. Захарчук В. І., Клим О. С., Антохова І. М. Використання штучного інтелекту у торгівлі. *International scientific e-journal ΛΌГОΣ.ONLINE*. 2020. № 15. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.15.23.html

6. Закревський А. Використання штучного інтелекту у цифровій комерції. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 жовт. 2023 р., м. Київ*. Київ : КНЕУ, 2023. С. 29–30. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42170

7. Зудова С.М., Рудянова Т.М. Як штучний інтелект змінює підхід до навчання. *Інформаційні технології і автоматизація – 2024 / Матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 31 жовтня – 1 листопада 2024 р*. Одеса: Видавництво ОНТУ, 2024. С. 355–356.

8. Каштан В.Б. Використання штучного інтелекту для виявлення та запобігання кіберзагроз у комп'ютерних мережах. *Інформаційні технології і автоматизація – 2024 / Матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 31 жовтня – 1 листопада 2024 р*. Одеса : Видавництво ОНТУ, 2024. С. 620–624.

9. Козуб В., Бобен І., Бояринова Ю. Етичні аспекти використання штучного інтелекту в аналізі даних. *Наука і техніка сьогодні.* 2024. № 6 (34). С. 880–892. DOI: http://dx.doi.org/10.52058/2786-6025-2024-6(34)-880-893

10. Коробейникова Д.В., Хурдей В.Д. Вплив штучного інтелекту на формування стратегії підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Дніпро : УМСФ, 2024. С. 362–364.

11. Краус К.М., Краус Н.М., Манджура О.В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.

12. Кучинська М. Майбутнє електронної комерції: як штучний інтелект революціонує галузь, 2023. URL: https://nachasi.com/tech/2023/05/01/majbutnye-elektronnoyi-komertsiyi-yak-shtuchnyj-intelekt-revolyutsionizuye-galuz/

13. Ломоносов О.С., Нужна Л.М. Роль використання нейромережі у інтернет-маркетингу. *Інформаційні технології і автоматизація – 2024. Матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 31 жовтня – 1 листопада 2024 р.* Одеса : Видавництво ОНТУ, 2024. С. 648–650.

14. Музиченко Т.О., Скорба О.А., Шевчук А.А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції. *Академічні візії*. 2023. № 25. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/696

15. Проскурніна Н.В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11

16. Романчук Л.А., Щитова О.М., Мормуль М.Ф., Щитова Д.М. (2024). Штучний інтелект та людство: взаємини, проблеми, майбутнє. *Modern engineering and innovative technologies*. Karlsruhe (Germany) : Sergeieva&Co, 2024. № 32. Part 1. С. 96–109. URL: https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit32-01/meit32-01.

17. Сербін В.І. Штучний інтелект як інструмент створення динамічних описів товарів в електронній комерції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Том 7. № 4. С. 79–94. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/330

18. Сидоренко О.В., Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Бігдай В.П. Використання штучного інтелекту у формуванні довіри споживача в електронній комерції. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 216–222. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-30.

19. Співак І. С., Голенко М. К. Інноваційні технології в медичній галузі. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*: у 3 т. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. Том 3. С. 294–296.

20. Top-10 компаній по інтеграції ШІ в бізнес-процеси Україна 2024. URL: https://uba.top/companies-for-the-integration-of-artificial-intelligence-into-business-processes-in-ukraine/

21. Шимкович В. Як використовувати ШІ для бізнесу: досвід українських підприємців. 2024. URL: https://ain.ua/2024/03/25/yak-vykorystovuvaty-shi-dlya-biznesu-dosvid-ukrayinskyh-pidpryyemcziv/

22. Шумило Я. М. Інструменти штучного інтелекту для управління поведінкою економічних агентів в маркетинговій діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. № 15. С. 60–66. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-07

23. Щитов Д.М., Мормул М.Ф., Щитов О.М. Ризики в електронній комерції. *Світ наукових досліджень: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції* (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 20–21 листопада 2024 р.). ГО "Наукова спільнота", WSZIA w Opolu. Тернопіль : ФОП Шпак В.Б., 2024. Вип. 35. С. 66–71. URL: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5833/

Стаття надійшла до редакції 06.01.2025

УДК 657.8:339
JEL M42
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-20

Рябчук О.Г.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту та економічного аналізу,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8656-6720
Oksana Riabchuk
State Tax University

Гаврилюк В.Ю.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
Viktoriia Havryliuk
State Tax University

ОСОБЛИВОСТІ АУДИТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ

FEATURES OF THE AUDIT OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF SECURITY AND DEFENSE

Анотація. *У статті обґрунтовано актуальність і висвітлено особливості здійснення аудиту діяльності підприємств у сфері безпеки та оборони, наголошено, що підприємства військово-промислового комплексу є важливим елементом забезпечення національної безпеки України, особливо в умовах воєнного стану в Україні. Зазначено, що метою аудиту у сфері безпеки та оборони є визначення ефективності системи управління підприємством військово-промислового комплексу, а також його систем внутрішнього контролю та управління ризиками. Наведено схему процесу аудиту діяльності підприємств військово-промислового комплексу, що включає напрями внутрішнього та зовнішнього аудиту. Проаналізовано річні показники внутрішнього аудиту Міністерства оборони України, які демонструють наявність значних порушень, що призвели до фінансових втрат, що свідчать про недосконалість фінансово-господарської діяльності підприємств оборонного сектору. Зазначено, що більшість витрат підприємств військово-промислового комплексу направляються на закупівлі, які проводяться через сайт Prozorro, проте більшість закупівель здійснюються без використання електронної системи. Проаналізовано фінансові показники діяльності ДП «Укроборонсервіс», ДП «Укрспецекспорт» та АТ «Українська оборонна промисловість» за період 2019-2023рр. та виявлено, зокрема, зростання показників грошових коштів та їх еквівалентів, що свідчить про збільшення обороту та операцій, які пов'язанні з надходження коштів. Для вдосконалення аудиту підприємств військово-промислового комплексу запропоновано застосування сучасних технологій штучного інтелекту, які дозволять здійснити якісну та ефективну перевірку фінансово-господарської діяльності підприємств у сфері безпеки та оборони, ефективності їх систем управління, систем внутрішнього контролю і управління ризиками, а також встановити відповідність дотримання ними чинного законодавства з метою подолання неправовірного використання бюджетних коштів та зменшення державних втрат.*

Ключові слова: *аудит, військово-промисловий комплекс, сфера безпеки та оборони, фінансово-господарська діяльність, аналіз.*

Abstract. *The article substantiates the relevance and highlights the peculiarities of auditing the activities of enterprises in the field of security and defense, it is emphasized that the enterprises of the military-industrial complex are an important element of ensuring the national security of Ukraine, especially in the conditions of martial law in Ukraine. It is noted that the purpose of the audit in the field of security and defense is to determine the effectiveness of the management system of the military-industrial complex, as well as its internal control and risk management systems. The scheme of the audit process of the enterprises of the military-industrial complex, which includes the areas of internal and external audit, is given. The annual indicators of the internal audit of the Ministry of Defense of Ukraine were analyzed, which demonstrate the presence of significant violations that led to financial losses, which testify to the imperfection of the financial and economic activity of defense sector enterprises. It is noted that most of the expenses of the enterprises of the military-industrial complex are directed to purchases made through the Prozorro website, but most purchases are made without the use of an electronic system. The financial indicators of the activities of SE "Ukroboronservice", SE "Ukrspecexport" and JSC "Ukrainian Defense Industry" for the period 2019-2023 have been analyzed. and revealed, in particular, an increase in indicators of cash and their equivalents, which indicates an increase in turnover and transactions related to the receipt of funds. To improve the audit of enterprises of the military-industrial complex, the use of modern artificial intelligence technologies is proposed, which will allow to carry out a qualitative and effective audit of the financial and economic activities of enterprises in the field of security and defense, the effectiveness of their management systems, internal control and risk management systems, as well as to establish compliance with them of the current legislation in order to overcome the illegal use of budget funds and reduce state losses.*

Keywords: *audit, military-industrial complex, sphere of security and defense, financial and economic activity, analysis.*

Постановка проблеми. На сьогоднішній день національна безпека набуває особливого значення для успішного здійснення політичних та соціально-економічних функцій держави. При цьому підприємства військово-промислового комплексу, що ефективно функціонують, є важливим засобом забезпечення національної безпеки України. Саме тому дослідження тематики аудиту підприємств військово-промислового комплексу (ВПК) є актуальною, особливо в умовах військового стану в Україні.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Дослідження питання аудиту підприємств військово-промислового комплексу досліджувались такими вченими-економістами як: Наливайко А.Д. [1], Петренко А.Г. [3], Бариніна М.В., Кириченко С.В. [5], Семененко О., Онофрійчук П., Мотрунич І., Остапець О., Гетьман А. Романченко О. [17] та іншими

Метою статті є висвітлення особливостей здійснення аудиту діяльності військово-промислового комплексу та надання рекомендацій щодо його удосконалення

Виклад основного матеріалу дослідження. Аудит є важливою елементом контролю за діяльністю підприємств. Процес аудиту є трудомістким процесом, потребує уваги і сконцентрованості, оскільки пов'язаний з обробленням великої кількості важливої інформації. Однак саме він дозволяє здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств та встановити відповідність дотримання ними чинного законодавства.

Метою аудиту у сфері безпеки та оборони є з'ясування ефективності системи управління підприємством військово-промислового комплексу, а також його систем внутрішнього контролю і управління ризиками [1, с. 28].

Завдання аудиту полягають на ведено на рис. 1.

Аудит має здійснюватися з використанням систематичного, послідовного та ризик-орієнтованого підходів до оцінки об'єкта аудиту (діяльності підприємства військово-промислового комплексу), а також сприяти удосконаленню системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками через надання незалежних і об'єктивних висновків та рекомендацій [2].

Процедура внутрішнього та зовнішнього аудиту діяльності підприємства військово-промислового комплексу включає кілька етапів (рис. 2).

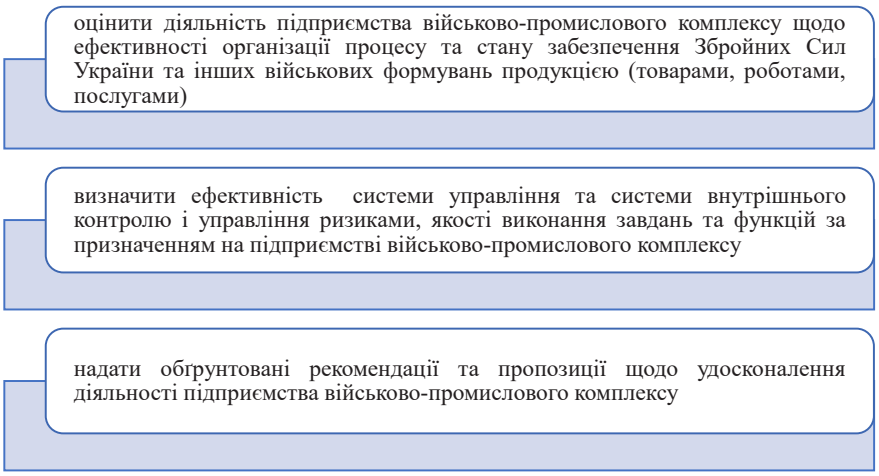


Рис. 1. Основні завдання аудиту у сфері безпеки та оборони

Джерело: [1, с. 28]

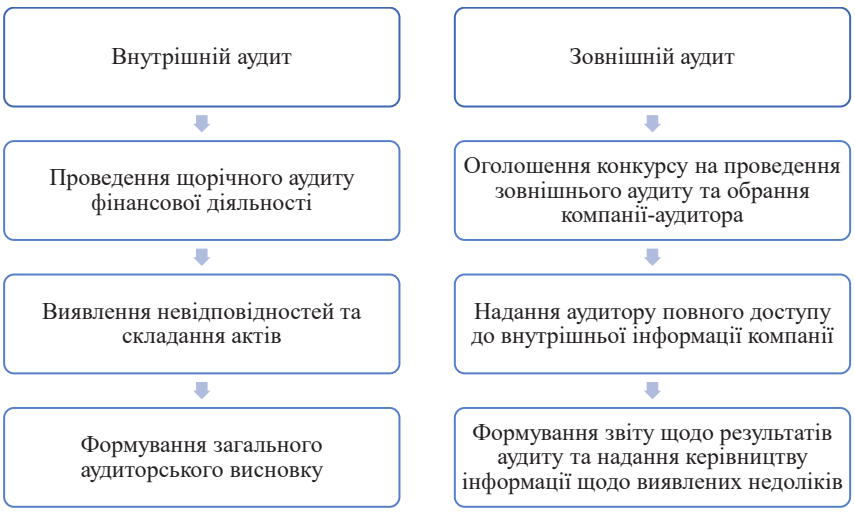


Рис. 2. Процедура внутрішнього та зовнішнього аудиту діяльності підприємства військово-промислового комплексу

Джерело: [3–4]

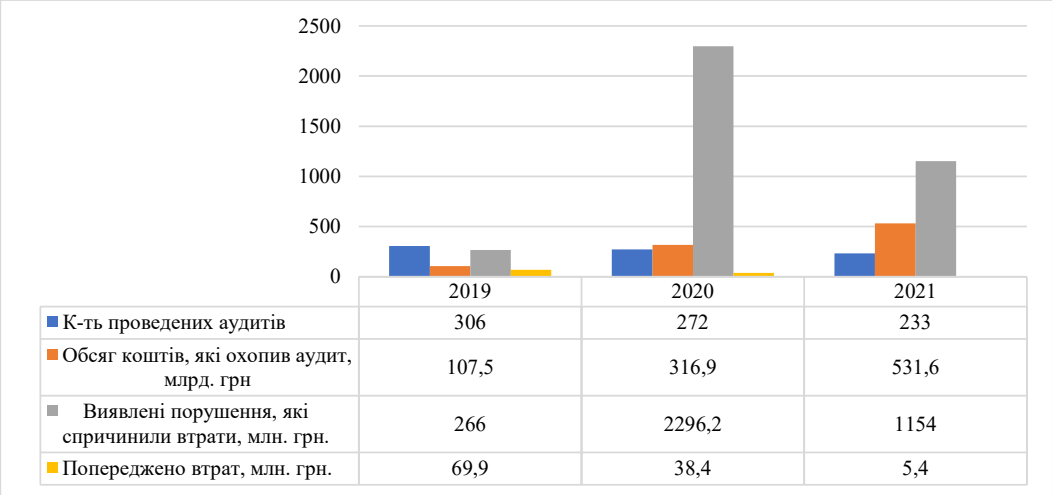
Отож, для ефективного аудиту діяльності підприємства військово-промислового комплексу доцільно проводити як внутрішній так і зовнішній аудити. Зовнішній аудит в основному зосереджується на фінансових рахунках або ризиках, пов'язаних з фінансами, і призначається акціонерами компанії. Основним обов'язком зовнішнього аудитора є проведення щорічного обов'язкового аудиту фінансової звітності та підготовка висновку про достовірне і достатнє відображення фінансового стану компанії. З міркувань безпеки оборонні проекти, як правило, реалізуються за частково прихованою схемою. Тому практика внутрішнього аудиту стає більш первинною порівняно із зовнішнім аудитом, оскільки звіти внутрішнього аудиту надаються безпосередньо аудиторському комітету. З метою досягнення фінансової ефективності аудиторські практики визначають в основному такі порушення, як стабільність і складність організаційних структур, недоліки внутрішнього контролю та неефективний моніторинг [5, с. 139–140].

Оскільки оборонно-промислова база Україна вимагає динамічно мінливого середовища, всі види операцій повинні ретельно контролюватися і постійно аналізуватися для виявлення критично важливих інсайтів. Таким чином, аудит може допомогти керівництву у виявленні та контролі ключових ризиків, забезпечуючи при цьому фінансову стабільність та відповідність законодавству [6, с. 214].

На рис. 3. наведені показники внутрішнього аудиту Міністерства оборони України (максимально нові дані взяті за 2021, так як за 2022 та 2023 даних на офіційному сайті Міністерства оборони України немає).

Отож, аналізуючи дані внутрішнього аудиту, слід відміти, що спостерігаються значні порушення, які призвели до втрат в 2020 році в розмірі 2296,2 млн. грн., що є досить вагомою цифрою, в 2021 році втрати зменшились, проте становили близько 1,2 млрд. грн. Щодо розміру попереджених втрат, він є малим в порівнянні до фактично отриманих втрат, що свідчить про недосконалість фінансової діяльності підприємств оборонного сектору.

В умовах військового стану в України зростають витрати на оборону, що власне актуалізує впровадження інформаційних систем в аудиторську діяльність, які швидше аналізувати та опрацьовувати дані та виявляти порушення не в кінці року а в момент його виникнення. На рис. 4 наведено світову частку витрат України на оборонну промисловість за період 2022 року.



	2019	2020	2021
К-ть проведених аудитів	306	272	233
Обсяг коштів, які охопив аудит, млрд. грн	107,5	316,9	531,6
Виявлені порушення, які спричинили втрати, млн. грн.	266	2296,2	1154
Попереджено втрат, млн. грн.	69,9	38,4	5,4

Рис. 3. Річні показники внутрішнього аудиту Міністерства оборони України за період 2019–2021 рр.

Джерело: [7–9]

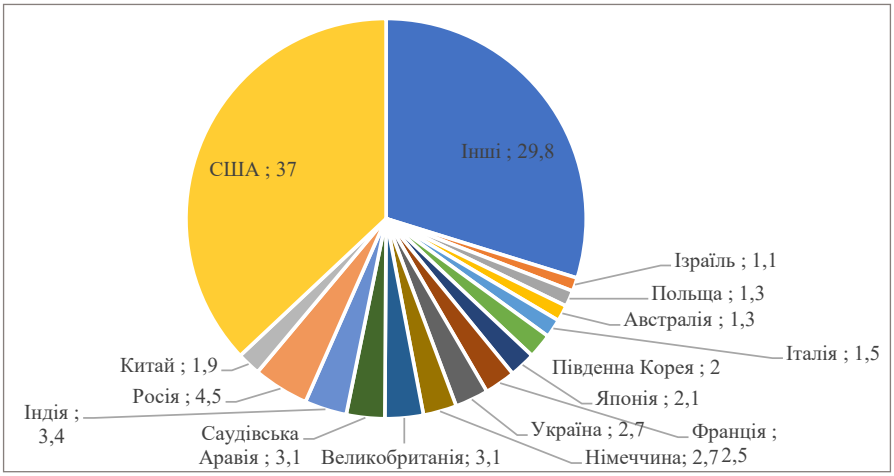


Рис. 4. Світова частка витрат України на розвиток оборонної промисловості у 2022 році, %.

Джерело: [10]

Отже, частка України складає 2,7% від світових витрат, що є відносно великою сумою для нашої країни. Визначено, що більшість витрат підприємств військово-промислового комплексу йдуть на закупівлі, які проводяться через сайт Prozorro, проте цікавим є той факт, що більшість закупівель здійснюється без використання електронної системи (рис. 5).

Як видно з даних рис. 5, 88,6% усіх закупівель здійснюється без використання електронної системи, що означає те, що замовник та виконавець угоди не зобов'язанні виставляти інформацію у публічному доступі та її не можна буде перевірити без отримання відповідного дозволу. Адже згідно Закону України «Про публічні закупівлі» [11] та Постанови КМУ від 12.10.22 №1178 [12] закупівлі без використання електронної системи застосовуються в контексті купівлі товарів та послуг на суму до 100 тис. грн, поточного ремонту до 200 тис. грн та робіт до 1,5 млн. грн, що ставить під сумнів їх доцільність, особливо в оборонній сфері України.

Наступним пропонується провести аналіз фінансової звітності трьох компаній оборонного сектору та більш детальніше дослідити їхні фінансові показники за останні 4 роки (табл. 1).

Аналізуючи фінансові показники досліджуваних компаній слід визначити тенденції, які є спільними та відмінними для компаній. В усіх трьох компаній відбулось зростання грошових коштів та їх еквівалентів, що свідчить про збільшення обороту та операцій, які пов'язанні з надходження коштів. В ДП «Укроборонсервіс» та ДП «Укрспецекспорт» в 2023 році відбулось зростання доходу від реалізації порівняно до показників 2020 року, проте ДП «Укроборонсервіс» на відміну від ДП «Укрспецекспорт» отримала збиток, адже поточні зобов'язання в 2023 році виросли в 6 разів, в той час я в ДП «Укрспецекспорт» вони зросли в 1,8 раз. В обох компанія відбулось зростання власного капіталу та активів, що свідчить про розширення діяльності, що було спричинено початком військового стану в 2022 році та активізацією діяльності оборонного сектору. Щодо АТ «Українська оборонна промисловість» то в компанії спостерігається зменшення активів та власного капіталу та зростання чистого доходу, що свідчить про оптимізацію діяльності, яка власне призвело до зростання чистого прибутку, адже в період 2021-2022 АТ «Українська оборонна промисловість» була збитковою.

Власне аналіз фінансових показників компаній свідчить про ріст поточних зобов'язань, що свідчить про те, що компанії витрачають кошти на закупівлю товарів, які власне і впливають на отримання ними прибутку.

Саме в контексті закупівельної діяльності слід і вдосконалювати аудиторські перевірки, адже в процесі дослідження було виявлено, що 88,56% усіх закупівель проводяться не через електронну систему, що може свідчити про неправовірне використання державних коштів [17–18]. Ось чому для вдосконалення аудиту підприємств військово-промислового комплексу пропонується застосувати сучасні технології штучного інтелекту (ШІ) та дата аналітики, які перевірятимуть абсолютно усі закупівлі на суму від 1 тис. грн та такий аудит доцільно проводити раз на пів року. Детальніше схема цифровізованого аудиту підприємств військово-промислового комплексу наведена на рис. 6.

Запропонована блок-схема аудиторської перевірки має на меті зменшити неправомірне використання державних коштів та мінімізувати корупційні схеми, які в Україні є частими випадками. Для проведення аудиту діяльнсоті підприємств ВПК пропонується інтегрувати сучасні технології ШІ та дата аналітики для перевірки накладних та цін відповідно до ринкових цін, адже фізично аудитор може не звернути увагу та не матиме можливості перевірити кожну накладну та звірити в ній ціни, що власне робитиме технологія. Отже впровадження ідеї цифровізованого аудиту в ВПК України

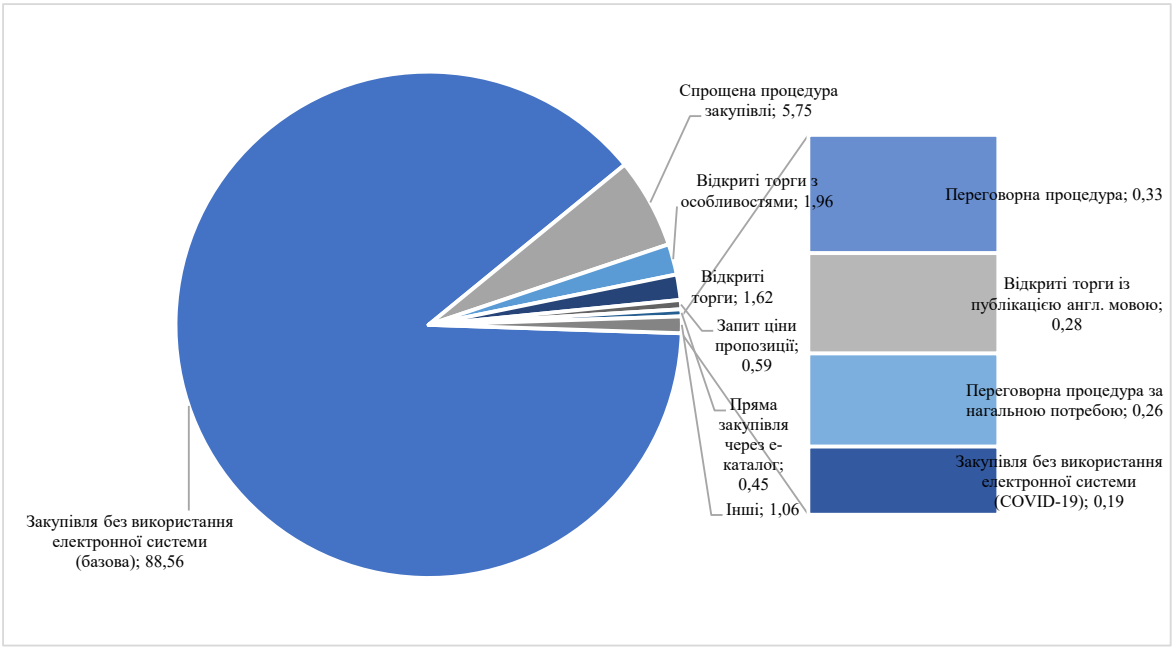


Рис. 5. Структура методів державних закупівель за період 2001–2024 рр, %

Джерело: [13]

Таблиця 1

Фінансові показники діяльності ДП «Укроборонсервіс», ДП «Укрспецекспорт» та АТ «Українська оборонна промисловість» за період 2019–2023 рр.

ДП «Укроборонсервіс»						
Показники, тис. грн	Роки				Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2023/ 2022
Дохід	602 861	395 268	786 675	2 907 411	-34,43	382,27
Чистий прибуток	2 818	-159 908	-175 217	-110 000	-5774,52	-4003,48
Активи	1 407 909	1 330 468	2 804 099	7 387 911	-5,50	424,74
Гроші та їх еквіваленти	170 254	55 296	268 682	1 010 627	-67,52	493,60
Поточні зобов'язання	1 027 560	1 132 613	2 719 236	7 374 266	10,22	617,65
Власний капітал	380 349	182 183	76 218	3 976	-52,10	-98,95
ДП «Укрспецекспорт»						
Показники, тис. грн	Роки				2021/ 2020	
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2023/ 2022
Дохід	1 975 736	2 015 224	24 173 655	32 166 803	2,00	1528,09
Чистий прибуток	269 696	122 276	49 868	128 682	-54,66	-52,29
Активи	5 628 507	6 133 655	22 027 064	14 462 245	8,97	156,95
Гроші та їх еквіваленти	984 127	1 046 492	900 765	1 735 831	6,34	76,38
Поточні зобов'язання	4 702 342	5 121 897	20 893 837	13 239 608	8,92	181,55
Власний капітал	926 165	1 011 758	1 132 691	1 222 295	9,24	31,97
АТ «Українська оборонна промисловість»						
Показники, тис. грн	Роки				2021/ 2020	
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2023/ 2022
Дохід	–	–	194	–		
Чистий прибуток	162 232	-252 709	-300 830	527 024	-255,77	224,86
Активи	715 896	522 094	204 062	343 686	-27,07	-51,99
Гроші та їх еквіваленти	73 047	31 265	37 989	115 048	-57,20	57,50
Поточні зобов'язання	191 320	284 955	270 665	122 670	48,94	-35,88
Власний капітал	524 573	237 136	-66 603	221 016	-54,79	-57,87

Джерело: розроблено авторами за [14–16]



Рис. 6. Блок-схема здійснення цифровізованого аудиту підприємств військово-промислового комплексу

Джерело: зроблено авторами

є актуальною, особливо в умовах військового стану та для боротьби з корупцією, що дозволить підняти імідж нашої країни в очах її партерів, які теж виділять кошти на розвиток військової оборони та знайомі з новинами про корупційні справи українських чиновників.

Висновки. Діяльність кожного підприємства військово-промислового комплексу України є важливою і спрямована на забезпечення обороноздатності нашої країни. В той же час, вона включає багато напрямів, управлінських дій та господарських операцій, у ході здійснення яких досить часто виникають помилки, виявити які можливо за допомогою аудиту. Саме аудит дозволяє здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств військово-промислового комплексу, ефективності його системи управління, систем внутрішнього контролю і управління ризиками, а також встановити відповідність дотримання ними чинного законодавства. В процесі написання статті було проведено детальний аналіз показників аудиту Міністерства оборони та системи Prozorro та проведено аналіз фінансових показників українських підприємств ВПК. В підсумку авторами було запропоновано впровадження цифрових технологій в проведення аудиторських перевірок на підприємствах ВПК, що має на меті подолання неправовірного використання державних коштів та зменшення державних втрат.

Бібліографічний список:

1. Наливайко А.Д. Аудит витрат підприємства військово-промислового комплексу. *Вісник Інженерної академії.* 2020. № 1. С. 27–33.

2. Ігнатенко А.В., Лисенко М.В., Лойшин А.А., Мазка С.А. Аналіз процесу становлення внутрішнього аудиту в Міністерстві обороні України. *Social development & Security.* 2019. Вип. 9 (1). С. 40–59.

3. Петренко А.Г. Облік та аудит на підприємствах військово-промислового комплексу. *Наука і оборона:* науково-теоретичний та науково-практичний журнал Міністерства оборони України. 2019. № 8. С. 14–19.

4. Руснак І.С. Аудит у сфері ВПК: особливості та перспективи впровадження. *Наука і оборона:* науково-теоретичний та науково-практичний журнал Міністерства оборони України. 2018. № 4. С. 18–23.

5. Бариніна М.В., Кириченко С.В. Запровадження і розвиток внутрішнього аудиту у сфері оборони України в контексті європейської та євроатлантичної інтеграції. *Наукові праці НДФІ.* 2020. № 2. С. 138–156.

6. Самсін Р.І. Фінансовий контроль за витратами на національну оборону. *Право і суспільство.* 2019. № 5. С. 213–218.

7. Міністерство оборони України. Результати діяльності з внутрішнього аудиту за 2019 рік. URL: https://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-audit/rezultati-diyalnosti/rezultati-diyalnosti-z-vnutrishnogo-auditu-za2019-rik.html (дата звернення 30.12.2024)

8. Міністерство оборони України. Результати діяльності Служби внутрішнього аудиту Міністерства оборони України у 2020 році. URL: https://www.mil.gov.ua/content/other/audit_2020_07052021.pdf (дата звернення: 30.12.2024)

9. Міністерство оборони України. Результати діяльності Служби внутрішнього аудиту Міністерства оборони України за 2021 рік. URL: https://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-audit/rezultatidiyalnosti/rezultati-diyalnosti-sluzhbi-vnutrishnogo-auditu-ministerstva-oboroni-ukraini-za-2021-rik.html (дата звернення 30.12.2024)

10. Nan Tian, Diego Lopes da silva, Xiao Liang and Lorenzo Scarazzato. Trends in world military expenditure. 2024. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2024-04/2404_fs_milex_2023.pdf (дата звернення 30.12.2024)

11. Закон України «Про публічні закупівлі». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення 31.12.2024)

12. Постанова КМУ від 12.10.22 №1178 «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України "Про публічні закупівлі", на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text (дата звернення 31.12.2024)

13. Інформація з сайту biprozorro. Товарна структура та метод закупівлі. 2024. URL: https://bi.prozorro.org/sense/app/2595af2b-985f-4771-aa36-2133e1f89df0/sheet/1ec79f71-1038-4e2d-a3fb-aeaeeca81329/state/analysis (дата звернення: 31.12.2024).

14. Фінансова звітність ДП «Укроборонсервіс». 2024. URL: https://clarity-project.info/edr/21552117/yearly-finances (дата звернення: 01.01.2025).

15. Фінансова звітність ДП «Укрспецекспорт». 2024. URL: https://clarity-project.info/edr/21655998/yearly-finances#google_vignette (дата звернення: 01.01.2025).

16. Фінансова звітність АТ «Українська оборонна промисловість». 2024. URL: https://clarity-project.info/edr/37854297/yearly-finances (дата звернення: 01.01.2025).

17. Семененко О., Онофрійчук П., Мотрунич І., Остапець О., Гетьман А. Романченко О. Основні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України. *Journal of Scientific Papers "Social development and Security".* 2021. № 11 (3). С. 98–115.

18. Соколенко Л.Ф. Виявлення та оцінка шахрайства у ході аудиту публічного сектору. *Статистика України.* 2022. № 2. С. 95–103.

References:

1. Nalyvaiko A. D. (2020) Audyt vytrat pidpryiemstva viiskovo-promyslovoho kompleksu. *Visnyk Inzhenernoi akademii,* no. 1, pp. 27–33.

2. Ihnatenko A. V., Lysenko M. V., Loishyn A. A., Mazka S. A. (2019) Analiz protsesu stanovlennia vnutrishnoho audytu v Ministerstvi oboroni Ukrainy. *Social development & Security.* is. 9 (1), pp. 40–59.

3. Petrenko A. H. (2019) Oblik ta audyt na pidpryiemstvakh viiskovo-promyslovoho kompleksu. *Nauka i oborona: naukovo-teoretychnyi ta naukovo-praktychnyi zhurnal Ministerstva oborony Ukrainy,* no. 8, pp. 14–19.

4. Rusnak I. S. (2018) Audyt u sferi VPK: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia. *Nauka i oborona: naukovo-teoretychnyi ta naukovo-praktychnyi zhurnal Ministerstva oborony Ukrainy,* no. 4, pp. 18–23.

5. Barynina M. V., Kyrychenko S. V. (2020) Zaprovadzhennia i rozvytok vnutrishnoho audytu u sferi oborony Ukrainy v konteksti yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehratsii. *Naukovi pratsi* NDFI. no. 2, pp. 138–156.

6. Samsin R. I. (2019) Finansovyi kontrol za vytratamy na natsionalnu oboronu. *Pravo i suspilstvo.* no. 5, pp. 213–218.

7. Ministerstvo oborony Ukrainy. Rezultaty diialnosti z vnutrishnoho audytu za 2019 rik. Available at: https://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-audit/rezultati-diyalnosti/rezultati-diyalnosti-z-vnutrishnogo-auditu-za2019-rik.html (accessed December 30, 2024).

8. Ministerstvo oborony Ukrainy. Rezultaty diialnosti Sluzhby vnutrishnoho audytu Ministerstva oborony Ukrainy u 2020 rotsi. Available at: https://www.mil.gov.ua/content/other/audit_2020_07052021.pdf (accessed December 30, 2024).

9. Ministerstvo oborony Ukrainy. Rezultaty diialnosti Sluzhby vnutrishnoho audytu Ministerstva oborony Ukrainy za 2021 rik. Available at: https://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-audit/rezultatidiyalnosti/rezultati-diyalnosti-sluzhbi-vnutrishnogo-auditu-ministerstva-oboroni-ukraini-za-2021-rik.html (accessed December 30, 2024).

10. Nan Tian, Diego Lopes da silva, Xiao Liang and Lorenzo Scarazzato. Trends in world military expenditure. 2024 Available at: https://www.sipri.org/sites/default/files/2024-04/2404_fs_milex_2023.pdf (accessed December 30, 2024).

11. Zakon Ukrainy "Pro publichni zakupivli", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (accessed December 30, 2024).

12. Postanova KMU vid 12.10.22 №1178 "Pro zatverdzhennia osoblyvostei zdiisnennia publichnykh zakupivel tovariv, robit i posluh dlia zamovnykiv, peredbachenykh Zakonom Ukrainy "Pro publichni zakupivli", na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini ta protiahom 90 dniv z dnia yoho prypynennia abo skasuvannia", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text (accessed December 31, 2024).

13. Informatsiia z saitu biprozorro. Tovarna struktura ta metod zakupivli (2024), Available at: https://bi.prozorro.org/sense/app/2595af2b-985f-4771-aa36-2133e1f89df0/sheet/1ec79f71-1038-4e2d-a3fb-aeaeeca81329/state/analysis (accessed December 31, 2024).

14. Finansova zvitnist DP "Ukroboronservis" (2024), Available at: https://clarity-project.info/edr/21552117/yearly-finances (accessed January 1, 2025).

15. Finansova zvitnist DP "Ukrspetseksport" (2024), Available at: https://clarity-project.info/edr/21655998/yearly-finances#google_vignette (accessed January 1, 2025).

16. Finansova zvitnist AT "Ukrainska oboronna promyslovist" (2024), Available at: https://clarity-project.info/edr/37854297/yearly-finances (accessed January 1, 2025).

17. Semenenko O., Onofriichuk P., Motrunych I., Ostapets O., Hetman A. Romanchenko O. (2021) Osnovni teoretychni ta praktychni aspekty funktsionuvannia systemy upravlinnia oboronnymy resursamy na rivni Zbroinykh Syl Ukrainy. *Journal of Scientific Papers "Social development and Security",* no. 11 (3), pp. 98–115.

18. Sokolenko L. F. (2022) Vyiavlennia ta otsinka shakhraistva u khodi audytu publichnoho sektoru. *Statystyka Ukrainy*, no. 2, pp. 95–103.

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025

УДК 657.412.1: 658.1
JEL D25, M41
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-21

Савченко А.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту та економічного аналізу,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1871-7555
Alla Savchenko
State Tax University

Горелик Д.С.
здобувач вищої освіти,
Державний податковий університет
Daryna Gorelyk
State Tax University

Гаврилюк В.Ю.
здобувач вищої освіти,
Державний податковий університет
Viktoriia Havryliuk
State Tax University

Вербіцький О.В.
здобувач вищої освіти,
Державний податковий університет
Oleksandr Verbitskyi
State Tax University

ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

RECEIVABLES AND ITS IMPACT ON THE FINANCIAL RESULT OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES

Анотація. *У статті розглянуто значення управління дебіторською заборгованістю для фінансової стабільності підприємства. Розглянуто, як дебіторська заборгованість може бути джерелом доходів або стати причиною фінансових труднощів через уповільнене надходження коштів. Визначено, що ефективне управління дебіторською заборгованістю є критично важливим для підтримання ліквідності та платоспроможності підприємства, а також для оптимізації фінансових результатів. Окремо виділено вплив дебіторської заборгованості на ліквідність, оборотність активів та прибутковість. Встановлено, що надмірна заборгованість або її невчасне погашення можуть значно знизити фінансову стійкість компанії. Аргументовано важливість стратегічного управління дебіторською заборгованістю, що включає контроль за умовами кредитування, своєчасне погашення боргів і мінімізацію ризиків неплатежів для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.*

Ключові слова: *дебіторська заборгованість, фінансова стабільність, управління, ліквідність, платоспроможність.*

Abstract. Introduction. *The management of accounts receivable is a crucial aspect of financial activities of any business. Accounts receivable arise from the provision of goods, services, or credit with deferred payment terms, which can either serve as a source of additional income or cause financial difficulties due to delayed payments.* ***Purpose.*** *The purpose of this study is to analyze the impact of accounts receivable on the financial results of an enterprise. Specifically, the study aim to explore how the management of receivables affects liquidity, profitability, asset turnover, and financial stability.* ***Methods.*** *The research employs a qualitative approach, analyzing theoretical frameworks, relevant scientific publications, and financial reports of companies. The analysis focuses on the financial effects of managing accounts receivable, assessing various strategies. The study examines both the positive and negative impacts of receivables on a company's financial performance and operational efficiency.* ***Results.*** *The study finds that managing accounts receivable directly influences liquidity, profitability, and financial stability. High receivables can reduce liquidity, as funds are tied up in unpaid debts, limiting the company's ability to cover costs. Conversely, effective management ensures timely cash inflows, improving stability and enabling investment. Overdue receivables can lead to losses, increasing the need for provisions and affecting profitability.* ***Conclusion.*** *The study concludes that efficient management of accounts receivable is vital for maintaining financial health. Businesses should adopt strategic approaches to manage credit terms, monitor receivables closely, and minimize risks associated with non-payment. By doing so, enterprises can ensure the timely flow*

of funds, enhance liquidity, and improve overall financial performance. The paper suggests companies should review credit policies, establish credit limits, and implement measures to reduce overdue or doubtful receivables, securing long-term stability and fostering growth.

Keywords: *accounts receivable, financial stability, management, liquidity, solvency.*

Постановка проблеми. Управління дебіторською заборгованістю є важливим аспектом фінансової діяльності будь-якого підприємства. Дебіторська заборгованість виникає в результаті надання товарів, послуг або кредиту з обов'язковим відстроченням платежу, що, з одного боку, може стати джерелом додаткових доходів, а з іншого – призвести до фінансових труднощів через невчасне надходження грошових коштів. Для підприємства підтримання збалансованого рівня дебіторської заборгованості є критично важливим, оскільки її надмірне збільшення або тривале непогашення може значно вплинути на ліквідність, платоспроможність і, зрештою, на загальний фінансовий результат. Чим більше коштів підприємство «заморожує» у вигляді дебіторської заборгованості, тим менше ресурсів доступно для здійснення поточних витрат, інвестування або розвитку.

Фінансовий результат підприємства безпосередньо залежить від ефективності управління дебіторською заборгованістю. Занадто високий рівень заборгованості може призвести до збитків, підвищення витрат на обслуговування боргів, а також до ризиків неплатоспроможності. Водночас правильне управління дебіторською заборгованістю здатне забезпечити своєчасний приплив грошових коштів, що позитивно впливає на фінансову стабільність і розвиток бізнесу. Тому важливим завданням для підприємства є не лише ефективне управління дебіторською заборгованістю, а й оцінка її впливу на фінансові результати, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики та приймати ефективні управлінські рішення.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій з питань дебіторської заборгованості показує, що це питання залишається одним з найбільш актуальних у сучасній фінансовій та економічній науці. Зокрема, Борисенко І.О. [3], Лисак О.П. [6], Шот А.П. [5], досліджують різні аспекти управління дебіторською заборгованістю, її вплив на фінансовий результат підприємства, а також стратегії мінімізації ризиків, пов'язаних з неплатежами.

Мета статті: дослідити вплив дебіторської заборгованості на фінансовий результат діяльності підприємства, визначити ключові чинники, що впливають на її ефективне управління, та розробити рекомендації для мінімізації ризиків, пов'язаних із надмірним обсягом дебіторської заборгованості, з метою підвищення фінансової стабільності та результативності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день для багатьох сучасних підприємств характерною є практика продажу товарів, робіт і послуг з попередньою оплатою. Це призводить до ситуації, коли товари відвантажуються, роботи виконуються, але при цьому зменшуються оборотні фонди, а дебіторська та кредиторська заборгованість зростають. Саме ці види заборгованості мають суттєвий вплив на фінансову стійкість та ліквідність підприємства, що висвітлюється в ряді вітчизняних наукових досліджень [1, с. 40; 2, с. 6]. Завдяки кредиторській та дебіторській заборгованості підприємство з легкістю може визначити відповідальність контрагента перед підприємством та зі своєї сторони відповідальність підприємства перед контрагентом. Дебіторська заборгованість є важливим елементом оборотних активів підприємства і має суттєвий вплив на його фінансовий стан [3, с. 172–173].

Сутність поняття «дебіторська заборгованість» визначається ПСБО № 10 «Дебіторська заборгованість», як сума боргу дебіторів перед підприємством на певну дату [4].

Лисак О.П. трактує дебіторську заборгованість як показник фінансового стану підприємства, що вказує на суму заборгованості на користь підприємства на певний термін за надані комерційні та споживчі кредити покупцям, а також як суму авансу для постачальників, щодо яких підприємство має майнове документально підтверджене право вимоги оплати боргу [6, с. 7]. Ленко І.В. і Колєсніченко А.С. розглядають її як суму заборгованості юридичних та фізичних осіб, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів на певну дату [7, с. 92].

Дослідивши різні підходи до визначення терміну «дебіторська заборгованість», можна вважати, що дебіторська заборгованість – можна вважати, що дебіторська заборгованість – це сукупність грошових коштів, матеріальних або інших цінностей, які підлягають отриманню підприємством від інших юридичних чи фізичних осіб (дебіторів) унаслідок здійснення господарської діяльності, і які відображаються у складі активів підприємства. Дебіторська заборгованість, по суті, є тимчасовим відтоком коштів з обігового капіталу підприємства, які, теоретично, мають бути повернуті у вигляді грошових надходжень у майбутньому. Цей актив може слугувати ресурсом для забезпечення ліквідності в перспективі, але також становить ризик для фінансової стійкості підприємства, якщо зобов'язання не виконуються своєчасно. Таким чином, дебіторська заборгованість є не лише показником комерційної довіри між партнерами, але й важливою складовою фінансового планування, що потребує ретельної оцінки та управління.

Дебіторська заборгованість займає важливе місце у діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на його фінансовий стан, ліквідність та ефективність використання оборотних активів. Вплив дебіторської заборгованості на фінансовий результат можна охарактеризувати через такі аспекти:

– забезпечення оборотності капіталу: дебіторська заборгованість є частиною оборотного капіталу підприємства, що формується в процесі реалізації товарів або надання послуг із відстрочкою платежу. Її оптимальне управління сприяє збереженню фінансової рівноваги між активами та зобов'язаннями;

– вплив на ліквідність підприємства: неналежний контроль за рівнем дебіторської заборгованості може призвести до дефіциту грошових коштів, що ускладнює своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Раціональне управління заборгованістю дозволяє підтримувати достатній рівень ліквідності;

– регулювання фінансових потоків: дебіторська заборгованість впливає на обсяги грошових потоків, оскільки вона тимчасово вилучає грошові ресурси з обороту підприємства. Ефективне управління цим показником допомагає мінімізувати розриви в грошових потоках і забезпечувати стабільність фінансування діяльності;

– зниження кредитного ризику: контроль за станом дебіторської заборгованості дозволяє мінімізувати ризики неповернення коштів шляхом аналізу кредитоспроможності контрагентів, встановлення кредитних лімітів та умов розрахунків;

– формування прибутковості - надання товарного кредиту у вигляді дебіторської заборгованості може стимулювати обсяги продажів і забезпечувати зростання прибутку. Однак надмірний рівень заборгованості може спричинити втрати через інфляцію, курсові різниці або ризик її списання;

– показник фінансової стабільності - рівень дебіторської заборгованості слугує індикатором фінансової дисципліни підприємства та його здатності управляти кредитною політикою.

Отже, ефективне управління дебіторською заборгованістю є ключовим елементом діяльності підприємства, адже вона безпосередньо впливає на його ліквідність, оборотність капіталу та прибутковість. Надмірний рівень дебіторської заборгованості може спричинити фінансові труднощі, такі як брак грошових коштів для виконання поточних зобов'язань, у той час як недостатній рівень може обмежувати обсяги продажів і можливості для розширення бізнесу. Таким чином, оцінка та аналіз впливу дебіторської заборгованості на фінансовий результат діяльності підприємства є надзвичайно важливим. Він дозволяє оцінити, як ефективність управління заборгованістю відображається на показниках рентабельності, прибутковості та фінансової стійкості, а також допомагає сформувати оптимальну кредитну політику, спрямовану на забезпечення стабільного фінансового розвитку. Методика проведення аналізу дебіторської заборгованості наведено в таблиці 1.

Дебіторська заборгованість, як вже зазначалося, є важливим елементом оборотних активів підприємства, що виникає через надані товари або послуги, які ще не були оплачені контрагентами. Проте, хоча наявність дебіторської заборгованості є нормальним явищем у бізнес-практиці, її величина та структура можуть мати суттєвий вплив на фінансові результати підприємства.

Так, І.О. Борисенко, Д.І. Шибковський та Н.С. Педченко надають перелік аспектів впливу дебіторської заборгованості на фінансовий стан підприємства за допомогою, «зокрема:

1) управління ліквідністю, коли значна дебіторська заборгованість може стати перешкодою для грошових потоків, особливо якщо клієнти не виплачують заборгованість вчасно. Кредиторська заборгованість може, навпаки, створювати можливість для розвитку, оскільки саме вона може дозволити підприємству використовувати ресурси без витрат на формування власного капіталу;

2) управління фінансовою стійкістю, коли суттєва дебіторська заборгованість може створити ризик неплатоспроможності, особливо якщо клієнти не можуть або не хочуть її сплачувати. З іншого боку, значна за обсягами кредиторська заборгованість може вказувати на можливості її використання в обігу підприємства;

3) ефективне управління ресурсами у вигляді оптимального управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, що дозволяє оптимізувати грошові потоки та наростити рентабельність. Неефективне управління може призвести до збитків та фінансових втрат;

4) забезпечення бездоганної репутація, умовою якої є недопущення втрати платоспроможності через значні обсяги дебіторської заборгованості або систематичними несвоєчасними платежами. Це може вплинути на стосунки з партнерами по бізнесу та зниження перспектив отримання кредитів у майбутньому [3, с. 173].

З оглядом на вище окреслене, можемо відзначити, що дебіторська заборгованість є важливою частиною оборотних активів, але її величина та структура можуть суттєво вплинути на фінансові результати

Таблиця 1

Методика аналізу дебіторської заборгованості

Показники	Алгоритм розрахунку	Джерело інформації	Напрямок позитивних змін
Коефіцієнт обігових коштів	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. № 2, р. 2000	Збільшення
	Обігові кошти	Ф. № 1, р. 1165	
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації	Ф. № 2, р. 2000	Збільшення
	Середня дебіторська заборгованість	Ф. № 1 (р. 1125 + р. 1130 + р. 1135 + р. 1155)/2	
Частка дебіторської заборгованість в загальному обсязі поточних активів	Дебіторська заборгованість	Ф. № 1 р. 1125 + р. 1130 + р. 1135 + р. 1155	Зменшення
	Поточні активи	Ф. № 1 р. 1195	
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	Середня дебіторська заборгованість	Ф. № 1 (р. 1125 + р. 1130 + р. 1135 + р. 1155)/2	Зменшення
	Чистий дохід від реалізації	Ф. № 2, р. 2000	
Період погашення дебіторської заборгованості	360 / Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості		Зменшення

Джерело: [4]

підприємства. Розглянемо основні аспекти її впливу на фінансовий результат діяльності підприємства, зокрема:

1) впливу на ліквідність. Висока дебіторська заборгованість може знижувати ліквідність підприємства, оскільки кошти «заморожуються» в очікуванні погашення боргів. Якщо погашення відбувається повільно або заборгованість стає проблемною, підприємство може відчути дефіцит обігових коштів і не зможе виконати свої поточні зобов'язання;

2) вплив на оборотність активів. Збільшення дебіторської заборгованості знижує оборотність активів, оскільки гроші не надходять до підприємства, і це може вказувати на проблеми з управлінням дебіторами. Низька оборотність активів уповільнює обіг коштів і знижує ефективність діяльності;

3) вплив на прибутковість. Невчасне погашення заборгованості та створення резервів під сумнівні борги знижують чистий прибуток підприємства. Це також може призвести до того, що доходи від продажів не покривають витрат, пов'язаних із затримкою чи непогашенням боргів;

4) вплив на фінансову стійкість. Високий рівень дебіторської заборгованості може знижувати фінансову стійкість підприємства, оскільки значна частина активів «заморожена», що обмежує можливості для інвестицій та розвитку. Проблеми з погашенням боргів також можуть погіршити репутацію підприємства на ринку.

5) вплив на стратегічні рішення. Зростання дебіторської заборгованості змушує підприємство переглядати умови кредитування та посилювати контроль за дебіторами. Це може включати зміну термінів відстрочки платежу, введення штрафів або зміну структури ціноутворення.

Так, для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства необхідно ефективно управляти дебіторською заборгованістю, вживаючи заходи для своєчасного погашення боргів, контролюючи умови кредитування та ризики неплатежів. Це дозволяє зберігати ліквідність, підвищувати оборотність активів і забезпечувати сталий фінансовий результат, сприяючи успіху підприємства в довгостроковій перспективі. Ефективне управління дебіторською заборгованістю є важливим для забезпечення ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Висновки. Дебіторська заборгованість є важливим елементом фінансової структури підприємства, який безпосередньо впливає на його фінансові результати. Вона може як стимулювати бізнес, забезпечуючи короткострокове збільшення оборотних коштів, так і створювати фінансові ризики, знижуючи ліквідність, оборотність активів та прибутковість. Невчасне погашення заборгованості, зокрема проблемні та безнадійні борги, призводить до необхідності створення резервів під сумнівні борги, що знижує чистий прибуток і погіршує фінансову стійкість підприємства.

Тому важливою умовою для забезпечення стабільності підприємства є ефективне управління дебіторською заборгованістю, яке включає контроль за її величиною, термінами погашення та оцінку фінансових ризиків. Забезпечення своєчасного отримання платежів дозволяє підтримувати ліквідність, оптимізувати оборотність активів та, як результат, покращувати фінансовий результат підприємства, сприяючи його успішному розвитку та довгостроковій фінансовій стабільності.

Бібліографічний список:

1. Педченко Н.С., Стрілець В.Ю., Франко Л.С., Опанасюк А.О. Інтегральна оцінка ефективності та результативності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2020. № 3 (99). С. 39–47.

2. Педченко Н.С., Руденко А.А. Теоретико-прикладний аспект забезпечення результативності стратегії фінансування оборотного капіталу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2020. № 4. С. 6–14.

3. Борисенко І.О., Шибковський Д.І., Педченко Н.С. Вплив кредиторської та дебіторської заборгованості на фінансовий результат підприємства. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті.* Полтава, 2024. С. 172–174.

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» від 25.10.1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text (дата звернення: 06.01.2025).

5. Шот А.П., Барбаш Д.В. Дебіторська заборгованість та проблеми її стягнення в умовах війни. *Наукові перспективи.* 2024. № 11 (53). С. 812–820.

6. Лисак О.П. Економічна сутність дебіторської та кредиторської заборгованості. *Мистецтво наукової думки.* 2020. Вип. 10. С. 6–8.

7. Ленко І.В., Колєсніченко А.С. Поняття дебіторської заборгованості та деякі питання її регулювання. *Review of transport economics and management.* 2021. Вип. 6 (21). С. 91–97.

8. Савченко А.М., Паянок Т.М. Аналіз дебіторської заборгованості підприємства за допомогою економіко-математичних методів. *Економіст.* 2017. № 3. С. 27–32.

References:

1. Pedchenko N. S., Strylets V. Yu., Franko L. S., Opanasjuk A. O. (2020) Integral'na otsinka efektyvnosti ta rezultatynosti upravlinnya finansovymy resursamy pidpryyemstva [Integral assessment of the efficiency and effectiveness of enterprise financial resource management]. *Naukovyj visnyk Poltavs'kogo universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade,* no. 3 (99), pp. 39–47.

2. Pedchenko N. S., Rudenko A. A. (2020) Teoretyko-prykladnyj aspekt zabezpechennya rezultatynosti stratehiyi finansuvannya oborotnogo kapitalu pidpryyemstva [Theoretical and applied aspect of ensuring the effectiveness of the working capital financing strategy]. *Naukovyj visnyk Poltavs'kogo universytetu ekonomiky i torhivli, Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade, Series: Economic Sciences,* no. 4, pp. 6–14.

3. Borysenko I. O., Shybkovskyi D. I., Pedchenko N. S. (2024) Vplyv kredytors'koyi ta debitors'koyi zaborgovanosti na finansovyy rezultat pidpryyemstva [The impact of accounts payable and receivable on the financial result of the enterprise]. *Aktual'ni pytannya rozvytku nauky ta zabezpechennya yakosti osvity u XXI stolittya – Current Issues of Science Development and Quality Education in the 21st Century,* Poltava, pp. 172–174.

4. Natsional'ne polozhennya (standart) buhgalters'kogo obliku 10 "Debitors'ka zaborgovanist" vid 25.10.1999 r. [National Regulation (Standard) of Accounting 10 "Receivables" dated 25.10.1999]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text (accessed January 6, 2025).

5. Shot A. P., Barbash D. V. (2024) Debitors'ka zaborgovanist' ta problemy yiyi stiahnenya v umovakh viyny [Receivables and problems of their recovery in wartime conditions]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Prospects,* no. 11 (53), pp. 812–820.

6. Lysak O. P. (2020) Ekonomichna sut'nist' debitors'koyi ta kredytors'koyi zaborgovanosti [Economic essence of receivables and payables]. *Mystetstvo naukovoyi dumky – Art of Scientific Thought,* vol. 10, pp. 6–8.

7. Lenko I. V., Kolesnichenko A. S. (2021) Ponyattya debitors'koyi zaborgovanosti ta deyaki pytannya yiyi rehulyuvannya [Concept of receivables and some issues of its regulation]. *Review of Transport Economics and Management,* vol. 6 (21), pp. 91–97.

8. Savchenko A. M., Payanok T. M. (2017) Analiz debitors'koyi zaborgovanosti pidpryyemstva za dopomohoyu ekonomiko-matematychnykh metodiv [Analysis of enterprise receivables using economic and mathematical methods]. *Ekonomist,* vol. 3, pp. 27–32.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025

УДК 338.45:378(477)
JEL I25, I28
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-22

Серікова О.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0410-1242
Serikova Olha
East Ukrainian Volodymyr Dahl National University

РОЗВИТОК ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК КРИТЕРІЙ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА: СТАН В УКРАЇНІ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ

DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION AS A CRITERION OF POST-INDUSTRIAL SOCIETY: THE SITUTION IN UKRAINE AS A RESULT OF THE WAR

Анотація. *Стаття присвячена обґрунтуванню ролі вищої освіти в формуванні постіндустріального суспільства, що обумовлено тим, що вона продукує знання та формує інтелектуальний потенціал нації, забезпечує економіку кваліфікованими, професійними кадрами, які здатні працювати та гнучко пристосовуватися в умовах постійних змін та викликів, сприяє інноваційному розвитку. Досліджено рейтинг України за індексом людського розвитку, в т.ч. за показниками середня та очікувана тривалість навчання. Зазначено особливості освітнього процесу, загрози та виклики, в т.ч. вищої освіти, які сформувалися внаслідок військового стану в Україні. Проаналізовано зміну цінностей молоді у зв'язку з затяжним характером війни. Підкреслюючи важливість людського капіталу та вищої освіти в формуванні як сучасного, так і повоєнного суспільства, і подальшого розвитку України, визначено пріоритети розвитку вищої освіти в Україні. Освітній чинник є важливим у формуванні людського капіталу та постіндустріального розвитку країни для забезпечення її подальшої конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *освіта, вища освіта, постіндустріальне суспільство, війна, економіка, розвиток, людський капітал, конкурентоспроможність.*

Abstract. Introduction. *The article is dedicated to justifying the role of higher education in shaping a post-industrial society. This is due to the fact that higher education generates knowledge and forms the intellectual potential of the nation, providing the economy with qualified, professional personnel capable of working and adapting flexibly in conditions of constant change and challenges, and fostering innovative development.* ***Purpose.*** *The purpose is to investigate the development of higher education in Ukraine in the context of post-industrial development based on the analysis of the Human Development Index and the indices of mean and expected years of schooling, taking into account the consequences of the state of war to define priorities for current and post-war recovery.* ***Methods.*** *To achieve the goal, the following scientific methods were used: statistical analysis in the study of human development levels and indices of expected and mean years of schooling, comparative analysis and generalization in determining the peculiarities of youth educational behavior under martial law, logical analysis and system analysis in identifying priorities for educational policy in Ukraine.* ***Results.*** *The rating of Ukraine according to the Human Development Index was analyzed, including indicators of mean and expected years of schooling. The features of the educational process, threats, and challenges, including those faced by higher education, formed as a result of the state of war in Ukraine, were noted. Changes in the values of youth were analyzed in connection with the protracted nature of the war. Emphasizing the importance of human capital and higher education in shaping both the modern and post-war society, and the further development of Ukraine, the priorities for the development of higher education in Ukraine were identified. The educational factor is crucial in shaping human capital and post-industrial development of the country to ensure its future competitiveness.* ***Conclusion.*** *One of the main tasks for Ukraine today is to create conditions for economic recovery after the war and to increase its competitiveness. Given the importance of youth as the main resource for the prosperity of the state, it is necessary to take all necessary measures to preserve this potential, creating opportunities for youth to obtain a quality education and realize their labor potential in Ukraine. This requires a comprehensive approach to supporting youth as an important element of human capital, which will contribute to the development of the country. It is important to create safe conditions for learning and support youth so that they do not feel alienated from the education system.*

Keywords: *education, higher education, post-industrial society, war, economy, development, human capital, competitiveness.*

Постановка проблеми. За секторальною моделлю економіка поділяється на п'ять секторів: первинний, до якого відносяться сільське господарство, рибальство, лісове господарство, мисливство, добувна промисловість; вторинний, який включає в себе переробну промисловість, будівництво; третинний, який являє собою роздрібну та гуртову торгівлю, транспортні, житлово-комунальні послуги, догляд за дітьми, індустрію розваг тощо; четвертинний – це банківсько-фінансові, юридичні, інформаційні, страхувальні та інші послуги та п'ятинний сектор економіки, до якого входять освіта, медицина, наукові дослідження та розробки для удосконалення виробництва. Постіндустріальне суспільство характеризується тим, що в первинному секторі економіки зайнятість на рівні 10 %, у вторинному – на рівні 20 %, на інші сектори економіки приходиться 70 %, куди входить і освіта.

Важливим індикатором постіндустріального суспільства є розвиток освіти. Освіта є одним із основних чинників розвитку п'ятинного сектору економіки. Її важливість полягає в тому, що саме вона продукує знання та формує інтелектуальний потенціал нації, забезпечує економіку кваліфікованими, професійними кадрами, які здатні працювати та гнучко пристосовуватися в умовах постійних змін та викликів, сприяє інноваційному розвитку. Одночасно освітня сфера сама є складової п'ятинного сектору економіки.

Розвинуті країни світу приділяють підвищену увагу до розвитку третинного, четвертинного та п'ятинного секторів економіки, зайнятість в яких поступово зростає, освіту розглядають як важливий чинник подальшого соціально-економічного розвитку. Політика розвинених країн світу спрямована на формування потужної системи освіти як фундаменту розвитку країни з акцентом на вирішальну роль людського капіталу. Важливість розвитку освіти обумовлена необхідністю продукування знань, систематизації інформації, відновлення та накопичення знаннєвих ресурсів, формування якісних інформаційних комунікацій, інтелектуального розвитку, що важливо для інноваційного розвитку економіки, оскільки нові технології вимагають високоякісних фахівців із знаннями, які відповідають сучасним вимогам.

З метою подальшої трансформації української економіки в сторону постіндустріального розвитку важливо дослідити тенденції розвитку освіти як важливого чиннику формування людського капіталу, що актуально в контексті збереження освітнього та людського потенціалів та його подальшого розвитку для створення постіндустріального суспільства в умовах подальшої повоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку освіти завжди було популярним в Україні. Наразі це питання набуло особливої уваги через трагічні наслідки для всього українського суспільства та для системи освіти в тому числі. Визначаючи освіту важливим індикатором постіндустріального суспільства, над чим варто замислюватися для подальшого повоєнного відновлення, вітчизняні науковці активно досліджують різні аспекти з даної проблематики. Так, визначенню шляхів постіндустріального розвитку українського суспільства присвячені публікації такого українського вченого як О. Чук [1]. Проблеми фінансування вищої освіти в Україні висвітлюють в своїй публікації А. Касич та В. Циган [2]. Питанням удосконалення фінансування системи освіти в Україні присвячено дослідження колективу авторів ДНУ «Інститут освітньої аналітики», в якому висвітлено проблеми фінансування освіти в Україні на різних рівнях, враховуючи інституційно-правові засади фінансування системи освіти в Україні та світовий досвід реалізації фінансування освіти; удосконалення механізму фінансування закладів вищої освіти України [3]. Стратегічні напрями розвитку освіти в Україні в контексті глобалізації, інноваційних технологій та змін ринку праці розглядає Є. Михайлова [4].

Визначенню основних викликів та важливості розробки заходів задля збереження вищої освіти в Україні та підвищення її вкладу у соціально-економічний розвиток країни та її регіонів присвячено публікацію І. Шевчук та А. Шевчук. Автори аналізують такі виклики: знищення інфраструктури закладів вищої освіти, втрати кадрового потенціалу, низька оплата праці, відтік українських та іноземних студентів із закладів вищої освіти. Не дивлячись на складні умови, автори звертають увагу на те, що продовжує розвиватися міжнародна академічна мобільність для викладачів та студентів, далі впроваджуються інформаційні технології та технології гнучкого навчання тощо [5].

Не дивлячись на значні масштаби наукових праць, присвячених освіті, варто приділити увагу стану вищої освіти в контексті війни, загроз як для системи освіти, так і для країни, оскільки відбуваються колосальні втрати освітнього та людського капіталів.

Мета статті – дослідити розвиток вищої освіти в Україні в контексті постіндустріального розвитку на основі дослідження індексу людського розвитку та індексів середньої та очікуваної тривалості навчання, та з урахуванням наслідків військового стану для визначення пріоритетів сучасного та повоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети використано такі наукові методи: статистичного аналізу при дослідженні рівня людського розвитку та індексів очікуваної та середньої тривалості навчання, порівняльного аналізу та узагальнення при визначенні особливостей освітньої поведінки молоді в умовах військового стану, методи логічного аналізу та системності при визначенні пріоритетів освітньої політики в Україні.

Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй, Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, результати соціологічних та наукових досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливою складовою національної економіки України та одночасно чинником людського розвитку є освіта, яка пережила потрясіння та системні трансформації в умовах військового часу. З огляду на військові реалії та в очікуванні миру варто приділити наукову увагу питанню розвитку освіти як важливому критерію постіндустріального суспільства.

Розглядаючи освіту як один із важливих критеріїв постіндустріального розвитку, дослідимо місце України серед інших країн світу за індексом рівня освіти. За даними останнього дослідження індексу людського розвитку в межах Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) рейтинг України за загальним індексом людського розвитку становив 100, а за індексом рівня освіти становив 64, що відповідає групі країн з високим розвитком.

Нагадаємо індекс рівня освіти (Education Index) – це один із показників при розрахунку індексу людського розвитку. Він включає в себе показники:

очікувана тривалість навчання (у роках) – прогнозована кількість років навчання, протягом яких учень повинен відвідувати школу або інший навчальний заклад;

середня тривалість навчання (у роках) – середня кількість років навчання, фактично отриманого учням до 25 років і старше.

За даними звіту ПРООН «Звіт про людський розвиток 2023/2024» ("The 2023/2024 Human Development Report") серед країн-лідерів за індексом середня

тривалість навчання знаходяться Німеччина, Швейцарія, Канада, Ісландія, США; за індексом очікувана тривалість навчання: Австралія, Греція, Нова Зеландія, Туреччина, Фінляндія. Україна має високі значення за показниками очікувана тривалість навчання та середня тривалість навчання. Однак, в порівнянні зі значеннями країн групи з найвищим рівнем людського розвитку, Україна суттєво відстає, а її країнами-сусідами за значеннями індексу очікувана тривалість навчання стали Камерун, Венесуела, Боснія і Герцеговина, Катар; за значенням індексу середня тривалість навчання: Туркменістан, Чилі, Бахрейн, Сент-Вінсент і Гренадіни [6].

Детальна інформація представлена в табл. 1. На наш погляд, Україна має потужний потенціал для того, щоб зайняти більш високі позиції за означеними індексами освіти.

Досліджуючи тенденції в Україні, слід сказати, що до 2019 р. значення індексу людського розвитку збільшувалося з 0,731 в 1990 до 0,774 в 2019 р., з 2020 р. поступово почало знижуватися зі значення 0,762 до 0,734 в 2022 р. (див. табл. 2). В табл. 2 також наведено дані тих країн, які займали топ позиції у відповідному році. Порівнюючи, варто зазначити, що Україні варто надолужити цю відстань, враховуючи те, що до війни в Україні була сформована потужна освітня база. Відбувається реформування і в умовах військового стану. Значення за індексом очікувана тривалість навчання зменшилось з 15,3 в 2015 р. до 13,3 в 2022 р., значення індексу середня тривалість навчання зменшилось несуттєво: з 11,3 в 2015 р. до 11,1 в 2022 р. [7].

Дослідження структури індексу людського розвитку доводить, що індекс освіти не відображає якісної складової, не надає повної характеристики розвитку освіти в країнах. Одночасно варто зауважити, що дані наведені за 2022 р. без наслідків війни, які Україна має станом на 2025 р.

Досліджуючи динаміку показників стану вищої освіти в Україні за тринадцятирічний період (2010/2011–2022/2023), тобто з урахуванням впливу війни, слід зазначити, що кількість закладів вищої освіти зменшилась на 57,32 %, чисельність студентів на 56,42 %. Детальна інформація за вищими навчальними закладами, враховуючи джерела фінансування, представлена на рис. 1 та рис. 2.

74 заклади вищої освіти опинилися в зоні високого ступеня ризику, 213 – в зоні середнього рівня, 20 – в зоні низького ризику, який оцінюється за постановою Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2015 р. № 982 за наступними критеріями: чисельністю здобувачів освіти за останні три роки,

Таблиця 1

Місце України серед країн світу за індексом рівня освіти, 2022 р.

Країни	Очікувана тривалість навчання (у роках)	Середня тривалість навчання (у роках)	Очікувана тривалість навчання (у роках)	Середня тривалість навчання (у роках)	Країни
Топ-10 країн із найвищими значеннями індексу «очікувана тривалість навчання»			Топ-10 країн із найвищими значеннями індексу «середня тривалість навчання»		
Австралія	21,1	12,7	17,3	14,3	Німеччина
Греція	20,0	11,4	16,6	13,9	Швейцарія
Нова Зеландія	19,7	12,9	16,0	13,9	Канада
Туреччина	19,7	8,8	19,1	13,8	Ісландія
Фінляндія	19,2	12,9	16,4	13,6	США
Ісландія	19,1	13,8	16,4	13,5	Литва
Ірландія	19,1	11,7	15,9	13,5	Естонія
Швеція	19,0	12,7	17,6	13,4	Велика Британія
Аргентина	19,0	11,1	15,0	13,4	Ізраїль
Данія	18,8	13,0	18,6	13,1	Норвегія
Країни-сусіди України з вищими значеннями індексу «очікувана тривалість навчання»			Країни-сусіди України з вищими значеннями індексу «середня тривалість навчання»		
Бруней	13,7	9,2	13,9	11,2	Сейшели
Шрі-Ланка	13,6	11,2	13,6	11,2	Шрі-Ланка
Домініканська Республіка	13,6	9,2	19,0	11,1	Аргентина
Венесуела	13,5	9,6	16,8	11,1	Чилі
Камерун	13,4	6,5	13,2	11,1	Туркменістан
Україна	13,3	11,1	13,3	11,1	Україна
Країни-сусіди України з нижчими значеннями індексу «очікувана тривалість навчання»			Країни-сусіди України з нижчими значеннями індексу «середня тривалість навчання»		
Боснія і Герцеговина	13,3	10,5	16,3	11,0	Бахрейн
Катар	13,3	10,1	16,3	11,0	Сент-Вінсент і Гренадіни
Туркменістан	13,2	11,1	16,3	10,9	Тонга
Панама	13,2	10,7	18,4	10,8	Сент-Китс и Невис
Палестина	13,2	9,9	16,7	10,7	Італія
Тимор	13,2	6,0	14,1	10,7	Іран

Джерело: складено авторкою на основі [6]

Таблиця 2

Індекси людського розвитку України та країн з найвищими показниками в 1990–2022 рр.

	Країна з найвищим значенням індексу людського розвитку	Індекс людського розвитку України
1990	Австралія 0,864	0,731
2000	Норвегія 0,914	0,698
2010	Швейцарія 0,940	0,766
2015	Норвегія 0,952	0,764
2019	Норвегія 0,961	0,774
2020	Норвегія 0,963	0,762
2021	Швейцарія 0,965	0,755
2022	Швейцарія 0,967	0,734

Джерело: складено авторкою на основі [7]

кількістю науково-педагогічних працівників, станом оприлюднення на сайті визначених законодавством документів та інформації, кількістю порушень вимог законодавства у сфері вищої освіти, наявність відокремлених структурних підрозділів, наявність іноземних студентів та частка неакредитованих спеціальностей і освітніх програм. Перелік закладів вищої освіти за ступенями ризику наведено на сайті «OCBITA.UA» [9].

В очікуванні миру та розмірковуючи про подальше відновлення та розвиток, в т.ч. системи освіти в Україні, варто звернути увагу на дослідження І. Петрової, яка звертає увагу на невідповідність якості вищої освіти міжнародним стандартам. Серед основних недоліків системи вищої освіти виділяє наступні: невідповідність змісту та якості вищої освіти актуальним потребам суспільства та національної економіки, низька інтенсивність взаємодії з наукою та бізнесом; незадовільне матеріальне забезпечення вищої освіти; недостатній рівень автономії, неефективність управління вищою освітою; погіршення кадрового забезпечення закладів вищої освіти; слабка інтеграція вищої освіти України у світовий та європейський освітньо-науковий простір [10, с. 208–210].

Варто зазначити, що війна суттєво вплинула на формування освітнього та людського капіталів, що суттєво ускладнює економічні процеси зараз, так і під час очікуваного повоєнного відновлення. З початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну в 2022 році освітній процес зазнав суттєвих змін: навчання часто відбувається в онлайн форматі; майже в усіх закладах освіти було організовано бомбосховища; вступна кампанія змінила формат від зовнішнього незалежного оцінювання до національного мультипредметного тесту. Наслідками війни стала масова еміграція молоді, яка в умовах затяжного характеру війни скоріше за все буде реалізовувати свій потенціал в інших країнах.



Рис. 1. Динаміка кількості закладів вищої освіти в України за 2010/11–2022/23 рр., одиниць

Джерело: побудовано за даними [8]

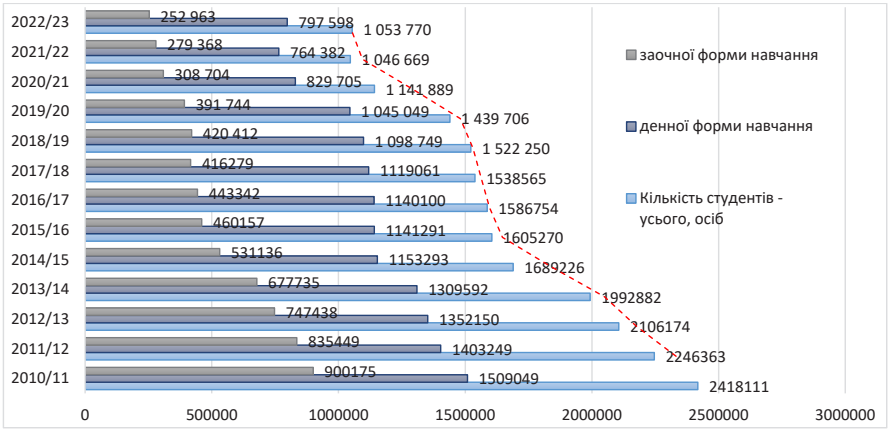


Рис. 2. Динаміка кількості студентів, в т.ч. денної та вечірньої форм навчання, осіб

Джерело: побудовано за даними [8]

За даними дослідження "Rapid Damage and Needs Assessment" («Швидке оцінювання шкоди й потреб»), яке проводилось у лютому 2024 р. спільно Світовим банком, урядом України, Європейським Союзом і ООН, загальні втрати в секторі освіти за період з лютого 2022 року до 31 грудня 2023 року становили 6,9 млрд доларів США. За цей період 13 % освітньої інфраструктури було пошкоджено або знищено (пошкоджено 3583 закладів освіти, знищено — 394). Ці збитки оцінюють приблизно в 5,6 млрд доларів США. Витрати на те, щоб відновити надання освітніх послуг було оцінено у 4,1 млрд доларів США. Велику частку потреб становило будівництво укриттів і створення тимчасових заходів для забезпечення доступу до освіти (наприклад, шкільний транспорт і цифрові освітні центри). В результаті дослідження було зроблено висновок, що для зменшення втрат у навчанні необхідні гнучкі програми надолуження освітніх втрат, тьюторинг і психосоціальна підтримка. Відновлення освітньої сфери за пріоритетними напрямами 2024 року мало коштувати 1,2 млрд доларів США. Ці пріоритети мають бути спрямовані на забезпечення доступу до очного навчання [11].

Під час війни було пошкоджено 69 закладів вищої освіти. Міністерство освіти та науки України готує масштабну реформу, яка спрямована на оптимізацію структури вищих навчальних закладів. Планується зменшити їхню кількість шляхом об'єднання державних університетів, зменшити кількість відокремлених підрозділів, які не мають належної технічної бази для наукових досліджень, а також підвищити якість наданих освітніх послуг [12].

В цьому контексті варто додати те, що не дивлячись на позитивну обґрунтованість цілей скорочення та реформ сфери освіти Міністерством освіти і науки України, об'єднання закладів вищої освіти призведе до скорочення науково-педагогічного складу, до перевантаження викладачів, які виконують педагогічну, наукову та організаційну роботи. Також слід додати, що часто викладачі є внутрішньо переміщеними особами, виживають в інших регіонах, не маючи власного житла.

Дослідження останніх років показало, що чисельність студентів вищих навчальних закладів стрімко зменшується (рис. 2). Це пов'язано зі зниженням мотивації студентів, втратами освітніх цінностей через мобілізацію та обмежену можливість для освітньої та трудової реалізації. Україна опиняється в стані втрати людського капіталу, який є ключовим чинником розвитку суспільства.

Процес навчання потребує постійної самоорганізації, контролю часу та зусиль, що часто є складним для студентів, які потребують кваліфікованої допомоги викладачів, психологів та батьків. В умовах війни це ускладнюється через відключення світла, бойові дії та загрозу життю, що впливає на ставлення до навчання і робить складнішим навчальний процес для викладачів професійних закладів. Невизначеність щодо майбутнього змінює не тільки життєві цілі та пріоритети, але й освітні та професійні орієнтири. Щодо організації навчання, діти постійно повинні адаптуватися до нових умов.

Особливу увагу слід звернути на організацію вступної кампанії. Замість зовнішнього незалежного оцінювання було введено національний мультидисциплінарний тест, метою якого було спростити процедуру та зміст вступного іспиту. Незважаючи на успішну роботу, проведену Українським центром оцінювання якості освіти для забезпечення безперебійного проведення вступної кампанії як в Україні, так і в Європі під час війни, батьки та учні відзначали, що складати чотири предмети за один день протягом чотирьох годин було дуже складно. Український центр оцінювання якості освіти пояснив це тим, що в умовах війни організувати вступ, розподіляючи тести з різних предметів на різні дні, є великим викликом, особливо за кордоном, де організація такого процесу є ще складнішою.

Орієнтуючись на формування економіки знань як найвищого етапу формування постіндустріального суспільства, важливо розвивати освіту. В даному контексті варто додати, що важливим при цьому є належне фінансування освіти.

За результатами дослідження А. Касич та В. Циган відносні показники фінансування в довоєнні роки відповідали ситуації в розвинених країнах, а значення за абсолютними показниками були значно меншими. Автори також звертають увагу на проблему ефективності розподілу та використання державних коштів, спрямованих на освіту. Вони вважають, що розподіл державних коштів повинен відбуватися з урахуванням рейтингів вищих навчальних закладів та якості підготовки в них фахівців [2].

Освіта в Україні повинна залишатися пріоритетом навіть під час війни. За аналітичними даними порталу «Слово і діло» у 2024 році витрати на цю сферу зросли на 20%, досягнувши 171 млрд гривень. Зокрема, було збільшено субвенцію для місцевих бюджетів на підвищення зарплат педагогів. Для порівняння, у 2014 році на освіту виділили лише 24 млрд гривень, а у 2015 році витрати зросли до 74,9 млрд, з яких 43,4 млрд становила освітня субвенція. У наступні роки бюджет на освіту поступово зростав, досягнувши 114,1 млрд гривень у 2019 році. Попри пандемію COVID-19, у 2020 році бюджет на освіту зріс до 128,8 млрд гривень. У 2021 році виділено 154,1 млрд, а в 2022 – 171,9 млрд гривень, незважаючи на війну. У 2023 році бюджет на освіту скоротився до 143,4 млрд гривень, а у 2024 році знову зріс до 171,2 млрд гривень, з яких субвенція для місцевих бюджетів становила 103,2 млрд гривень [13].

Загрозливим для подальшого існування системи вищої освіти та і професійної є те, що батьки та діти все частіше бачать майбутнє своїх дітей за кордоном. За дослідженнями «Війна та освіта. 2 роки повномасштабного вторгнення» (це дослідження було підготовлено за підтримки Європейського Союзу і його держав-членів Німеччини, Польщі, Данії та Словенії) серед учнів 53 % планують залишитися в Україні після школи (з них 23 % хочуть жити в іншому місті чи селі). Водночас чверть опитаних (26 %) бажають переїхати за кордон. Інші 20 % ще не визначилися. Батьки поділяють схожі погляди: третина учнів міських шкіл (31 %) прагне виїхати за кордон, тоді як у селах цей показник складає 16 %. Варто додати, що це результати досліджень за перші 2 роки повномасштабного вторгнення росії. Затяжний характер війни спричинить погіршення настроїв учнівства та їх батьків [14, с. 33].

20 вересня уряд затвердив розпорядження «Про план заходів з відновлення освіти на деокупованих територіях

на 2024–2027 роки». Відновлення освітнього процесу на цих територіях є одним із пріоритетів держави. Цей процес залежить від кількох чинників: тривалість та характер окупації, безпекова ситуація (мінування, обстріли тощо), стан освітньої інфраструктури (руйнування, доступність освітньої мережі), транспортне сполучення, демографічні показники, наявність кваліфікованих кадрів, економічна ситуація та можливість фінансування відновлення. Основні цілі плану заходів:

відновлення української системи освіти на деокупованих територіях;

забезпечення освітнього процесу відповідно до українських освітніх стандартів;

створення безпечного освітнього середовища [15].

Людський капітал є головним чинником відновлення соціальної, економічної та гуманітарної сфер країни. Тому важливо створити умови для максимального залучення молоді до навчання, зокрема через збільшення кількості бюджетних місць, особливо за напрямами, важливими для соціальної та економічної сфер. Також необхідно розвивати грантову допомогу, розширюючи охоплення молодих людей, і сприяти освітній, соціальній, трудовій та економічній інтеграції серед внутрішньо переміщених осіб.

Залучення молоді до освіти має стати пріоритетом державної політики. Формування людського капіталу є критично важливим для відновлення країни в усіх аспектах: соціальному, економічному, освітньому, гуманітарному та демографічному. Освічена молодь – це майбутнє України, тому потрібно створювати умови для розвитку та реалізації потенціалу.

Висновки. Підсумовуючи, слід сказати, що одним із основних завдань для України на сьогодні є створення умов для відновлення економіки після війни та підвищення її конкурентоспроможності. Ключовим елементом цього процесу є людський капітал. Від професійної підготовки молоді залежатиме динаміка економічного та соціального розвитку країни.

З огляду на важливість молоді як головного ресурсу для процвітання держави, необхідно вжити всіх необхідних заходів для збереження цього потенціалу, створюючи для молоді можливість здобувати якісну освіту та реалізовувати свій трудовий потенціал в Україні. Важливо створити безпечні умови для навчання, підтримувати молодь, щоб вона не відчувала відчуження від освітньої системи. Окремої уваги потребує адаптація студентів, які навчаються за кордоном, до національної освітньої системи.

Система дослідження розвитку освіти виходить за межі наданої інформації і потребує подальших досліджень, спрямованих на оцінку її якісних аспектів, що стане предметом наших подальших публікацій.

Бібліографічний список:

1. Чук О. Становлення України як постіндустріального суспільства. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72b37dfc-660d-40ac-a92a-7aa384838297/content

2. Касич А., Циган В. Особливості фінансування вищої освітив Україні та інших країнах світу. *Ефективна економіка.* 2013. № 12. URL: https://surl.li/bljrjh

3. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія / за ред. С. Л. Лондара. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf

4. Mykhailova Ye. Strategic directions for the development of education in Ukraine. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4653/4595

5. Шевчук І., Шевчук А. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство.* 2022. № 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1420

6. The 2023/2024 Human Development Report. URL: https://report.hdr.undp.org/slivers-of-hope

7. Documentation and downloads. Human Development Reports. URL: https://hdr.undp.org/data-center/documentation-and-downloads

8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua

9. 74 виші віднесено до високого ступеня ризику – перелік. URL: https://osvita.ua/vnz/76878/

10. Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2023. 334 с. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Mobil'nist'-robochoi-syly-Ukrainy.pdf

11. Ukraine. Third rapid damage and needs assessment. RDNA3. February 2022 – December 2023. the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. 182 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf

12. Вища освіта в умовах війни. Випробування на міцність. URL: https://datalogy.texty.org.ua/education/

13. Видатки на освіту: скільки коштів виділяли з бюджету під час війни. Аналітичний портал «Слово і діло». 2024. URL: https://www.slovoidilo.ua/2024/03/21/infografika/ekonomika/vydatky-osvitu-skilky-koshtiv-vydilyaly-byudzhetu-vijny

14. Війна та освіта. 2 роки повномасштабного вторгнення. Брифзарезультатамидослідження. Київ, 2024. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/02/10/Bryf.Viyna.ta.osvita.Dva.roky.povnomasshtabnoho.vtorhnennya.2024.ukr-10.02.2024.pdf

15. Уряд затвердив план відновлення освіти на деокупованих територіях. 2024. Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-vidnovlennia-osvity-na-deokupovanykh-terytoriiakh

References:

1. Chuk O. Stanovlennia Ukrainy yak postindustrialnoho suspilstva [The Formation of Ukraine as a Post-Industrial Society]. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72b37dfc-660d-40ac-a92a-7aa384838297/content

2. Kasych A., Tsyhan V. (2013) Osoblyvosti finansuvannia vyshchoi osvityv Ukraini ta inshykh krainakh svitu [Features of Higher Education Financing in Ukraine and Other Countries]. *Efektyvna ekonomika.* no. 12. Available at: https://surl.li/bljrjh

3. Londar S., Tereshchenko H., Anisimova O. et al. (2021) Udoskonalennia finansuvannia systemy osvity Ukrainy yak peredumova uspishnoho reformuvannia [Improving the Financing of Ukraine's Education System as a Prerequisite for Successful Reform]. Derzhavna naukova ustanova "Instytut osvitnoi analityky". Kyiv. 274 p. Available at: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf (in Ukrainian)

4. Mykhailova Yelyzaveta (2024) Strategic directions for the development of education in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 66. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4653/4595

5. Shevchuk I., Shevchuk A. (2022) Osvitnia analityka kriz pryzmu viiny: vyklyky ta mozhlyvosti dlia vyshchoi shkoly Ukrainy [Educational Analytics Through the Lens of War: Challenges and Opportunities for Higher Education in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 39. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1420

6. The 2023/2024 Human Development Report. Available at: https://report.hdr.undp.org/slivers-of-hope

7. Documentation and downloads. Human Development Reports. Available at: https://hdr.undp.org/data-center/documentation-and-downloads

8. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Available at: https://ukrstat.gov.ua

9. 74 vyshi vidneseno do vysokoho stupenia ryzyku – perelik [74 universities have been classified as high-risk – the list]. Available at: https://osvita.ua/vnz/76878/

10. Petrova I., Blyzniuk V. et al. (2023) Mobilnist robochoi syly Ukrainy: tendentsii ta perspektyvy [Labor Mobility in Ukraine: Trends and Prospects]. NAN Ukrainy, DU "In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy". Kyiv. 334 p. Available at: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Mobil'nist'-robochoi-syly-Ukrainy.pdf (in Ukrainian)

11. Ukraine. Third rapid damage and needs assessment. RDNA3. February 2022 – December 2023. the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. 182 p. Available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf

12. Vyshcha osvita v umovakh viiny. Vyprobuvannia na mitsnist [Higher Education in Wartime: A Test of Resilience]. Available at: https://datalogy.texty.org.ua/education/

13. Vydatky na osvitu: skilky koshtiv vydilialy z biudzhetu pid chas viiny [Education expenditures: How much funding was allocated from the budget during the war]. Analitychnyi portal "Slovo i dilo". (2024). Available at: https://www.slovoidilo.ua/2024/03/21/infografika/ekonomika/vydatky-osvitu-skilky-koshtiv-vydilyaly-byudzhetu-vijny

14. Viina ta osvita. 2 roky povnomasshtabnoho vtorhnennia [War and Education: 2 Years of Full-Scale Invasion] Bryf za rezultatamy doslidzhennia. (2024) Kyiv. Available at: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/02/10/Bryf.Viyna.ta.osvita.Dva.roky.povnomasshtabnoho.vtorhnennya.2024.ukr-10.02.2024.pdf

15. Uriad zatverdyv plan vidnovlennia osvity na deokupovanykh terytoriiakh [The government approved the education recovery plan for the deoccupied territories]. (2024) Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Available at: https://mon.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-vidnovlennia-osvity-na-deokupovanykh-terytoriiakh

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025

УДК 657.338.1
JEL D81, M41
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-23

Сторожук Д.Є.
здобувач вищої освіти третього (доктор філософії) рівня,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3354-4202
Dmytro Storozhuk
State Tax University

АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРИЧИН ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

ACTUALIZATION OF THE REASONS FOR ORGANIZING STRATEGIC ACCOUNTING AND ANALYSIS IN UKRAINIAN ENTERPRISES

Анотація. *Досліджено, що ринкові умови, пандемія та війна зумовили значні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, які характеризуються невизначеністю, ризиками і загрозами. Сучасна реальність створює передумови розвитку такої обліково-аналітичної системи, яка є основою стратегічно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах. За результатами дослідження визначено, що конкуренція, наявність ризиків, значна динаміка внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища, необхідність оцінки фінансових наслідків прийнятих зобов'язань, необхідність розробки ланцюжків постачання і збуту, побудова відносин із усіма зацікавленими сторонами, обмеженість ресурсів і відповідність умовам сталого розвитку є основними факторами, які зумовили актуальність та необхідність організації стратегічного обліку та аналізу на підприємствах України.*

Ключові слова: *середовище функціонування підприємства, стратегічне управління, ризики і загрози, стратегічний облік, інформація стратегічного обліку.*

Abstract. Introduction. *The instability of market conditions, exacerbated by the pandemic and war, has caused significant dynamics in the internal and external business environments of entrepreneurial entities, accompanied by uncertainty, risks, and threats. Today's realities require each enterprise to define its strategy, while strategic management necessitates continuous informational support for its implementation. Identifying the conditions and factors that drive the need for strategic accounting and analysis will enable timely and adequate responses to these challenges.* ***Purpose.*** *The primary purpose of this article is to determine the main reasons and prerequisites for the organization and development of strategic accounting in Ukrainian enterprises by analyzing the operating conditions of business entities in the modern environment.* ***Methods.*** *The study employed methods of grouping, generalization, and critical evaluation.* ***Results.*** *An analysis of the operating conditions of business entities in the modern environment was conducted, and the factors that have determined the relevance and necessity of organizing strategic accounting and analysis in Ukrainian enterprises were identified.* ***Conclusion.*** *The main reasons include: the significant dynamics of the business environment, requiring the identification and accounting of trends; competition, which demands prospective accounting and analysis of competitors' activities to ensure stability and market competitiveness; the presence of risks, necessitating their accounting and management to neutralize or mitigate their impact; the need to assess the financial consequences of commitments, forecast supply and distribution chains, and build relationships with stakeholders for the survival and development of enterprises both today and in the future. Resource constraints underscore the urgent need for careful cost management to ensure the rational use of resources and the achievement of sustainable development goals.*

Keywords: *enterprise operating environment, strategic management, risks and threats, strategic accounting, strategic accounting information.*

Постановка проблеми. Ринкові умови господарювання характеризуються нестабільністю та змінами. Економічна діяльність в умовах пандемії COVID-19, а тепер воєнного стану характеризується значною динамікою бізнес-середовища, повною невизначеністю та постійними різноманітними ризиками. В таких умовах перед суб'єктами господарювання виникли проблеми виживання. Зважаючи на тривалий термін, стає зрозуміло, що необхідно не просто безперебійно функціонувати, а досягати зростання та розвитку. Тому сучасні умови господарювання, як в Україні, так і у світі, ще більше актуалізували і активізували необхідність розробки суб'єктами господарювання не просто стратегії, а стратегії діяльності в умовах значної кількості ризиків, невизначеності та постійних змін умов діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання виокремлення стратегічного (управлінського стратегічного) обліку як окремого виду чи то напряму бухгалтерського обліку розглядалися зарубіжними та українськими науковцями. Серед зарубіжних варто виділити таких науковців як: Бромвіч М, Варда К., Іннес Дж., Райан Б., Сіммондз К., Уорд К. та інших. До вітчизняних науковців, які присвятили свої роботи питанням стратегічного обліку, варто віднести Атамаса П.Й., Бруханського Р.Ф., Голова С.Ф., Довбуш А.В., Костякову А.А. Куцика П.О., Легенчука С.Ф., Партин Г.О., Пилипенка А.А., Плікуса І.Й., Пушкара М.С., Шайкана А.В., Шевчук В., Фатенок-Ткачук А.О. та ін. Автори в основному приділяють увагу назві, ролі та значенню стратегічного обліку для управління, і зокрема, для стратегічного управління. Погоджуючись з доречністю організації стратегічного обліку, поза

увагою авторів залишаються реалії та вимоги бізнес-середовища, які створюють умови та спонукають до ведення такого обліку.

Мета статті. Основною метою написання даної статті є визначення основних причин необхідності організації стратегічного обліку на підприємствах України через аналіз умов здійснення діяльності суб'єктів господарювання в сучасному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія часто асоціюється з досягненням далеких довгострокових цілей, але в сучасних умовах – це стало сьогоднішньою реальністю, а інформаційне супроводження її досягнення – поточною необхідністю.

Повністю погоджуємося з думкою Тичук Т.О. [13], що зрозуміти реальний вплив кожної господарської операції на прийняття управлінських рішень можна лише тоді, коли вона розглядається у трьох інтерпретаціях, а саме: минуле, сьогодення і майбутнє. Варто відзначити, що існує і абсолютно протилежна думка щодо «ненаукової новизни в обліковій теорії» управлінського, стратегічного чи то управлінського стратегічного обліку [15, с. 436]. Автор зазначає, що ні з допомогою управлінського, а ні стратегічного обліку, через відсутність в них системності та методології облікового відображення господарської діяльності, «заглянути в майбутнє, неможливо: завіса майбутнього темна й непроникна» [15, с. 436]. Погоджуючись із темнотою завіси майбутнього, вбачаємо необхідність постійності та системності ведення стратегічного обліку, щоб проміння світлого майбутнього пробивало завісу темного. І на це є декілька причин.

Однією з причин є інформація про внутрішнє середовище для оцінки минулих подій, сьогоднішнього стану та можливостей в майбутньому. У нестабільних умовах господарювання для нормального функціонування підприємств надзвичайно важливо щоб система обліку, як основа інформаційної системи підприємства, могла задовільнити будь-які інформаційні потреби менеджменту підприємства. Якщо управлінський облік орієнтований на інформаційне забезпечення оперативного прийняття рішень управлінням підприємством, фінансовий – на фіксацію минулих фактів господарської діяльності та забезпечення внутрішніх і зовнішніх користувачів інформацією про фінансовий стан та результати діяльності, то логічно, що саме стратегічний облік має інформувати про потенційні можливості і загрози. На основі точних даних про стан справ і одержані результати (внутрішні можливості), враховуючи динаміку та тенденції середовища функціонування (зовнішні загрози) за результатами аналізу лише стратегічний облік може не просто передбачити, а прорахувати майбутнє.

Крім того, існує необхідність інформаційного супроводу досягнення цілей та визначеної підприємством стратегії на усьому довготривалому шляху її реалізації та досягнення. Як мінімум, у суб'єктів господарювання усіх форм власності та видів господарювання сьогодні постійно є нагальна необхідність оцінки реальних можливостей та фінансових наслідків прийнятих на себе поточних та довгострокових зобов'язань. Саме дана ділянка сьогодні потребує значного удосконалення в сторону аналітичності за різними параметрами, кількісними і вартісними одиницями виміру в рамках управлінського обліку і розвитку фінансового звітування та врахування впливу зовнішніх факторів – в стратегічному обліку.

У той же час, крім внутрішнього середовища, у стратегічному обліку формується інформація для здійснення моніторингу зовнішнього середовища. Динамізм та непостійність умов функціонування підприємств призвели до необхідності врахування цих змін при здійсненні управління суб'єктами господарювання. Динамічність і непередбачуваність та швидка зміна зовнішніх умов діяльності підприємства визначає необхідність розробки такої інформаційної моделі, яка могла б постійно забезпечувати процес прийняття оперативних, тактичних та стратегічних управлінських рішень. Основу інформаційної системи підприємства та її наповнення має забезпечувати облік, зокрема різні види обліку, оскільки саме обліку притаманна інформаційна функція. Сучасна облікова система не здатна забезпечити такі інформаційні потреби, то звісно вона має розвиватися як реакція на такі вимоги. Доцільним є зауваження М.С. Пушкара та М.Т. Щирби [11, с. 36], що навіть фінансовий облік фактично є рахівництвом, а не виступає як система отримання інформації для управління.

Більшість авторів, які займалися питаннями стратегічного обліку сходяться в думці, що саме стратегічний облік враховує зовнішнє середовище функціонування суб'єктів. «Найважливішою інформацією, яку необхідно використовувати в стратегічному обліку, є інформація, сформована у результаті моніторингу зовнішнього середовища підприємства» [7, с. 94].

Моніторинг зовнішнього середовища включає оцінку ринків постачання і збуту; стану, результатів діяльності, можливостей та тенденцій конкурентів; різноманітних ризиків тощо. Конкуренція, яка є атрибутом ринкової економіки і рушійною силою прогресивного розвитку, вимагає перспективного аналізу діяльності не тільки власного бізнесу, але і підприємств-конкурентів. Збір інформації про конкурентів, ситуації на ринку та визначення стану і тенденцій розвитку є необхідною умовою для визначення власних перспектив. П.Й. Атамас зазначає, що «стратегічний управлінський облік повинен зосередитися на зовнішніх чинниках (таких як прибутковість конкурентів, частка на ринку і т. ін.), тоді як для традиційного обліку характерна зосередженість на внутрішніх процесах і явищах» [1, с. 387]. Тому облік та аналіз визначених показників успішної конкуренції підприємства є також причиною розвитку стратегічного обліку.

Для забезпечення власного майбутнього суб'єкти господарювання мають управляти ризиками, які постійно супроводжують діяльність підприємства у сучасних умовах господарювання. Значна кількість, різновидність та інтенсивність ризиків, що огортають життєдіяльність підприємств, спонукають підприємства, які думають про завтрашній день, їх обліковувати, аналізувати та передбачати. Ризики бувають стохастичні (за умов невизначеності), конкуруючі (за умов конфлікту), а загрози виникають у політичній, економічній, соціальній, екологічній, інформаційній і духовній сферах діяльності підприємства і країни. Різноманіття ризиків потребує управління ними з метою розрахунку впливу та визначення системи заходів щодо їх нейтралізації або, хоча б зменшення їх дії. Підвищення ступеня захищеності працівників,

виробництва і іншої діяльності підприємства належить до пріоритетних завдань єдиної державної системи запровадження європейських стандартів безпечної життєдіяльності [6]. Це є однією з вимог інтеграції України в ЄС і можливе за умови реалізації концептуальних і методологічних інновацій та інституціональних перетворень, ураховуючи світовий досвід. Найбільш ефективним є управління ризиками, яке ґрунтується на досягненні певного рівня безпеки, балансу вигід і витрат в межах окремого об'єкта, території і держави в цілому [6].

Практика свідчить, що на сьогодні механізми управління ризиками, спрямовані на зменшення їх значень, не мають широкого застосування. Виняток становить лише декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки. Це стосується як кількісної оцінки ризиків, так і вартісного їх відображення. Тому необхідність управління усіма ризиками і загрозами на шляху досягнення стратегічної мети спонукає до їх обліку, розрахунку та аналізу, що дасть змогу досягти рівнів ризиків, які відповідають рівням економічно розвинутих держав. Підтвердженням є п.7 розділу І Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю, який гласить: «Управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю здійснюється на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях» [8]. Крім того, одним із принципів управління ризиками є превентивність, який передбачає завчасне виявлення і обрахунок максимально можливого значення показників стану чи небезпечного процесу, які створюють загрозу, з метою вжиття конкретних заходів для нейтралізації такої загрози та/або мінімізації її наслідків. Як справедливо зазначає В. Шевчук: «Саме стратегічний управлінський облік та аналіз, використовуючи зовнішню і внутрішню інформацію, покликані забезпечити керівництво підприємством необхідною інформацією для прийняття стратегічних управлінських рішень» [16, с. 11].

Ще однією з причин необхідності організації та ведення стратегічного обліку та аналізу є обмеженість ресурсів: фінансових, матеріальних, трудових, природніх тощо. Сьогодні це світова проблема, яка в Україні загострилася в умовах війни. Основним завданням визначеної будь-яким підприємством стратегії є досягнення означених цілей на основі наявних ресурсів. А якщо наявних ресурсів недостатньо для досягнення мети, то визначення стратегії, як способу дій для досягнення мети, особливо загострюється. Виникає необхідність постійного моніторингу, обліку, контролю та аналізу за ефективним їх використанням. І, як справедливо зауважує А.О. Фатенок-Ткачук, «поєднання стратегічного обліку, аналізу і контролю дає змогу побудувати відповідну інформаційну систему, основою якої є спрямованість на інформаційне забезпечення розроблення та реалізації стратегій [5, с. 244].

З огляду на зміни потреб внутрішніх та зовнішніх користувачів в інформації про діяльність суб'єктів господарювання, сучасні інформаційні потреби користувачів є основною причиною введення в практику стратегічного обліку та аналізу. «Бізнес-модель підприємства, його стратегія, ризики діяльності, корпоративна соціальна відповідальність і сталий розвиток вже не є його внутрішньою справою, а вимогою користувачів в отриманні різносторонньої та стратегічної інформації про діяльність підприємства» [16, с. 10]. І про це свідчить обов'язковість введення з 2018 року Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» звіту про управління [10]. Крім того, інтеграція України до Європейського Союзу передбачає відповідність вітчизняного законодавства нормативним актам ЄС, зокрема Директиві 2013/34/ЄС про щорічну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність і пов'язані з ними звіти певних типів компаній [3] і Директиві 2014/95/ЄС Європейського парламенту та Ради [4]. Даними директивами Європейський парламент визначив необхідність оприлюднення інформації про ризики і загрози стійкості підприємства з метою підвищення довіри інвесторів і споживачів.

Також Україна, на ряду з іншими країнами-членами ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку і відповідно до указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [14] було сформульовано 17 цілей, які відповідають Резолюції Генеральної Асамблеї ООН. З того часу наша країна долучалася до виконання поставлених цілей і завдань. На цьому шляху необхідним є постійний збір даних, здійснення процесу обліку, аналізу і оцінки потенціалу кожного підприємства, громади, країни по досягненню цілей і виконанню завдань сталого розвитку. Пандемія COVID-19 та війна ще більше актуалізували необхідність збереження сприятливих умов життя на Землі для майбутніх поколінь. «В умовах війни це особливо важливо з метою визначення шкоди, втрат та витрат щодо ліквідації наслідків війни, для визначення компенсації агресором та залучення інвестицій для відновлення» [12].

Тому діяльність апарату управління та прийняття рішень сьогодні неможливі без визначення стратегії. Але будь-яке рішення грунтується на певних фактах. «Зростання динамічності зовнішнього середовища обумовило збільшення обсягів інформації, її диференціацію та швидку зміну корисності» [9, с. 5]. Отже виникає необхідність в постійному інформаційному забезпеченні стратегії протягом усього часу на шляху досягнення мети. Але незважаючи на загальне розуміння наявності потреби стратегічного управління та необхідності його інформаційного забезпечення сьогодні залишаються великою проблема як теоретичні розробки обліково-аналітичного забезпечення, так і практичні рекомендації до впровадження на вітчизняних підприємствах. Крім того, стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі [2, с. 16]. Що, в свою чергу, передбачає постійний моніторинг, облік, аналіз та контроль для здійснення оптимального управління суб'єктами господарювання.

Висновки. Отже, в сучасних умовах господарювання підприємства України щоденно здають екзамен на можливість здійснювати свою діяльність сьогодні, завтра і в майбутньому. Актуальність проблематики стратегічного обліку та аналізу, як обов'язкових інструментів ефективного стратегічного управління господарюючими суб'єктами, неухильно зростає. Основна їх роль полягає в забезпеченні можливості виживання підприємства та ефективного господарювання на тривалу перспективу відповідно до поставленої мети.

Необхідність управління ризиками; врахування чинників впливу внутрішнього і зовнішнього середовища;

необхідність оцінки фінансових наслідків прийнятих зобов'язань; конкуренція, яка вимагає перспективного аналізу діяльності не тільки власного бізнесу, але і підприємств-конкурентів; виконання завдань сталого розвитку; динамізм бізнес-середовища щодо використання техніки та технологій; важливість передбачення розробки ланцюжків постачання та збуту; побудова відносин із зацікавленими сторонами, гостра потреба ретельного управління витратами через обмеженість усіх ресурсів тощо визначають актуальність організації стратегічного обліку та аналізу на підприємствах України.

Отож, сучасні реалії українського бізнес-середовища формують серйозні передумови розвитку обліково-аналітичної системи для здійснення стратегічно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах.

Бібліографічний список:

1. Атамас П.Й. Управлінський облік: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.

2. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Алерта, 2011. 520 с.

3. Директива 2013/34/ЄС Європейського Парламенту і Ради про щорічну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність і пов'язані з ними звіти певних типів компаній, яка вносить поправки до Директиви 2006/43/ЄС Європейського Парламенту і Ради і скасовує Директиви Ради 78/660/ЄЕС і 83/349/ЄЕС/Ліга 360: вебсайт. URL: https://ips.ligazakon.net/document/mu13169?an=&ed=&dtm=&le= (дата звернення: 30.12.2024).

4. Директива 2014/95/ЄС Європейського парламенту та ради, що вносить поправки до Директиви 2013/34/ЄС, щодо розкриття нефінансової та різноманітної інформації деякими великими підприємствами і групами / Ліга 360: вебсайт. URL: https://msfz.ligazakon.ua/magazine_article/FZZ00125 (дата звернення: 04.01.2025).

5. Замойська К.П., Фатенок-Ткачук А.О. Стратегічний облік у системі управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку».* 2012. № 721. С. 241–245. URL: https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/12721

6. Концепція управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 січня 2014 р. № 37-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2014-%D1%80#Text (дата звернення 15.01.2025).

7. Плікус І.Й. Стратегічний облік як інструмент стратегічного управління підприємством. *Вісник Української академії банківської справи.* 2002. № 1. С. 94–95. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/54883/5/Plikus_Stratehichnyi_oblik.pdf;jsessionid=A415F2A488AE25EF9DC224834FDD3FA8

8. Порядок здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю: наказ Міністерства фінансів України 31.07.2015 № 684 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 24 червня 2024 року № 305). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-15#Text (дата звернення 06.01.2025).

9. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця : Видавництво ФОП Кушнір Ю.В, 2020. 448 с.

10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Верховна Рада України: вебсайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 996-14#Text (дата звернення 11.01.2025).

11. Пушкар М.С., Щирба М.Т. Теорія і практика формування облікової політики: монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2010. 260 с.

12. Сторожук Т.М. Вплив війни на сталий розвиток в Україні: облік та оцінка. *Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану:* тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича (Львів, 26–27 грудня 2022 року). Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/16.pdf

13. Тичук Т.О. Принципи оцінки у національній системі бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-94

14. Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Президент України. Офіційне інтернет-представництво. URL: (дата звернення: 03.01.2025).

15. Хомин П. Управлінський стратегічний облік як ненаукова «новизна» в обліковій теорії. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economicsg.* 2024. Volume 6. P. 436–444. URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/216/215

16. Шевчук В. Стратегічний облік і аналіз: навч. посібник / за редакцією доктора економічних наук, професора Олексія Ковалюка. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 312 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navchalnyy_posibnyk_Stratehichnyy_oblik_i_analiz_SHevchuk_Vira.pdf

References:

1. Atamas P. Y. (2006) Upravlinskyi oblik: navch. posibnyk [Management accounting]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)

2. Hordiienko P. L., Didkovska L. H., Yashkina N. V. (2011) Stratehichnyi analiz: navch. posibnyk [Strategic analysis]. 3-tie vyd., pererob. i dop. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian)

3. Dyrektyva 2013/34/IeS Yevropeiskoho Parlamentu i Rady pro shchorichnu finansovu zvitnist, konsolidovanu finansovu zvitnist i pov'iazani z nymy zvity pevnykh typiv kompanii, yaka vnosyt popravky do Dyrektyvy 2006/43/IeS Yevropeiskoho Parlamentu i Rady i skasovuie Dyrektyvy Rady 78/660/IeEC i 83/349/IeEC/ [Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of companies, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC]. Liha 360: vebsait. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/mu13169?an=&ed=&dtm=&le= (accessed December 30, 2024).

4. Dyrektyva 2014/95/IeS Yevropeiskoho parlamentu ta rady, shcho vnosyt popravky do Dyrektyvy 2013/34/IeS, shchodo rozkryttia nefinansovoi ta riznomanitnoi informatsii deiakymy velykymy pidpryiemstvamy i hrupamy [Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and miscellaneous

information by certain large undertakings and groups] Liha 360: vebsait. Available at: https://msfz.ligazakon.ua/magazine_article/FZZ00125 (accessed January 04, 2025).

5. Zamoiska K. P., Fatenok-Tkachuk A. O. (2012) Stratehichnyi oblik u systemi upravlinnia pidpryiemstvom [Strategic accounting in the enterprise management system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska Politekhnika". "Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". "Management and Entrepreneurship in Ukraine*: *Stages of Formation and Problems of Development". vol*. 721, pp. 241–245. Available at: https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/12721 (in Ukrainian).

6. Kontseptsiia upravlinnia ryzykamy vynyknennia nadzvychainykh sytuatsii tekhnohennoho ta pryrodnoho kharakteru: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22 sichnia 2014. No. 37-p. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2014-%D1%80#Text (accessed January 15, 2025).

7. Plikus I. I. (2002) Stratehichnyi oblik yak instrument stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Strategic accounting as a tool for strategic enterprise management]. *Visnyk Ukrainskoi akademii bankivskoi spravy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking,* vol. 1, pp. 94–95. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/54883/5/Plikus_Stratehichnyi_oblik.pdf;jsessionid=A415F2A488AE25EF9DC224834FDD3FA8 (in Ukrainian)

8. Poriadok zdiisnennia analizu ta otsinky ryzykiv, rozroblennia i realizatsii zakhodiv z upravlinnia ryzykamy dlia vyznachennia form ta obsiahiv mytnoho kontroliu: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy 31.07.2015 № 684 (u redaktsii nakazu Ministerstva finansiv Ukrainy vid 24 chervnia 2024 roku № 305) [Procedure for conducting risk analysis and assessment, developing and implementing risk management measures to determine the forms and scope of customs control: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated July 31, 2015 No. 684 (as amended by Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated June 24, 2024 No. 305)]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-15#Text (accessed January 6, 2025).

9. Pravdiuk N. L., Lepetan I. M., Burko K. V. (2020) Taktychnyi ta stratehichnyi menedzhment pidpryiemstv: oblikovyi aspekt: monohrafiia [Tactical and strategic management of enterprises: accounting aspect]. Vinnytsia. Vydavnytstvo FOP Kushnir Yu.V., 448 p. (in Ukrainian)

10. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 No. 996-KhIV. Verkhovna Rada Ukrainy: vebsait [About accounting and financial reporting in Ukraine]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 996-14#Text (accessed January 11, 2025).

11. Pushkar M. S., Shchyrba M. T. (2010) Teoriia i praktyka formuvannia oblikovoi polityky [Theory and practice of policy formation]: Monohrafiia. Ternopil: Kart-blansh, 260 p. (in Ukrainian)

12. Storozhuk T. M. (December 26-27, 2022) Vplyv viiny na stalyi rozvytok v Ukraini: oblik ta otsinka [The impact of war on sustainable development in Ukraine: accounting and assessment]. *Aktualni problemy nauky i praktyky: stalyi rozvytok v umovakh voiennoho stanu*: tezy dopovidei uchasnykiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi pamiati d.e.n., profesora Horbonosa Fedora Volodymyrovycha. Lviv: ZVO "Lvivskyi universytet biznesu ta prava". Available at: http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/16.pdf. (in Ukrainian)

13. Tychuk T. O. (2020) Pryntsypy otsinky u natsionalnii systemi bukhhalterskoho obliku [Principles of valuation in the national accounting system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society,* vol. 21. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-94 (in Ukrainian)

14. Ukaz Prezydenta Ukrainy № 722/2019 "Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku" [Decree of the President of Ukraine No. 722/2019 "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030"]. Prezydent Ukrainy. Ofitsiine internet-predstavnytstvo. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (accessed January 3, 2025).

15. Khomyn P. (2024) Upravlinskyi stratehichnyi oblik yak nenaukova "novyzna" v oblikovii teorii [Strategic management accounting as an unscientific "novelty" in accounting theory]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economicsg,* vol. 6, pp. 436–444. Available at: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/216/215 (in Ukrainian)

16. Shevchuk V. (2021) Stratehichnyi oblik i analiz [Strategic accounting and analysis]: navch. posibnyk za redaktsiieiu doktora ekonomichnykh nauk, profesora Oleksiia Kovaliuka. Lviv: LNU imeni Ivana Franka. 312 p. Available at: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navchalnyy_posibnyk_Stratehichnyy_oblik_i_analiz_SHevchuk_Vira.pdf (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025

УДК 32.019.51 336.025 336.221.4
JEL E62, H20, H30, H87, J31
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-24

Тушинська Т.В.
здобувач вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3098-5869
Tetiana Tushynska
State Tax University

Прокопенко І.А.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри адміністрування податків,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1606-6816
Iryna Prokopenko
State Tax University

ДОСВІД ПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ В КРАЇНАХ ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

EXPERIENCE OF DIRECT TAXATION IN EU COUNTRIES FOR UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Анотація. *Стаття присвячена аналізу сучасних тенденцій в сфері прямого оподаткування в країнах ЄС для використання кращих практик в Україні на шляху інтеграції до ЄС. З'ясовано, що ключову роль у формуванні доходів бюджетів країн ЄС, як і в Україні відіграють індивідуальний прибутковий податок (PIT) та корпоративний податок (CIT). Встановлено розмаїття підходів щодо справляння прямих податків, що пов'язано із податковою суверенністю держав ЄС. PIT в більшості країн ЄС, на відміну від України, справляється за прогресивною шкалою, в якій передбачено неоподатковуваний мінімум доходів громадян. З'ясовано, що протягом останніх років ставки CIT мають тенденцію до зниження, що не впливає на стабільність надходжень. Визначено напрями удосконалення прямого оподаткування в Україні шляхом посилення заходів адміністрування в частині податку на прибуток та застосування прогресивної шкали ставок в частині податку на доходи фізичних осіб.*

Ключові слова: *прямі податки, податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток підприємств, Європейський Союз, особистий прибутковий податок, обов'язковий соціальний внесок, корпоративний податок.*

Abstract. Introduction. *Direct taxes are the main source of budget revenues in EU countries, providing stable income. Ukraine has identified integration with the EU as a strategic direction for the country's development and has committed to adapt its tax legislation to EU norms. The analysis of direct taxation in the EU and the application of best practices in Ukraine will help to improve the domestic direct taxation The* ***purpose*** *is to analyse the peculiarities of PIT and CIT collection in the EU countries and to identify areas for improving the collection of personal income tax and corporate income tax in Ukraine, taking into account the best practices of European countries.* ***Methods.*** *The authors used the dialectical approach as the main scientific principle of studying the process of collecting direct taxes, as well as the method of observation and the statistical method; methods: economic analysis, deduction and induction, comparison and generalisation.* ***Results.*** *It is established that the main budget-forming direct taxes in the EU countries, as well as in Ukraine, are PIT and CIT. The EU has tax sovereignty of the member states and partial harmonisation of direct taxation aimed at ensuring the functioning of the EU single market. The collection of direct taxes by EU member states shows a variety of approaches to their application. PIT is levied in most EU countries on a progressive scale. Currently, the EU is reforming the PIT to mitigate the effect of 'bracket creep'. It has been found that CIT rates have tended to decline in recent years, which is due to the attraction of investments and the strengthening of the fight against tax evasion. At the same time, CIT revenues remain stable.* ***Conclusion.*** *For Ukraine, possible steps to improve the taxation of personal income could be the introduction of a progressive taxation scale with a tax-free minimum for the least protected groups of the population. The fiscal efficiency of the corporate income tax could be improved by strengthening administration measures, introducing quarterly corporate income tax reporting for all taxpayers, and introducing a mandatory submission of a SAF-T UA.*

Keywords: *direct taxes, personal income tax, corporate income tax, European Union, personal income tax, mandatory social contribution, corporate tax.*

Постановка проблеми. У доходах будь-якої держави податковим надходженням відводиться важлива роль, оскільки вони складають левову часку бюджетів будь-якої країни. Основою доходів бюджетів є прямі та непрямі податки, які виконують різні функції та здійснюють різний вплив як на діяльність бізнесу та на формування цін, так і на економіку країни в цілому. В Україні значну частину доходів бюджету формують прямі податки, які утримуються з доходів юридичних та фізичних осіб, резидентів та нерезидентів. Серед усіх

прямих податків надходження від податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток підприємств в Україні є основними джерелами наповнення державного та місцевих бюджетів. Українське суспільство визначило інтеграцію з Європейським Союзом (далі – ЄС) своїм стратегічним напрямком розвитку країни. В складних умовах протистояння збройній агресії росії Україна продовжує виконувати зобов'язання щодо адаптації вітчизняного законодавства до норм ЄС, в тому числі і в частині прямого оподаткування. Саме тому актуальним є вивчення особливостей справляння прямих податків в державах-членах ЄС для можливого застосування кращих практик в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Податкові системи європейських держав досліджували такі вітчизняні вчені як В. Андрущенко [1], О. Іванишина [8], І. Прокопенко [8], Т. Тучак [1] та ін. Серед робіт українських вчених, які вивчають досвід ЄС в сфері прямого оподаткування з метою використання в Україні слід виділити роботи Л. Задорожньої [2, 3], С. Лекаря [4], А. Савченко [4], М. Скаженник [2], К. Швабія [2] та інших. Аналізу прямого оподаткування в країнах-членах ЄС та можливості його впровадження у вітчизняне законодавство присвячено значну кількість наукових праць. Проте проблематика удосконалення справляння основних бюджетоутворюючих прямих податків в Україні продовжує бути в центрі уваги науковців, практиків та експертів, зважаючи на нові реалії сьогодення в умовах дії воєнного стану та набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС.

Метою статті є аналіз та оцінка особливостей справляння особистого прибуткового та корпоративного податків в країнах-членах ЄС та визначення напрямків удосконалення механізмів справляння податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток підприємств в Україні з урахуванням кращих практик європейських держав.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прямі податки відіграють ключову роль у формуванні доходів держави та забезпеченні її фінансової стабільності. Характерною особливістю прямих податків є те, що вони забезпечують певну рівність щодо їх справляння, оскільки прямо залежать від доходів чи/або майнового стану платників. В той же час, ефективність системи прямих податків залежить від розміру ставок, механізмів обчислення та сплати, рівня їх адміністрування. До бюджету України серед прямих податків найбільші надходження забезпечують податок на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО) та податок на прибуток підприємств (далі – ППП). За даними Міністерства фінансів України (далі – МФУ) протягом 2023 року до зведеного бюджету України надійшло 496 343 млн. грн. ПДФО, що становить 15,99% доходів зведеного бюджету та 30% усіх податкових надходжень. Надходження ППП до зведеного бюджету становили 159 290,4 млн грн., що відповідає 5,13% доходів зведеного бюджету та 9,7% усіх податкових надходжень [5]. У таблиці 1 наведено показники частки ПДФО та ППП в доходах зведеного бюджету.

Як видно з таблиці 1, частка ПДФО та ППП у зведеному бюджеті України з 2022 року значно зменшилась. Зведений бюджет України недоотримав значну частину прямих податків. У зв'язку із повномасштабним вторгненням росії на територію України за кордон виїхала велика кількість громадян та пошкоджено або знищено росією багато підприємств, які працювали в різних галузях та сферах економіки. Так, якщо частка ПДФО у 2021 році становила 21,04%, то у 2022 році зменшилась на 1,9% (до 19,5%), а у 2023 році – вже на 5,14% (до 15,99%). Частка надходжень ППП знизились з 9,86% у 2021 р. до 5,94% у 2022 році та до 5,13% у 2023 році. Аналіз даних, наведених в таблиці 1 вказує на часткове поліпшення ситуації у 2024 році щодо податкових надходжень. Так, протягом 11-ти місяців 2024 року частка ПДФО та ППП у зведеному бюджеті перевищила надходження 2023 року, проте не досягла довоєнних показників.

Вивчення досвіду європейських держав в сфері прямого оподаткування, на нашу думку, може допомогти реформувати систему прямого оподаткування України в надзвичайно складних умовах сьогодення. Адже насамперед необхідно забезпечити наповнення бюджету України та при цьому врахувати інтереси платників і виконати зобов'язання щодо адаптації вітчизняного законодавства до європейських стандартів.

В країнах-членах ЄС податок на доходи фізичних осіб має назву Personal Income Tax (далі – PIT). Справляння PIT здійснюється так як і ПДФО в Україні податковим агентом з доходів громадян, або самостійно фізичною особою на підставі декларації. Аналіз оподаткування у різних країнах ЄС вказує на наявність спільних рис в частині справляння PIT. Окрім PIT, платники податків можуть сплачувати зі своїх індивідуальних доходів обов'язкові внески до фондів соціального страхування та пенсійного фонду, збори на медичне страхування, та навіть «церковні» збори тощо. На рис. 1 відображено види доходів фізичних осіб та кількість країн-членів ЄС, які їх застосовують.

Як показано на рис. 1, із наведених 23-х видів доходів фізичних осіб лише 3 оподатковуються у всіх країнах ЄС: дохід від зайнятості; дохід від бізнесу (у т.ч. самозайнятих осіб); дохід від спортивних та розважальних заходів.

Більшість країн-членів ЄС застосовують оподаткування фізичних осіб незалежно від сімейного стану. Проте в окремих країнах існує система оподаткування сімейних пар, яка передбачає справляння податку із сукупного оподатковуваного доходу подружжя.

Таблиця 1

Динаміка частки ПДФО та ППП у зведеному бюджеті України протягом 2020–2024 рр. (%)

Податок	Код бюджетної класифікації	Частка прямих податків, %				
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р. (станом на 01.11)
ПДФО	11010000	21,44	21,04	19,5	15,99	17,08
ППП	11020000	8,61	9,86	5,94	5,13	8,38

Джерело: складено за даними [5]



Рис. 1. Види доходів фізичних осіб та їх оподаткування у розрізі країн-членів ЄС

Джерело: складено за даними [3]

Сімейне оподаткування дозволяє декларувати спільні доходи, що дає переваги у порівнянні з індивідуальним декларуванням. При цьому обидва члени подружжя несуть рівну відповідальність за достовірність сплати податків та можливі штрафні санкції. Описаний тип оподаткування індивідуальних прибуткових доходів запроваджено в Данії, Ірландії, Люксембурзі, Німеччині, Франції, на Мальті [13].

Також відрізняються і ставки PIT в різних країнах-членах ЄС. Пропорційна шкала оподаткування, яка також застосовується і в Україні, є в: Болгарії (10%), Естонії (20%), Румунії (10%) та Угорщині (15%). Ставки PIT в цих країнах досить низькі [2]. Проте необхідно зазначити, що працівник сплачує зі свого доходу ще соціальні внески (в Україні не стягується з фізичних осіб, а тільки роботодавець сплачує соціальні внески з фонду оплати праці).

В таблиці 2 відображено сумарне податкове навантаження на фізичних осіб в країнах ЄС з пропорційною системою оподаткування з урахуванням соціальних внесків.

Як видно з таблиці 2, загальне відрахування PIT та соціальних внесків з доходів фізичних осіб у зазначених вище країнах із пропорційною системою оподаткування коливається від 23,6% до 45%. Переважна більшість країн-членів ЄС застосовують прогресивну шкалу оподаткування доходів фізичних осіб, яка передбачає застосування до вищих доходів підвищених ставок. Найбільш подрібненою є прогресивна шкала ставок в Люксембурзі (налічує 23 ставки). Прогресивна шкала оподаткування в ряді країн ЄС передбачає також наявність неоподатковуваного мінімуму доходів громадян (сума, з якої не стягується PIT): в Австрії, Люксембурзі, Німеччині, Франції, на Кіпрі та Мальті. В таблиці 3 відображено шкалу ставок та відповідно рівень оподатковуваних доходів у розрізі зазначених ставок.

Таблиця 2

Ставки податку на доходи фізичних осіб та внесків на соціальне страхування в країнах-членах ЄС з пропорційною шкалою оподаткування, (2024 р.)

Країна	Ставка PIT, %	Ставка внесків на соціальне страхування, %	Сумарна ставка (PIT + внески на соціальне страхування), %
Болгарія	10	13,78	23,78
Естонія	20	3,6	23,6
Румунія	10	35	45
Угорщина	15	18,5	33,5

Джерело: складено за даними [13; 14]

Неоподаткований мінімум доходів громадян станом на 01.01.2025 становить від 11 294 євро (у Франції) до 19500 (на Кіпрі). Поріг доходу у розрізі шкали ставок у 2025 році збільшився порівняно з показниками 2023 року. Такі зміни притаманні більшості країн ЄС. Наведені в таблиці дані демонструють загальну податкову політику ЄС, спрямовану на боротьбу з ефектом "bracket creep", який виникає у зв'язку з інфляцією. Щоб запобігти оподаткуванню за вищими податковими ставками збільшеного за рахунок інфляції доходу, країнами ЄС проводиться індексація порогів доходів з урахуванням інфляції.

Аналіз оподаткування доходів фізичних осіб в країнах ЄС вказує на те, що ставки PIT можуть бути досить високими: від 40% до 56%. Так, в: Ірландії – 40%, в Люксембургу – 42%, в Італії – 43%, в Греції – 44%, в Фінляндії – 44%, в Німеччині – 45%, в Португалії – 48%, в Нідерландах – 49,5%, в Словенії – 50%. Найвищі ставки є в Швеції – 52,3%, в Австрії – 55% та Данії – 56% [13].

Необхідно також зазначити, що в країнах ЄС соціальний внесок розподіляється між найманим робітником та роботодавцем та є досить нерівномірний і, відповідно, створює додаткове навантаження як на працівника, так і на роботодавця (див. рис. 2).

Таблиця 3

Оподаткування доходів фізичних осіб в Австрії, Люксембурзі, Німеччині, Франції, на Кіпрі та Мальті

Країна	Ставка, %	Розмір оподатковуваного доходу, євро	
		на 01.01.2023 р.	на 01.01.2025 р.
Австрія	0	0 – 11 000	0 – 11 693
	20	11 000 – 18 000	11 693 – 19 134
	30	18 000 – 31 000	19 134 – 32 075
	41	31 000 – 60 000	32 075 – 62 080
	48	60 000 – 90 000	62 080 – 93 120
	50	90 000 – 1 000 000	93 120 – 1 000 000
	55	від 1 000 000	від 1 000 000
Німеччина	0	0 – 10 908	0 – 12 096
	14	10 909 – 15 999	12 097 – 17 443
	24	16 000 – 62 809	17 444 – 68 480
	42	62 810 – 27 7825	68 481 – 277 825
	45	від 27 7826	від 277 826
Франція	0	0 – 10 777	0 – 11 294
	11	10 777 – 27 478	11 295 – 28 797
	30	27 478 – 78 570	28 798 – 82 341
	41	78 570 – 168 994	82 342 – 177 106
	45	від 168994	від 177 107
Кіпр	0	0 – 19 500	0 – 19 500
	20	19 500 – 28 000	19 500 – 28 000
	25	28 000 – 36 300	28 000 – 36 300
	30	36 300 – 60 000	36 300 – 60 000
	35	від 60 000	від 60 000
Мальта	0	0 – 9100	0 – 12 000
	15	9 101 – 14500	12 001 – 16 000
	25	14 501 – 60 000	16 001 – 60 000
	35	від 60 001	від 60 001

Джерело: складено за даними [13; 14]

Як видно з рисунку 2, лише в Данії не справляються внески на соціальне страхування. Країна фінансує соціальні виплати переважно за рахунок загальних податкових надходжень, причому PIT становить 56% усіх податкових надходжень. В ряді країн ЄС працівники сплачують внесок більший, ніж роботодавці: в Литві, Нідерландах, Румунії, Словенії, Угорщині та Хорватії.

Отже, PIT в країнах ЄС є важливим бюджетоутворюючим податком та інструментом перерозподілу доходів між високодохідними та малозабезпеченими категоріями громадян.

Аналогом українського ППП в ЄС є корпоративний податок: Corporate Income Tax (далі – CIT). В таблиці 4 наведено дані щодо номінальних ставок CIT, пільгових ставок для малих і середніх підприємств (далі – МСП), а також ставки податку на окремі види доходів з урахуванням умов міжнародних угод, які, в деяких випадках, передбачають пільгові ставки оподаткування.

Як видно з таблиці 4, найнижчі номінальні ставки CIT є в: Угорщині (9%), Болгарії (10%), Ірландії (12,5%), на Кіпрі (12,5%), Литві (15%), Румунії (16%), Хорватії (18%). Найвищі ставки CIT фіксуються в: Люксембурзі (24,94%), Бельгії (25%), Іспанії (25%), Франції (25%), Нідерландах (25,8 %), Німеччині (30%) та на Мальті (35%). В країнах ЄС різні підходи щодо оподаткування дивідендів, які виплачуються на користь нерезидентів. В Естонії, на Кіпрі, в Латвії, на Мальті, в Словаччині, Угорщині та Франції вони оподатковуються за нульовою ставкою. В інших країнах ЄС ставки даного податку варіюють від 5% до 30%. При виплаті роялті нерезидентам справляється податок в розмірі від 5% до 30%. За нульовою ставкою оподатковується виплата роялті в: Латвії, Люксембурзі, Нідерландах, Угорщині, Франції, Швеції та на Мальті. В окремих країнах ЄС для стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу застосовуються пільгові ставки для МСП в: Бельгії, Іспанії, Литві, Люксембурзі, Португалії, Словаччині та Франції.

Аналіз оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності в країнах-членах ЄС вказує на розмаїття підходів щодо корпоративного оподаткування в ЄС [1]. Уряди держав-членів ЄС мають право стягувати податки та впроваджувати податкову політику відповідно до власних національних пріоритетів. ЄС в межах своїх повноважень координує та гармонізує податкову політику суверенних держав-членів. В цій сфері прямого оподаткування можлива лише часткова гармонізація,

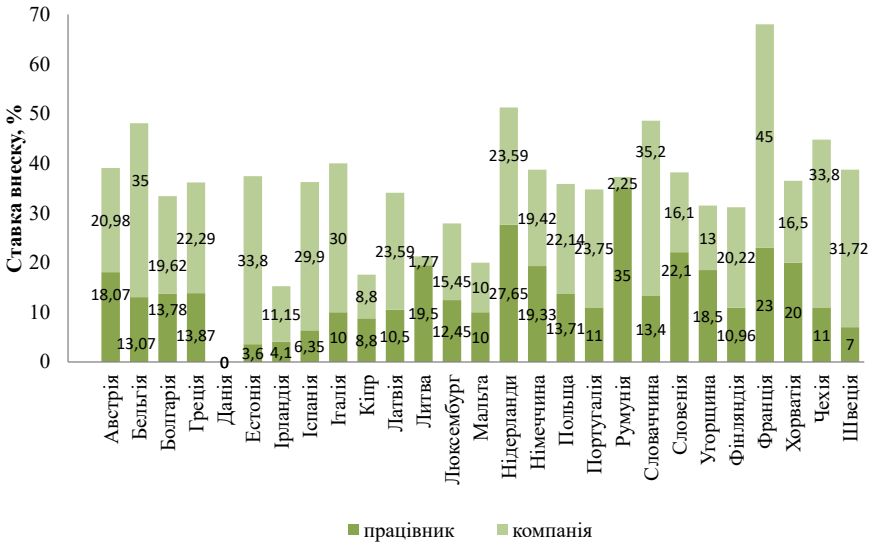


Рис. 2. Ставки внеску на соціальне страхування у 27-ми країнах ЄС, 2024 р.

Джерело: складено за даними [14]

Таблиця 4

Ставки: CIT, МСП, інших оподатковуваних доходів юридичних осіб в країнах ЄС, (2024 р.)

Країна	Номінальна ставка CIT /комбінована	Пільгова ставка для МСП	Ставка податку, яка застосовується при виплаті дивідендів	Ставка податку, яка застосовується при виплаті роялті	Ставка податку, яка застосовується при виплаті процентів
Австрія	24%	–	24%	24%	24%
Бельгія	25%	20%	30%	30%	30%
Болгарія	10%	–	5%	10%	10%
Греція	22%		5%	20%	15%
Данія	22%		15%	22%	0%
Естонія	20%		0%	10%	0%
Ірландія	12,5%		25%	20%	20%
Іспанія	25%	23%	15%	15%	15%
Італія	24%		26%	30%	26%
Кіпр	12,5%		0%	10%	0%
Латвія	20%		0%	0%	0%
Литва	15%	5%	15%	15%	10%
Люксембург	17% / 24,94%	15%	15%	0%	0%
Мальта	35%		0%	0%	0%
Нідерланди	19% / 25,8%		15%	0%	0%
Німеччина	15% / 30%		25%	15%	0%
Польща	19%		15%	10%	10%
Португалія	21%	17%	15%	15%	15%
Румунія	16%		5%	16%	15%
Словаччина	21%	15%	0%	19%	19%
Словенія	22%		5%	5%	5%
Угорщина	9%		0%	0%	0%
Фінляндія	20%		20%	20%	0%
Франція	25%	15%	0%	0%	0%
Хорватія	18%		10%	15%	15%
Чехія	21%		15%	15%	15%
Швеція	20,6%		30%	0%	0%

Джерело: складено за даними [12]

яка сприяє забезпеченню функціонування єдиного внутрішнього ринку ЄС та нейтральності податків з точки зору умов конкуренції на єдиному ринку ЄС та ухилення від сплати податків [7].

Важливим показником фіскальної ефективності податків є їх частка у ВВП. В таблиці 5 наведено дані у розрізі наступних категорій прямих податків в країнах-членах ЄС: PIT, CIT та інших (у % до ВВП протягом 2020 – 2023 років).

Аналіз наведених даних в таблиці 5 показав, що найбільша частка у ВВП серед інших видів прямих податків належить PIT. Отже, переважна більшість країн-членів ЄС отримує більше надходжень від оподаткування доходів фізичних осіб. Показник частки PIT у ВВП є найбільшим в Данії. А от на Кіпрі, на відміну від інших країн ЄС, найбільша частка у ВВП належить CIT. Також необхідно зазначити, що протягом 2020 – 2023 років частка прямих податків у ВВП характеризується відносною стабільністю із незначними коливаннями.

Аналіз щорічного звіту ЄС з оподаткування (Annual Report on Taxation 2024), вказує на нові тенденції в податкових політиках країн ЄС щодо PIT та CIT. Привертає увагу той факт, що питома вага PIT у загальних податкових доходах залишається стабільною, змінюється переважно розмір оподатковуваного доходу в межах шкали ставок. Метою таких змін є пом'якшення ефекту "bracket creep". Держави-члени ЄС для захисту громадян від прихованого збільшення податкового навантаження для зменшення впливу інфляції застосовують наступні заходи: індексацію податкових порогів шляхом підвищення меж доходів у розрізі податкових ставок відповідно до рівня інфляції; застосування додаткових пільг для соціально незахищених категорій громадян; збільшення неоподатковуваного мінімуму та інші заходи [8].

Характерною глобальною тенденцією справляння CIT в країнах ЄС є зниження номінальних ставок податку протягом останніх 2-х десятиліть, що пояснюється спрямуванням податкових політик держав-членів на підвищення конкурентоспроможності та для залучення інвестицій [4]. При цьому надходження від CIT також залишаються стабільними чи навіть зростають. Це пояснюється кількома ключовими факторами: поступовим скороченням або скасуванням окремих податкових пільг для бізнесу (скасування спеціальних режимів оподаткування для окремих секторів тощо); впровадженням більш суворих правил щодо трансфертного ціноутворення та контрольованих іноземних компаній (далі – КІК), що сприяє розширенню джерел доходів; введенням в дію Директиви *№ 2016/1164* (*Anti-Tax Avoidance Directive* (далі – ATAD) в ЄС, яка обмежує можливості компаній використовувати «штучні» схеми для

Таблиця 5

Частка надходжень від прямих податків у ВВП країн ЄС, %

Роки, податки / Країни:	2020			2021			2022			2023		
	PIT	CIT	інші	PIT	CIT	інші	PIT	CIT	інші	PIT	CIT	інші
ЄС 27 (всього)	9.9	2.4	1.0	9.7	2.9	0.9	9.6	3.3	0.9	9.3	3.2	0.4
Австрія	9.5	2.2	1.2	10.0	2.8	1.1	9.9	3.5	1.1	9.5	3.4	0.8
Бельгія	12	3.3	1.4	11.2	3.8	1.5	11.9	4.0	1.4	11.7	3.9	0.4
Болгарія	3.5	2.2	0.5	3.4	2.8	0.5	3.1	2.9	0.5	3.3	2.9	0.1
Греція	6.3	1.4	1.8	5.9	2.0	1.7	5.5	2.5	1.6	5.9	2.9	1.0
Данія	27	2.9	1.4	27.1	3.9	1.1	23.4	3.1	1.0	24.9	3.8	0.8
Естонія	6.0	1.6	0.0	6.9	1.5	0.0	6.3	1.7	0.0	6.3	1.9	0.0
Ірландія	6.5	3.2	0.4	6.7	3.6	0.4	6.5	4.5	0.3	6.8	4.7	0.2
Іспанія	8.8	2.0	0.8	8.7	2.6	0.9	9.2	2.7	0.8	9.0	2.9	0.3
Італія	13	2.1	0.6	12.2	1.9	0.7	11.6	2.7	0.7	11.8	2.7	0.5
Кіпр	3.3	5.7	0.5	3.3	6.2	0.4	3.5	6.6	0.4	3.7	6.3	0.3
Латвія	6.0	0.7	0.3	6.0	0.9	0.3	5.8	1.0	0.2	6.5	1.4	0.2
Литва	7.3	1.7	0.1	7.5	2.1	0.1	7.6	2.3	0.1	7.7	2.7	0.1
Люксембург	9.7	4.8	1.4	10.1	4.5	1.4	10.4	4.4	1.4	11.6	5.0	1.5
Мальта	7.6	4.6	0.7	7.9	5.1	0.6	8.2	4.3	0.6	7.3	4.2	0.7
Нідерланди	9.1	3.1	1.3	8.5	3.9	1.3	8.2	4.8	1.2	8.9	4.9	0.8
Німеччина	9.6	2.2	1.0	9.6	3.1	1.0	9.7	3.2	1.0	9.0	3.1	0.4
Польща	5.3	2.3	0.4	5.3	2.6	0.4	4.5	2.8	0.4	4.4	2.6	0.4
Португалія	7.0	2.8	0.3	6.9	2.4	0.3	7.0	3.3	0.3	6.9	3.4	0.3
Румунія	2.4	1.9	0.4	2.4	2.2	0.5	2.5	3.1	0.5	2.5	2.3	0.3
Словаччина	3.7	3.0	0.4	3.8	3.6	0.4	3.7	3.6	0.4	3.8	3.6	0.1
Словенія	5.2	2.0	0.6	5.4	2.5	0.6	5.1	2.3	0.6	5.1	2.3	0.5
Угорщина	5.3	1.2	0.3	4.1	1.2	0.3	5.3	1.3	0.3	5.4	1.7	0.1
Фінляндія	12.5	2.1	1.6	12.9	2.7	1.5	12.9	3.0	1.5	12.7	2.8	0.3
Франція	9.6	2.7	1.3	9.4	2.9	1.3	9.8	3.3	1.0	9.5	2.9	0.2
Хорватія	3.6	2.3	1.1	3.0	2.2	1.0	3.1	3.2	0.9	3.5	2.9	0.7
Чехія	5.2	3.1	0.2	3.7	3.8	0.2	3.6	4.2	0.2	3.7	4.2	0.1
Швеція	14.7	3.0	0.4	14.5	3.5	0.4	13.8	3.6	0.4	13.5	3.5	0.3

Джерело: складено за даними [11; 12]

переміщення прибутків до юрисдикцій із низькими податками. Також необхідно відзначити запровадження автоматичного обміну інформацією між країнами ЄС та Організацією європейського співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР), що значно ускладнило ухилення від сплати податків, а отже дозволило країнам отримувати більше податкових надходжень.

Зниження ставок CIT призвело до збільшення обсягів доходів підприємств в багатьох секторах економіки. Тому можна зробити висновок, що навіть нижчі ставки податку можуть також забезпечити суттєві податкові надходження.

В даний час в ЄС система прямого оподаткування в частині корпоративного податку зазнає найбільшого реформування. Насамперед це пов'язано з «реалізацією стандартів ОЕСР щодо боротьби з агресивним податковим плануванням, яка базується на Плані Base Erosion and Profit Shifting (далі – BEPS) та спрямована на усунення практик, що дозволяють компаніям штучно зменшувати податкову базу та переміщувати прибутки в юрисдикції з низьким оподаткуванням. ЄС активно інтегрує ці стандарти у свої нормативні акти та ініціативи» [9].

В грудні 2022 року, в рамках Стовпа 2 (Two Pillar Solution) плану BEPS, ЄС ухвалив директиву щодо впровадження для великих мультинаціональних корпорацій з доходами більше 750 млн євро мінімальної ставки податку – 15%. Метою таких змін є забезпечення справедливої конкуренції між країнами [10].

Україна також долучається до зазначених вище процесів та докладає чимало зусиль для боротьби з ухиленням від сплати податків за стандартами ЄС. Підтвердженням цього є висновки експертів Єврокомісії у 2024 році про досягнення певного рівня підготовки у сфері оподаткування. Так, на сьогодні Україна вже імплементувала в своє законодавство ряд міжнародних угод, дія яких спрямована на підвищення податкової прозорості та боротьбу з ухиленням від сплати податків. Протягом 2024 року відбулись наступні події, які можна назвати ключовими: 1 травня 2024 року завершилася перша звітна кампанія по КІК за 2022 – 2023 роки; Україна здійснила перший міжнародний автоматичний обмін інформацією за стандартом Common Reporting Standard (далі – CRS).

Разом з тим, зважаючи на складне економічне становище, поточні реформи України в сфері прямого оподаткування спрямовані на підвищення деяких податків та зборів для фізичних та юридичних осіб. Так, Законом України від 10.10.2024 р. № 4015-IX запроваджується з січня 2025 р.:

– підвищення військового збору з 1,5% до 5% з доходів від заробітних плат та прирівняних до неї виплат, та для фізичних осіб – підприємців (далі - ФОП) на загальній системі оподаткування та фізичних осіб, які провадять незалежну професійну діяльність;

– введення обов'язкової сплати військового збору для всіх груп ФОП: для 3 групи – 1% від доходу; для 1,2 та 4 групи – 10% мінімальної заробітної плати;

– базова ставка ППП для небанківських фінансових установ (ломбарди, кредитні спілки, інвестиційні фонди, лізингові компанії), а також оподаткування скоригованого прибутку КІК фінансової установи, крім страховиків, збільшиться з 18% до 25%, а для банків – до 50%;

– ведення авансових внесків з ППП для автозаправних станцій [6].

Такі нововведення тільки збільшать податкове навантаження на платників насамперед з низьким та середнім рівнем доходів. Порівняно з країнами ЄС, Україна має досить низький рівень прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати. Більш дієвим, на нашу думку, є запровадження прогресивної шкали оподаткування із можливим застосуванням неоподатковуваного мінімуму для доходів на рівні прожиткового мінімуму, що дозволить зменшити соціальну нерівність. Для роботодавців (податкових агентів) в даний час важливо зберегти робочі місця та кваліфіковані кадри, тому їм доведеться збільшувати видатки для утримання заробітних плат на попередньому рівні та, відповідно, це позначиться на удорожчанні продукції, послуг або, навіть, на припиненні їх діяльності у зв'язку із збитковістю замість прибутковості. Враховуючи важку економічну ситуацію в країні, яка викликана збройною агресією росії, перегляд підходів до ставок податків та зборів для фізичних осіб дозволить надалі підтримувати стабільні податкові надходження та запобігти агресивному податковому плануванню.

Також викликає занепокоєння наявність механізмів ухилення від сплати ППП, що спричиняє серйозні соціально-економічні наслідки, які мають тенденцію до зростання. Боротьба з такою практикою має стати одним з основних напрямів державної податкової політики. Як показав проведений нами аналіз досвіду країн ЄС, загальною тенденцією для них є зниження ставок СІТ насамперед для підвищення інвестиційної привабливості. Тому Україна повинна сфокусуватись на посиленні в першу чергу заходів адміністрування та утримуватись від підвищення базової ставки податку. В українському законодавстві є норми, які на сьогодні використовуються лише для великих платників податків, але їх дію, на нашу думку, варто поширити й на інших платників ППП, а саме:

– ввести щоквартальну звітність з ППП не тільки для компаній з доходом більше 40 млн. грн, а для всіх платників ППП, що знизить ризик зловживань, які пов'язані зі зменшенням прибутку підприємств шляхом завищення витрат;

– зробити обов'язковим для всіх платників ППП подання стандартного аудиторського файлу (SAF-T UA), враховуючи, що з січня 2025 року подання SAF-T UA є обов'язковим для великих платників податків. Впровадження електронного аудиту для інших платників ППП не буде вимагати великих витрат на його впровадження.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, доходимо висновку, що основними бюджетоутворюючими прямими податками в країнах-членах ЄС є РІТ та СІТ. В ЄС діє податкова суверенність держав-членів, що проявляється у виключному праві країн впроваджувати відповідно до національних пріоритетів свою власну податкову політику. ЄС здійснює координацію та гармонізацію податкової політики держав-членів тільки в межах своїх повноважень. В сфері прямого оподаткування відбувається лише часткова гармонізація, яка спрямована на забезпечення ефективності та прозорості функціонування єдиного ринку ЄС, недопущення податкової дискримінації, ухилення від сплати податків. Саме тому справляння прямих податків в державах-членах ЄС вказує на розмаїття підходів щодо їх застосування. В більшості країн ЄС оподаткування індивідуальних доходів здійснюється за прогресивною шкалою, в якій передбачено в деяких країнах певний рівень неоподатковуваних доходів громадян. Обов'язкові внески на соціальне страхування в ЄС розподіляються між працівниками та роботодавцями, на відміну від України, де вони сплачуються лише роботодавцем. В даний час в ЄС реформування РІТ спрямовано на пом'якшення ефекту «bracket creep», який виникає через інфляцію. З'ясовано, що ставки СІТ а також оподаткування пасивних доходів залежать від податкової політики кожної окремої країни-ЄС та протягом останніх років мають тенденцію до їх зниження. Насамперед це пов'язано із бажанням країн підвищити інвестиційну привабливість та посиленням боротьби з ухиленнями від сплати податків.

Враховуючи досвід країн ЄС в сфері справляння прямих податків, для України можливими кроками щодо удосконалення оподаткування доходів громадян може бути запровадження прогресивної шкали оподаткування із застосуванням неоподатковуваного мінімуму для найменш захищених верств населення. Підвищення ж фіскальної ефективності податку на прибуток підприємств можливе шляхом посилення заходів адміністрування, зокрема введенням для всіх платників податку щоквартальної звітності з ППП та запровадженням обов'язкового подання стандартного аудиторського файлу.

Бібліографічний список:

1. Андрущенко В.Л., Тучак Т.В. Фіскалізація: ЄС versus Україна. *Бізнес Інформ.* 2024. № 5. С. 264–270. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-264-270

2. Задорожня Л.А., Швабій К.І., Скаженник М.В. Трансформація персонального прибуткового оподаткування в Україні. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування.* 2019. № 3. С. 48–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2019_3_7

3. Задорожня Л. Компаративний аналіз баз оподаткування персонального прибуткового податку в ЄС та Україні. *Економіст.* 2016. № 11. С. 26–32.

4. Лекарь С.І., Савченко А.М. Корпоративний податок, як податкова політика щодо прямого оподаткування в країнах ЄС. *Український економічний часопис*. 2024. Випуск 7. С. 48–52. URL: https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fe43f7e8-8eb8-4192-a491-19d7e9e72808/content

5. Міністерство фінансів України. Доходи зведеного бюджету України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/2023/

6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану: Закон України від 10.10.2024 р. № 4015-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-IX#Text

7. Прокопенко І., Іванишина О. Морально-етичні аспекти взаємовідносин платників податків та контролюючих органів: досвід країн ЄС. *Український економічний часопис.* 2024. № 4. С. 40–44. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-8

8. Annual report on taxation 2024. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/154705e0-38ef-11ef-b441-01aa75ed71a1/language-en/

9. Base erosion and profit shifting (BEPS). OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/base-erosion-and-profit-shifting-beps.htm

10. Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two). OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/

11. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?

12. Taxation and Customs Union. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/economic-analysis/data-taxation-trends_en

13. Taxes in Europe Database v4. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/tedb/#/home

14. Trading Economics. URL:https://tradingeconomics.com/country-list/social-security-rate-for-employees?continent=europe

References:

1. Andrushchenko V. L., Tuchak T. V. (2024) Fiskalizatsiia: YeS versus Ukraina [Fiscalisation: EU versus Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform,* no. 5, pp. 264–270. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-264-270

2. Zadorozhnia L. A., Shvabii K. I., Skazhennyk M. V. (2019) Transformatsiia personalnoho prybutkovoho opodatkuvannia v Ukraini [Transformation of personal income taxation in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk. Seriia: finansy, oblik, opodatkuvannia – Economic Bulletin. Series: finance, accounting, taxation,* no. 3, pp. 48–58. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2019_3_7

3. Zadorozhnia L. (2016) Komparatyvnyi analiz baz opodatkuvannia personalnoho prybutkovoho podatku v YeS ta Ukraini [Comparative Analysis of Personal Income Tax Bases in the EU and Ukraine]. *Ekonomist – Economist,* no. 11, pp. 26–32.

4. Lekar S. I., Savchenko A. M. (2024) Korporatyvnyi podatok, yak podatkova polityka shchodo priamoho opodatkuvannia v krainakh YeS [Corporate tax as a tax policy in relation to direct taxation in EU countries]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian economic journal,* vol. 7, pp. 48–52. Available at: https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fe43f7e8-8eb8-4192-a491-19d7e9e72808/content

5. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Dokhody zvedenoho biudzhetu Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine. Consolidated Budget of Ukraine Revenues]. Available at: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/2023/

6. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia zbalansovanosti biudzhetnykh nadkhodzhen u period dii voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 10.10.2024 r. № 4015-IX [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on Ensuring the Balance of Budget Revenues during the Period of Martial Law: Law of Ukraine of 10.10.2024 No. 4015-IX]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-IX#Text

7. Prokopenko I., Ivanyshyna O. (2024) Moralno-etychni aspekty vzaiemovidnosyn platnykiv podatkiv ta kontroliuiuchykh orhaniv: dosvid krain YeS [Moral and ethical aspects of relations between taxpayers and controlling bodies: the experience of EU countries]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal,* no. 4, pp. 40–44. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-8

8. Annual report on taxation 2024. Available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/154705e0-38ef-11ef-b441-01aa75ed71a1/language-en/

9. Base erosion and profit shifting (BEPS). OECD. Available at: https://www.oecd.org/en/topics/base-erosion-and-profit-shifting-beps.htm

10. Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two). OECD. Available at: https://www.oecd.org/en/topics/

11. Eurostat. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?

12. Taxation and Customs Union. Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/economic-analysis/data-taxation-trends_en

13. Taxes in Europe Database v4. Available at: https://ec.europa.eu/taxation_customs/tedb/#/home

14. Trading Economics. Available at: https://tradingeconomics.com/country-list/social-security-rate-for-employees?continent=europe

Стаття надійшла до редакції 27.01.2025

УДК 005:658.71/.75:061.2
JEL H53
DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-25

Цисар І.О.
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-9718-4351
Ihor Tsysar
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ МЕХАНІЗМУ ЗАКУПІВЕЛЬ В НЕКОМЕРЦІЙНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ

PROBLEMATIC ASPECTS OF ENSURING THE TRANSPARENCY OF THE PROCUREMENT MECHANISM IN NON-PROFIT CIVIC ORGANIZATIONS IN UKRAINE

Анотація. *Висвітлюються проблеми прозорості механізмів закупівель у некомерційних громадських організаціях (НГО), які працюють у складних умовах через відсутність законодавчо уніфікованих стандартів. Проаналізовані основні порушення, що виникають у тендерних закупівлях: дискримінаційні вимоги до учасників, неправильне використання тендерних майданчиків, непрозора звітність та перевантаженість фахівців. Визначені причини та наслідки таких порушень. Приділяється увага цифровим технологіям, які мають потенціал адаптації до потреб НГО. Розглянуті перспективи впровадження штучного інтелекту для оптимізації закупівель. Запропоноване створення уніфікованого механізму закупівель, що відповідатиме міжнародним стандартам, сприятиме зменшенню корупційних ризиків і посиленню довіри до НГО з боку донорів, громадськості та міжнародних партнерів.*

Ключові слова: *механізм закупівель, управління закупівлями, некомерційні гуманітарні організації, громадські організації, благодійні фонди, тендерні майданчики, контрагент.*

Abstract. Introduction. *Non-governmental organizations (NGOs) in Ukraine play a critical role in humanitarian and social initiatives. However, their procurement processes lack standardized mechanisms, which creates significant risks of corruption, inefficiency, and mistrust from international donors. Current legislation does not adequately regulate NGO procurement, leaving them reliant on internal policies or donor agreements. Such inconsistencies hinder their ability to operate transparently and maintain accountability in public procurement.* ***Purpose.*** *The study aims to justify approaches for developing unified procurement policies tailored for Ukrainian NGOs and charitable foundations. These policies should align with international standards and ensure transparency, efficiency, and accountability, thereby improving collaboration with international donors.* ***Methods.*** *The research employs a systematic analysis of procurement mechanisms in Ukrainian NGOs and examines international best practices, such as the United Nations Global Marketplace (UNGM) and procurement systems in the USA. The study also incorporates a review of digital tools like Prozorro and explores the application of artificial intelligence (AI) in optimizing procurement workflows. Field data from Ukrainian tender platforms and monitoring of NGO procurement practices were used to identify common violations and challenges.* ***Results.*** *The study identifies major issues in NGO procurement processes, including discriminatory requirements for tender participants, improper use of tender platforms, and insufficient reporting practices. NGOs often fail to fully utilize digital procurement tools, and manual documentation processes overwhelm procurement specialists, leading to procedural errors. The research highlights the potential of platforms like Prozorro and AI-based solutions to enhance transparency and reduce administrative burdens. Furthermore, the absence of legally binding procurement standards for NGOs exacerbates these challenges. The findings support the need for a unified procurement mechanism to standardize procedures, mitigate risks, and enhance trust in NGOs.* ***Conclusion.*** *Transparent procurement processes are essential for ensuring the effective use of donor funds and reducing corruption risks in NGOs. The study recommends the development of a unified procurement mechanism that incorporates international standards, leverages digital technologies, and adapts to local NGO contexts. Such reforms would enhance the reputation of Ukrainian NGOs, strengthen partnerships with international donors, and enable better resource allocation for humanitarian projects. Future research should focus on integrating these mechanisms into Ukrainian legislation and providing training programs for NGO procurement specialists.*

Keywords: *NGO procurement, transparency, tender platforms, corruption risks, artificial intelligence, procurement mechanism, international donors, counterparty.*

Постановка проблеми. Прозорість і підзвітність у сфері публічного управління завжди викликали багато запитань, і здійснення закупівель у некомерційних громадських організаціях (НГО) і благодійних фондів (БФ), особливо локальних, не є виключенням через досить великі корупційні ризики. Внаслідок цього міжнародні організації не схильні до співпраці з вітчизняними локальними НГО і БФ, що ускладнює їхню ефективну діяльність. Окрім корупційного ризику, ці організації мають обмежені бюджети та недостатні ресурси, тож, хоча вони мають дотримуватися сурової звітності для донорів і мати зрозумілі й прозорі внутрішні процедури для забезпечення високої ефективності функціонування, локальні НГО та БФ не розробляють уніфікованого науково обґрунтованого механізму закупівель. Внаслідок відсутності такого механізму, кожна з цих організацій діє на власний розсуд, не має дієвого організаційно-економічного меха-

нізму управління закупівлями і не провадить навчання фахівців у галузі закупівель єдиної методики проведення торгів.

Україна активно впроваджує цифрові засоби публічного управління, в тому числі електронні платформи для публічних закупівель. Наприклад, система Prozorro, яка демонструє високу ефективність завдяки принципу «усі бачать усе», має потенціал для того, щоб стати основою для створення платформи для закупівель в НГО і БФ, але цей механізм законодавчо не адаптований до особливостей таких організацій.

Отже, дослідження проблеми створення ефективного уніфікованого механізму закупівель в НГО і БФ є актуальним в умовах посилення ролі гуманітарних і благодійних організацій в Україні в реаліях сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що на даний момент наукових досліджень з питань вдосконалення механізму закупівель у міжнародних та локальних гуманітарних НГО і БФ, які діють на території України, немає. Закон України «Про публічні закупівлі» [11] передбачає механізм регулювання закупівель в таких організаціях лише для окремих випадків, які не є переважними на практиці. Більшість наукових праць, які присвячені питанню прозорості закупівель в НГО і БФ, стосуються міжнародного досвіду. Ці теми у своїх працях підіймали представники європейської науки (Найджел Уайльд, Лі Чжоу (Великобританія) [6], Крістіан Ванкмюллер та Джеральд Райнер (Австрія)) [5], дослідники з країн-реципієнтів допомоги (Джейн Квін Омвенга (Кенія) [2], Мбонігаба Селестін [1] (Руанда)) та ін. Дослідження практичної спрямованості, які проводить Transparency International, висвітлюють основні виклики в управлінні закупівлями, серед яких те, що НГО часто стикаються з тими ж корупційними ризиками, що і державні установи [7].

Метою статті є обґрунтування підходів до створення закупівельних політик і забезпечення прозорості механізму закупівель у вітчизняних локальних НГО і БФ для покращення їхньої взаємодії з міжнародними організаціями, які працюють в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прозорість і підзвітність є важливими принципами в процесі закупівель, які покликанні забезпечити доцільність використання коштів донорів, а також у запобіганню корупційним проявам і зловживанням.

Не зважаючи на реформування системи публічних закупівель в Україні, Закон України «Про публічні закупівлі» [11] недостатньо врегульовує порядок закупівель в НГО і БФ. Громадські організації (ГО) здебільшого керуються власними статутними документами, внутрішніми положеннями про закупівлі або умовами грантів, за якими здійснюється їхнє фінансування. Якщо ГО отримує фінансування від міжнародних донорів чи програм, які фінансуються урядами інших країн, умови закупівель також переважно регулюються договорами з донорами або грантовими вимогами, але через обмежені бюджети на розвиток самої процедури закупівель, короткі терміни проведення торгів та великий перелік вимог до звітності за витрачені кошти донорів, керування закупівлями в НГО стає складним завданням і впливає на порушення фахівцями в галузі закупівель деяких загальноприйнятих процедур через велике навантаження монотонною роботою. Відсутність ефективного механізму управління може призвести до непродуктивних витрат, розтрати коштів і непрозорості процедур, що є критичними для діяльності НГО та БФ і може привести до скорочення зовнішнього фінансування. Прозорість же діяльності НГО чи БФ і зрозумілість їхніх внутрішніх процедур позитивно впливає на репутацію такої організації, що в свою чергу дозволяє залучити більше донорів.

ГО під час здійснення діяльності у сфері закупівель діють у межах своєї внутрішньої політики або зобов'язань перед донорами, а не в межах вказаного Закону [11] крім випадків, коли фінансування здійснюється за кошти державного або місцевого бюджету. Проведений моніторинг тендерних майданчиків дозволяє зробити висновок, що чим менша НГО чи БФ або чим менша сфера зональної відповідальності організації, тим важче знайти звітні документи за результатами проведених торгів.

В міжнародних ГО для забезпечення прозорості процесу закупівлі часто використовується «Динамічна система закупівель» (Dynamic Purchasing system) – електронний спосіб закупівлі, передбачений зокрема, в ст. 34 Директиви ЄС №24 [12] як зручний для нескладних послуг і товарів, які зазвичай і постійно доступні на ринку від чисельних продавців. Дана система нажаль не адаптована під реалії і законодавство України, тому частіше ускладнює механізм конкурсних закупівель локальним НГО і БФ, ніж покращує його.

Однією з основних проблем, що виникають у функціонуванні фінансово-економічного механізму закупівель в Україні, є нестабільність та недосконалість законодавства, що регулює організацію та проведення процедур закупівель [8]. Попередні дослідження показали, що звітність в більшості організаціях має системний, але хаотичний характер, не визначено чітких критеріїв та механізмів, кожна проведена закупівля включає в себе велику кількість монотонної системної роботи, а запрошення контрагентів до прийняття участі в тендері більше схоже на розсилку листів добре відомим суб'єктам підприємницької діяльності, а не структурований пошук у систематично оновлюваній базі даних щодо постачальників. Фахівці в галузі закупівель (закупівельники) приділяють багато робочого часу оформленню документів, а не проведенню якісних прозорих закупівель.

Міжнародні організації разом з Міністерством економіки України розглядають можливість застосування штучного інтелекту (ШІ) у державних закупівлях, але цей механізм поки що перебуває на початковій стадії, де ШІ використовують переважно як помічника на різних стадіях процесу закупівлі:

1) під час підготовки тендерної документації ШІ надає підказки до заповнення шаблонних документів

2) при комунікаціях з учасниками тендеру – чатбот надає відповіді, спираючись на прописані вимоги до закупівель та законодавчу базу;

3) при оцінці пропозицій відбувається автоматична оцінка комерційних пропозицій, але на даний момент остаточне рішення щодо переможця приймає людина;

4) при управлінні договорами ШІ задіяний у генеруванні звітів, інвойсів та документів про прийняття продукції.

ШІ у процесі закупівель зручний для виявлення порушень установлених процедур з боку людини, але він не може бути використаним у НГО і БФ без

чітко прописаного для таких організацій механізму закупівель.

Закупівельники НГО і БФ стикаються з великим обсягом монотонної роботи, яка також потребує уважності до деталей під час перевірки конкурсних документів від учасників і займає левову частку часу й службових обов'язків.

Проводячи дослідження із вивчення запрошень на участь у конкурсних торгах НГО і БФ на тендерних майданчиках України та досліджуючи звіти даних торгів, можна виділити наступні типові порушення (табл. 1).

Основною загальноприйнятою вимогою до процесу закупівель в НГО і БФ є наявність трьох і більше постачальників в тендерній процедурі. Саме в момент пошуку учасників для участі в тендерних торгах і виникає найбільший корупційний ризик і ризик непрозорості пошуку контрагентів.

Одним з вдалих прикладів забезпечення прозорості закупівель і мінімізації корупційних ризиків є глобальний ринок ООН (United Nations Global Marketplace, UNGM). UNGM – це портал закупівель системи ООН, що містить бази даних закупівель ООН і спільноту постачальників [4]. UNGM виконує роль єдиного вікна, через яке потенційні постачальники можуть зареєструватися для співпраці з 20 агентствами ООН, які використовують UNGM як реєстр постачальників. Ці агентства охоплюють 95% усіх закупівель ООН, тому UNGM є чудовою платформою для представлення ваших товарів і послуг багатьом організаціям, країнам і регіонам ООН, заповнивши лише одну реєстраційну форму.

Платформа також дозволяє постачальникам підписатися на сервіс повідомлень UNGM й отримувати інформацію щодо майбутніх тендерів на електронну пошту. UNGM сприяє обміну інформацією про постачальників між агентствами ООН, адже дані про них стають загальнодоступними. UNGM також є важливим інструментом закупівель, що використовується для попереднього відбору постачальників для участі в конкурентних торгах [4].

Ще одним прикладом прозорості закупівель і мінімізації корупційних ризиків у діяльності неурядових організацій є система закупівель у США. Організації, які працюють з державними грантами, зобов'язані дотримуватися стандартів, які встановленні Офісом управління та бюджету США (*Office of Management and Budget – OMB*) [3]. НГО зобов'язанні дотримуватися прозорості при проведенні конкурсних торгів, що забезпечується завдяки розвиненій системі звітності та обов'язкового аудиту закупівель. Самі ж закупівлі відбуваються на різних платформах (напр., *FedBizOpps*), які забезпечують публічність і прозорість через надання відкритого доступу до результатів торгів і умов контрактів. Крім цього, в США однією з умов для НГО, які отримують фінансування від федерального уряду, є обов'язкове розміщення інформації про тендер на платформі для торгів.

Також, слід відзначити, що в США приділяють велику увагу до боротьби з корупцією і зловживаннями з боку некомерційних організацій, особливо коли останні працюють з державними грантами. Від НГО вимагається надання звітів про використання грантових коштів, а також документальне підтвердження кожного етапу закупівельного процесу.

Процес будь яких електронних закупівель включає в себе декілька основних етапів (рис. 1)

Враховуючи типові порушення під час конкурсу торгів, беручи до уваги послідовність етапів процесу електронних закупівель, та керуючись вимогами донорів і грантодавців, можна зробити висновок, що на прозорість механізмів закупівель в локальних НГО України впливають два чинники:

– державна політика у сфері публічних закупівель;
– внутрішні політики та правила НГО і БФ.

Державна політика впливає на прозорість механізму закупівель в НГО і БФ через відсутність врахування специфіки подібних організацій у чинному законодавстві у сфері публічних закупівель. Також держава не зобов'язує всіх НГО і БФ публікувати запрошення до участі у своїх тендерах на єдиному тендерному майданчику (порталі).

До внутрішніх чинників, які впливають на прозорість механізму закупівель, відносяться відсутність уніфікованих внутрішніх політик та правил щодо про-

Таблиця 1

Типові порушення під час закупівель в НГО

Тип порушення	Опис порушення
Правопорушення в документації конкурсних торгів	замовники не вказують спосіб документального підтвердження фінансової та/або технічної спроможності контрагента на першому етапі відбору (запиті комерційних пропозицій). Це призводить до того, що учасники надають найвигіднішу комерційну пропозицію за ціною товару, але отримують відмову у процедурі закупівлі через відсутність документів які замовник вимагає після проведення торгів. Всі необхідні вимоги до учасників замовник визначає самостійно, але не завжди оголошує ці вимоги в запиті цінових пропозицій.
Правильність використання тендерних майданчиків	більшість НГО використовує тендерні інтернет-майданчики лише для публікацій оголошень про тендер, а саму тендерну процедуру проводять на інших ресурсах або іншими методами, які прописані у внутрішніх документах ГО. Результати таких торгів рідко висвітлюють на тендерних майданчиках
Встановлення в документації конкурсних торгів вимог, що дискримінують та зменшують кількість потенційних учасників	найчастішою вимогою з боку НГО є те, що брати участь у конкурсних торгах мають право лише фізичні особи – підприємці 3 групи, які не є платниками ПДВ; менш поширеними є вимоги щодо певного річного обігу у учасників та щодо наявності в учасника досвіду роботи з НГО [8].
Неправомірне відхилення замовниками пропозицій конкурсних торгів	відхилення замовниками пропозицій конкурсних торгів можуть відбуватися через «формальні порушення», наприклад через те, що відсутня нумерація аркушів, печатка при завіряння копії документа тощо

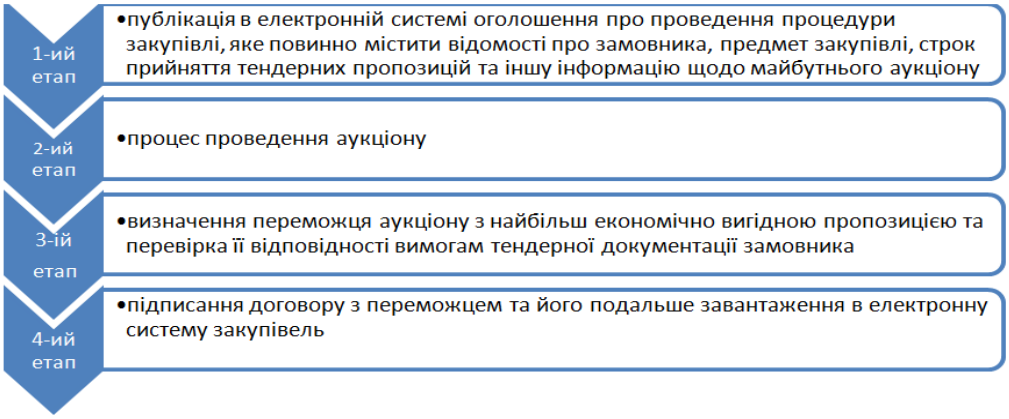


Рис. 1. Етапи процесу електронних закупівель

Джерело: сформовано за [10]

ведення конкурсних торгів і відсутність обов'язкового навчання фахівців в галузі закупівель цим політикам.

Взаємодія вітчизняних локальних НГО і БФ з міжнародними донорами чітко показала важливість прозорості механізму закупівель, особливо в умовах сьогодення. Але донори стикаються з бюрократичними бар'єрами та законодавчою неврегульованістю закупівель. Для вирішення цих проблем потрібна спільна робота державних інституцій, громадськості і міжнародних організацій. Міжнародні організації не завжди готові до роботи в Україні через різноманіття та масштаби соціальних та економічних проблем, які виникають у постраждалих від війни українців, особливо якщо врахувати «локальний контекст». В таких випадках більш ефективними можуть стати локальні НГО і БФ, але більшість з них не мають досвіду роботи з міжнародними донорами, а їхні внутрішні політики і правила закупівель і розподілу ресурсів не відповідають вимогам міжнародних організацій. Тому великі донори відмовляються працювати з локальними НГО і БФ, що унеможливлює гуманітарну діяльність в окремих регіонах.

Висновки. Прозорість закупівель є запорукою ефективного використання коштів донорів для вирішення локальних гуманітарних проблем, а також сприяє запобіганню корупційних ризиків, що є важливою складовою для підтримки довіри до гуманітарних НГО і БФ з боку міжнародних донорів і мешканців окремих громад. На сьогодні не існує єдиних вимог до діяльності локальних НГО і БФ у сфері публічних закупівель. Кожна з таких організацій лише починає процес адаптації до вимог міжнародних донорів, але постійна зміна політик і підлаштовування під вимоги кожного донора є довгим процесом, який вимагає дослідження і розробки уніфікованого механізму закупівель, який буде відповідати міжнародним стандартам, чинному законодавству України і дозволить покращити репутації українських НГО серед міжнародних гуманітарних організацій та донорів.

Бібліографічний список:

1. Celestin M. NGOs as Contributing Factor to Local Communities' Development in Rwanda. An Overview of Care International in Bugesera District. *Journal of Economics, Finance and Management Studies.* 2021. No. 4 (6). P. 819–831. DOI: https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i6-18 (дата звернення: 19.01.2025).

2. Mbiu P.W., & Omwenga D.J. Procurement practices affecting implementation of projects by international non-governmental organizations in Kenya. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics.* 2015. Vol. 2 (2). P. 45–62. URL: https://www.noveltyjournals.com/upload/paper/PROCUREMENT%20PRACTICES%20AFFECTING-249.pdf (дата звернення: 15.01.2025).

3. National archive Code of Federal Regulations. URL: https://www.ecfr.gov/current/title-2/subtitle-A/chapter-II/part-200/subpart-D/subject-group-ECFR45ddd4419ad436d/section-200.318 (дата звернення: 15.01.2025).

4. United Nations Global Marketplace. Координаційна рада керівників системи ООН. URL: https://unsceb.org/un-global-marketplace#:~:text=The%20United%20Nations%20Global%20Marketplace,types%20of%20goods%20and%20services (дата звернення: 19.01.2025).

5. Wankmüller C., & Reiner G. Identifying Challenges and Improvement Approaches for More Efficient Procurement Coordination in Relief Supply Chains. *Sustainability.* 2021. No. 13 (4). DOI: https://doi.org/10.3390/su13042204 (дата звернення: 15.01.2025).

6. Wild Nigel & Zhou Li. Ethical procurement strategies for International Aid Non-Government Organisations. *Supply Chain Management: An International Journal.* 2011. No. 16. P. 110–127. DOI: https://doi.org/10.1108/13598541111115365 (дата звернення: 19.01.2025).

7. Індекс сприйняття корупції – 2023. Трансперенсі Інтернешнл Україна. URL: https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2023 (дата звернення: 19.01.2025).

8. Клець Л.Є. Бюджетний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 640 с.

9. Платформа закупівель zakupivli.pro. URL: https://zakupivli.pro/commercial/tenders/r-ua-2025-01-16-1000105-k (дата звернення: 20.01.2025).

10. Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків : Постанова КМУ від 24 лютого 2016 р. № 166. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-п#Text (дата звернення: 19.01.2025).

11. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення: 08.05.2024).

12. Про публічні закупівлі та про скасування Директиви 2004/18/ЄС : Директива Європейського Парламенту і Ради 2014/24/ЄС від 26 лютого 2014 року. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_052-14#Text (дата звернення: 19.01.2025).

References:

1. Celestin M. (2021). NGOs as Contributing Factor to Local Communities' Development in Rwanda. An Overview of Care International in Bugesera District. *Journal of Economics, Finance and Management Studies,* no. 4 (6), pp. 819–831. DOI: https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i6-18 (accessed January 19, 2025).

2. Mbiu P. W., & Omwenga D. J. (2015) Procurement practices affecting implementation of projects by international non-governmental organizations in Kenya. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics,* no. 2 (2), pp. 45–62. Available at: https://www.noveltyjournals.com/upload/paper/PROCUREMENT%20PRACTICES%20AFFECTING-249.pdf (accessed January 15, 2025).

3. National archive Code of Federal Regulations. Available at: https://www.ecfr.gov/current/title-2/subtitle-A/chapter-II/part-200/subpart-D/subject-group-ECFR45ddd4419ad436d/section-200.318 (accessed January 15, 2025).

4. United Nations Global Marketplace. Available at: https://unsceb.org/un-global-marketplace#:~:text=The%20United%20Nations%20Global%20Marketplace,types%20of%20goods%20and%20services (accessed January 19, 2025).

5. Wankmüller C., & Reiner G. (2021). Identifying Challenges and Improvement Approaches for More Efficient Procurement Coordination in Relief Supply Chains. *Sustainability,* no. 13 (4). DOI: https://doi.org/10.3390/su13042204 (accessed January 15, 2025).

6. Wild Nigel & Zhou Li. (2011) Ethical procurement strategies for International Aid Non-Government Organisations. *Supply Chain Management: An International Journal,* no. 16, pp. 110–127. DOI: https://doi.org/10.1108/13598541111115365 (accessed January 19, 2025).

7. Corruption Perceptions Index – 2023. Transparency International Ukraine. Available at: https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2023 (accessed January 19, 2025).

8. Klets L. E. (2007) Biudzhetnyi menedzhment : Navchalnyi posibnyk [Budget management: Textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 640 p. (in Ukrainian)

9. Procurement platform zakupivli.pro. Available at: https://zakupivli.pro/commercial/tenders/r-ua-2025-01-16-1000105-k (accessed January 20, 2025).

10. Pro zatverdzhennia Poriadku funktsionuvannia elektronnoi systemy zakupivel ta provedennia avtoryzatsii elektronnykh maidanchykiv : Postanova KMU vid 24 liutoho 2016 r. № 166 [On approval of the Procedure for the functioning of the electronic procurement system and authorization of electronic platforms: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-п#Text (accessed January 19, 2025).

11. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25 hrudnia 2015 r.№ 922-VIII [On public procurement: Law of Ukraine]. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (accessed January 19, 2025).

12. Pro publichni zakupivli ta pro skasuvannia Dyrektyvy 2004/18/YeS : Dyrektyva Yevropeiskoho Parlamentu i Rady 2014/24/YeS vid 26 liutoho 2014 roku [On public procurement and repealing Directive 2004/18/EC: Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council]. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_052-14#Text (accessed January 19, 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.01.2025

НОТАТКИ

Наукове видання

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 8, 2025

Засновано у 2023 році
Засновник: Державний податковий університет

Періодичність видання: 4 рази на рік

Українською та англійською мовами

Відповідальний секретар: *Дружинська Н.С.*
Технічний редактор: *Білик Л.О.*

Підписано до друку 28.02.2025.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 17,9.
Наклад 100 прим. Замов. № 0325/207.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.