

**2025**

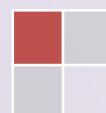
**VI Всеукраїнська науково - практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених**

**«Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти»**

**27 листопада 2025 р.**



Український державний університет науки і технологій  
Кафедра управління фінансами, облікової аналітики  
та моніторингу бізнесу  
27.11.2025



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Інститут модернізації змісту освіти**

**Український державний університет науки і технологій**

**ХНУ ім. В.Н. Каразіна**

**Державний університет «Київський авіаційний інститут»**

**НТУ «Дніпровська політехніка»**

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

*Збірник матеріалів*

*VI Всеукраїнської науково - практичної конференції здобувачів вищої  
освіти та молодих учених*

**«Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва:  
теоретичний та практичний аспекти»**

**27 листопада 2025 р.**

**м. Дніпро**

*Посвідчення УКРІНТЕІ про реєстрацію проведення заходу №345*

## **УДК 330.111.66:316.422**

Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (27 листопада 2025 р.). – Дніпро: УДУНТ, 2025. – 194 с.

У збірнику містяться матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти» (27 листопада 2025 р.). Для науковців, викладачів, фахівців-практиків, студентів економічних спеціальностей.

### **Організаційний комітет конференції:**

**Божанова О.В.**, к.е.н., доцентка, декан факультету економіки і менеджменту Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Мушникова С.А.**, д.е.н., професорка, професорка, завідувачка кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Аберніхіна І.Г.**, к.е.н., доцентка, доцентка кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу

**Прохорова В.В.**, д.е.н., професорка, завідувачка кафедри економіки та бізнес-адміністрування ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків

**Ареф'єва О.В.**, д.е.н., професорка, завідувачка кафедри економіки Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

**Пилипенко Г.М.**, д.е.н., професорка, професорка кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

**Губарик О.М.**, к.е.н., доцентка, завідувачка кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

**ЗА ДОДЕРЖАННЯ НОРМ АВТОРСЬКОГО ПРАВА, ДОСТОВІРНІСТЬ  
НАВЕДЕНИХ ФАКТИЧНИХ ДАНИХ, ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА, ЗМІСТ,  
ІМЕНА ТА НАЗВИ НЕСЕ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АВТОР МАТЕРІАЛІВ**

## ЗМІСТ

### **СЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

<i>Жмуренко В.Г., Завгородній К.О., Завгородня О.О. (науковий керівник) МІЖНАРОДНІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ – ПРІОРИТЕТ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ</i> .....	7
<i>Заюков І.В., Бабчинська О.І. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ НА ВІННИЧЧИНІ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО СВІТУ</i> .....	10
<i>Льченко В.В., Аніщенко Л.О. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</i> .....	13
<i>Миرونенко М.А., Король Р.М., Лисенко Т.І., ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА МЕТАЛУРГІЙНИХ ЗАВОДАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ</i> .....	16
<i>Фоменко В.С. Чала В.С. (науковий керівник) СОЦІОКУЛЬТУРНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ</i> 21	

### **СЕКЦІЯ 2**

#### **СУЧАСНІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ**

<i>Богатир М.С. Аберніхіна І.Г., (науковий керівник) УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ</i> .....	26
<i>Божанова О.В., Папченко І.О. УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ</i> .....	29
<i>Божанова О.В., Пустобаєв О.В. УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ</i> .....	33
<i>Горленко О.В., Аберніхіна І.Г. (науковий керівник) РЕЗЕРВИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ: НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ НИМИ</i> .....	37
<i>Грищенко Н.В. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ</i> .....	40
<i>Завгородня М.В. ОРГАНІЗАЦІЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ПРАВИЛЬНОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ МИТНОЇ ВАРТОСТІ ТА ПОХОДЖЕННЯ</i> .....	43
<i>Крамаренко А.В., Коротіна О.О. ЕКСПОРТНІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</i> .....	46
<i>Лісна Д.В., Аберніхіна І.Г. (науковий керівник) УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВОГО ПОРТФЕЛЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ</i> .....	49
<i>Лоскутова Г.А. БАГАТОВИМІРНІ РИЗИКИ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</i> .....	52
<i>Лучко А.Р., Ковальчук К.Ф. (науковий керівник) УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ</i> .....	55
<i>Моїсєєв М.В., Мушнікова С.А. (науковий керівник) БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА</i> .....	59
<i>Редзюк Є.В. ФОРМИ І МЕТОДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ РИНКУ КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ І ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ</i> .....	63
<i>Росоха М.І., Внукова Н.М. (науковий керівник) ФІНАНСОВІ РИЗИКИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ</i> .....	70
<i>Семенова Т.В., Ляшенко М.А. АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА</i> .....	73

<i>Сорокін К.</i> . СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НОВИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МОДЕЛЕЙ.....	76
<i>Усенко М.П., Бандоріна Л.М., (науковий керівник)</i> АНАЛІЗ ОБМЕЖЕНЬ ХМАРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ.....	78
<i>Харковець П.С.</i> ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ.....	81
<i>Чигренець В.М., Мушикіна С.А. (науковий керівник)</i> СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	83

### СЕКЦІЯ 3

#### **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

<i>Аберніхін І.О., Мушикіна С.А. (науковий керівник)</i> ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ІТ-ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	86
<i>Алексєєнко І.А.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	89
<i>Антонюк К.І., Шпортко Г.Ю., Вишневецька М.К.</i> ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ.....	91
<i>Бобиль В.В.</i> МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР.....	95
<i>Витвицький О.О., Приходченко О.Ю. (науковий керівник)</i> МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ.....	97
<i>Гулик Т.В., Бодня Д.А.</i> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЩОДО СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЙ ВАРТІСНОГО УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	99
<i>Дронь М.А.</i> УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	102
<i>Єрак О., Приходченко О.Ю. (науковий керівник)</i> УПРАВЛІННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТОВ «ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА».....	104
<i>Льїн О.Д., Топоркова О. А.</i> СИСТЕМАТИЗАЦІЯ РИЗИКІВ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ЗЕД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	106
<i>Княжев М.К., Чуриканова О.Ю. (науковий керівник).</i> МОДЕЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ АТ «ОЩАДБАНК».....	109
<i>Коломієць Г.О., Внукова Н.М. (науковий керівник)</i> ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ НАЙКРАЩОГО МИТНОГО РЕЖИМУ З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.....	111
<i>Педько А.Б., Маряниченко Б.В.</i> ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ.....	114
<i>Распопов О.С.</i> ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	117
<i>Режко Д.С.</i> ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ГРОМАД: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	120
<i>Ступнікер Г.Л., Клепалова В.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	122
<i>Тараненко А.С.,</i> ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГНУЧКИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ.....	127
<i>Ткачова К.Ю., Приходченко О.Ю. (науковий керівник)</i> МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ТОВ «НОРТЕК АВТО».....	131
<i>Циплаков А.І., Топоркова О.А.</i> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ.....	133

#### СЕКЦІЯ 4

### МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ І АУДИТУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Акімова Т.В., Распопова Ю.О., Данилова Н.В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ .....	137
Губарик О.М., Удовиченко А.В. ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ Х.....	140
Ємчук Н.О., Приходько І.П. (науковий керівник) СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	142
Квітницький Е.Е., Павлова Г.Є. (науковий керівник) ОБЛІК І КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ.....	145
Лебеденко О.В., Внукова Н.М. (науковий керівник) ВИЗНАЧЕННЯ ТОЧКИ БЕЗЗБИТКОВОСТІ У АНАЛІТИЧНІЙ ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	148
Распопова Ю.О. Акімова Т.В., Ковач Л.В. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДУ ОЦІНКИ ВИБУТТЯ ЗАПАСІВ .....	152
Распопова Ю.О., Акімова Т.В., Устинов Я.Л. УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	155
Чаплицький І.А., Акімова Т.В., Распопова Ю.О. ВПЛИВ РІВНЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОБЛІКУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ І МЕТОДИКУ АУДИТУ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	157

#### СЕКЦІЯ 5

### СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

Бобринцев П.В., ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РАДИКАЛЬНОЇ ЗМІНИ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	160
Гунькіна Д.К., Внукова Н.М. (науковий керівник) ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МИТНІЙ СФЕРІ .....	164
Льганаєв Д.В., Ковальчук К.Ф. (науковий керівник) ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ І ПРОГНОЗУВАННЯ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ .....	167
Ковальчук К.Ф., Ковальчук Д.К., Лебедева В.К. ХМАРНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	169
Кривун В.Ю., Пасісюліна А.А., Внукова Н.М. (науковий керівник) ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В МИТНІЙ СФЕРІ .....	172
Литвин Д.В., Приходченко О.Ю. (науковий керівник) ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МОДЕЛЮВАННІ ТА ПРОГНОЗУВАННІ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ У БАНКУ .....	175
Супрун І.Р., Топоркова О. А. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ..	178
Куліков О.П. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: СИСТЕМНІ БАР'ЄРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ.....	181
Романов А.С. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: СВІТОВІ ТРЕНДИ ТА МОДЕЛІ.....	186
Шаповалов І.І. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	189
Шманько Н.Р. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ .....	192

**СЕКЦІЯ 1**  
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

*Жмуренко В.Г., аспірант*  
*Завгородній К.О., аспірант*  
*Завгородня О.О. д-р екон. наук, проф.,*  
*проф. кафедри міжнародної економіки*  
*і соціально-гуманітарних дисциплін (науковий керівник)*  
*ІНІ «Дніпровський металургійний інститут»*  
*Український державний університет науки і технологій,*  
*v.g.zhmurenko@gmail.com*

**МІЖНАРОДНІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ – ПРІОРИТЕТ  
НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ СМАРТ  
СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ**

Масштабні гео-економічна інформаційно-технологічні трансформації порубіжжя ХХ-ХХІ сторіч, пов'язані із прискореним поступом глобалізації та інтенсифікацією регіональних інтеграційних процесів, відкривають перед національною економікою України нові перспективи самоідентифікації та самореалізації у глобальному економічному просторі, зокрема в його ЄС-осередку. Невід'ємною передумовою успішного розв'язання цього завдання є дослідницький пошук внутрішніх можливостей і рушіїв макродинаміки, зокрема активізація, розкриття та розвиток наявногоекспортного потенціалу, його ефективне використання (комерціалізацію) та розширене відтворення.

У кожному конкретному випадку, для кожної конкретної національної економічної системи її експортний потенціал буде представляти унікальну множину факторів, що у неповторній сукупності вирізняють її проміж інших й наділяють *конкурентними перевагами*- тією ексклюзивною цінністю, котра відсутня чи в недостатній мірі розвинена в інших країнах, є об'єктом комерційний інтересу чи інших проявів політико-економічної небайдужості з

боку оточення та позиціонує економічну систему в міжнародних координатах поділу праці. Первісно такий територіальний поділ праці відбувається природно-еволюційним шляхом. Він засновується на наявному ресурсному забезпеченні, природно-кліматичних умовах, геолокації, демографічній ситуації, особливостях та ємності місцевого попиту, професійних навичках, набутому досвіді та традиціях мешканців певної території тощо. Економічна доцільність профілізації регіонів ґрунтується на добре відомих перевагах спеціалізації та кооперації суспільної праці, що, з огляду на неоднорідність та ресурсно-технологічні ексклюзиви регіональних економічних систем, при їх порівнянні набувають форму монопольних, абсолютних та відносних конкурентних переваг.

Відповідні відмінності та унікальності проявляються при розгляді *множини взаємопов'язаних детермінант*, під впливом яких розвивається певна національна економіка та її регіональні осередки. Опрацювання чисельних результатів наукових розвідок у макрорівневу проблематику джерел міжнародної конкурентоспроможності [1-3] дозволяє назвати наступні імпакт-фактори:

- порівняно низькі витрати виробництва та ціни, обумовлені ресурсно-технологічними особливостями й ефектом масштабу;
- забезпеченість факторами виробництва й інтенсивність їх використання їх експортоорієнтованій діяльності;
- наявність споріднених галузей та якість (ефективність) інфраструктурної підтримки;
- рівень технологічного розвитку та науково-технічної підтримки виробництва, можливість отримання інтелектуальної та інноваційної ренти;
- територіальна близькість, порівняльна довжина внутрішнього та зовнішнього транспортно-логістичних шляхів і відповідний час доставки (актуально для країн - географічних сусідів);
- бізнес-стратегії та смарт-компетентності суб'єктів господарювання, дальнобачення, інтелектуальне лідерство, інноваційно орієнтоване мислення та

професіоналізм управлінського персоналу;

– середній рівень трансакційних витрат грошей та часу, пов'язаних із провадженням зовнішньоторговельних операційтощо.

Зазначимо, що наявність у економічної системи міжнародних конкурентних переваг є ідентифікаційною ознакою, необхідною та достатньою умовою її міжнародної конкурентоспроможності - стану (інтегрованої властивості), що характеризує реальну або потенційнуможливість до самовідтворення та реалізації стратегічної місії в умовах конкурентної протидії. Вони є лише необхідною передумовою, що засвідчує можливість країни вийти на світові ринки із певною імовірністю успіху. Для повноцінної дієспроможностіекспортний потенціал (безвідносно до рівня економічної системи - носія) повинен крім конструкта «міжнародні конкурентні переваги» під умовною назвою “можу”, мати спеціалізовані елементи, що забезпечуються здатність та прагнення спрямовано використати наявні можливості. Відповідне функціональне навантаження приймають на себе елементи «експортна компетентність» (здатність) та «експортна ініціатива» (мотивація, прагнення, готовність прийняти відповідне управлінське рішення й супутній ризик). Саме синергія цієї тріади “відповідає” за погляд на сьогодення із очікуваного (планованого) майбутнього, за створення передумов для посилення міжнародних конкурентних переваг, за здатність генерувати та сприймати конкурентоспроможне нове, постійну готовність до адаптації до конкурентних викликів середовища, до осучаснення та урізноманітнення експортного кошика, за спроможність успішно та швидко реалізовувати експортоорієнтовані програми та смарт-проекти розвитку.

#### Список використаної літератури

1. Портер М.Е. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К.: Наш формат, 2019. 624 с.
2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах / укладачі: Т.В. Андросова, Л.О. Чернишова. Х. : ХДУХТ, 2019. 202 с.

3. Конкуренентоспроможність національної економіки: цивілізаційні виміри та особливості управління в умовах глобалізації / [О.Б. Чернега, Ю.Г. Бочарова. М-во освіти і науки, молоді та спорту України]. Донецьк: Видавництво «Ноулідж», 2011. 348 с.

*Заюков І.В., д.е.н., доцент  
професор кафедри менеджменту та публічного управління  
Бабчинська О.І., д.е.н., доцент  
доцент кафедри менеджменту та публічного управління  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Державний торговельно-економічний університет  
i.Zayukov@vtei.edu.ua*

## **РОЗВИТОК ТУРИЗМУ НА ВІННИЧЧИНІ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО СВІТУ**

*Актуальність дослідження пов'язана з тим, що у сучасних умовах глобалізації туризм виступає одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку регіонів, зокрема Вінниччини, сприяючи формуванню позитивного її іміджу, залученню інвестицій та збереженню культурної спадщини. Метою тези є дослідження основних тенденцій розвитку туризму на Вінниччині у глобальному контексті сучасного світу.*

За даними видання «The Page» [1], галузь туризму в 2024 році принесла один дол. США , з 10 дол. США, які були витрачені в світі. Таким чином, міжнародний туризм створює 10% світового ВВП або біля 1,7 трлн. дол. США. Найбільше падіння обсягів світового туризму за період 2016–2024 рр. зафіксовано в 2020 році (рис. 1) порівняно з 2019 роком – «мінус» 72%. Починаючи із 2022 року вони зросли порівняно з 2021 роком на рекордні 111%. В 2024 році порівняно з 2023 році темпи зростання обсягів світового туризму зменшились на 12%, що зокрема пов'язано із зовнішніми шоками. Важливим фактом розвитку світового туризму є те, що в 2024 році він досягнув допандемічного рівня 2019 року та почав нарощувати свої обсяги.

Найбільші обсяги світового туризму зросли на Близькому Сході (в 2024 році порівняно з 2019 роком на 36%). Європа вважається одним із перспективним континентом, куди найбільше подорожує туристів, але в 2024 році порівняно з 2023 роком темпи зростання обсягів туризму набагато менше, ніж порівняно з Близьким Сходом, Азією та Тихоокеанським регіоном.

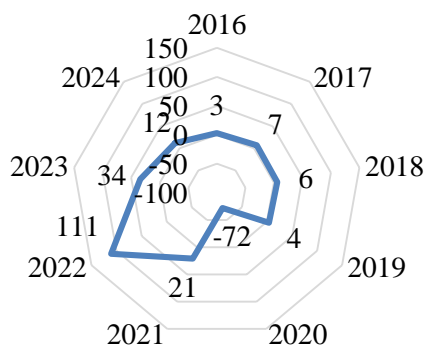


Рисунок 1 – Темпи приросту (падіння) обсягів світового туризму [2]

Таким чином, в цілому обсяги світового туризму в 2024 році зростали та робили вагомий внесок в глобальну економіку у вигляді створення значної частини ВВП. Тому в Україні, попри російсько-українську війну, дані глобалізаційні тренди мають створити резерви для зростання. Наприклад, нині як окремих сегмент внутрішнього туризму розвивається «військовий туризм». Поруч із цим, за даними [3], в 2024 році порівняно з довієськовим періодом (до лютого 2022 року) відбулись такі основні тенденції в туристичній сфері України: лише кожна 8 компанія змогла збільшити обсяги надання туристичних послуг; 10% компаній збанкрутували; 74% компаній відчували значне падіння обсягів виробництва; 50% компаній сповістили, що в них дефіцит фінансових ресурсів. З іншої сторони, обсяги податкових надходжень в 2024 році зростали порівняно з 2022–2023 рр. та становили близько 3 млрд. грн.

В роботі зробимо наголос на розвитку основних показників туристичної сфери Вінниччини (рис. 2).

Отже, інформація наведена на рис. 2 свідчить про пожвавлення сфери туризму Вінниччини, зокрема м. Вінниці. Таким чином, зазначеному розвитку

туризму на Вінниччині у глобальному контексті сприяло реалізація таких міжнародних проєктів, як: «Дні європейської спадщини», «Vinnitsia Wine Days», «Rallye Podillya», «Пироговський пікнік», «Мистецький вікенд Ticket to the Sun», «День поля» тощо. Нині в межах Подільського регіону відкритий туристичний маршрут «Camino Podolico» (Шляху святого Якова) тощо.



Рисунок 2 – Ключові показники розвитку сфери туризму м. Вінниці [4].

Таким чином, дослідження розвитку туризму на Вінниччині в глобальному контексті дозволяє визначити стратегічні напрями підвищення її конкурентоспроможності, розробити сучасні підходи до формування туристичного бренду регіону та забезпечити його сталий розвиток відповідно до міжнародних стандартів і викликів сучасного світу.

#### Список використаної літератури

1. Індустрія туризму зробить рекордний внесок у світовий ВВП в 2024 році. *Сайт The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/industriya-turizmu-zrobit-rekordnij-vnesok-u-svitovij-vvp> (дата звернення: 24.10.25).

2. Global Tourism Statistics 2024. *World Tourism Organization website* URL: <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (дата звернення: 24.10.2025).

3. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. *Сайт KyivstarBusinessHub*. URL:

<https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi>(дата звернення: 24.10.2025).

4. Підбито підсумки першого року реалізації нової Програми розвитку туризму та промоції Вінниці. Сайт Вінницької міської Ради. URL: <https://www.vmr.gov.ua> (дата звернення: 24.10.2025).

*Ільченко В.В., здобувач вищої освіти  
Аніщенко Л.О., старший викладач  
кафедри управління та адміністрування  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій  
an.lud.98@gmail.com*

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Соціальна відповідальність підприємств є об'єктивним етапом їх поступального розвитку, відповіддю на виклики глобальної економіки та динамічну зміну зовнішнього середовища. Проведення політики соціальної відповідальності дає підприємствам певні конкурентні переваги, серед яких: збереження висококваліфікованих співробітників і залучення найкращих фахівців; забезпечення суспільної репутації, поліпшення іміджу, зростання вартості нематеріальних активів; зростання довіри населення до діяльності підприємства, його товару та послуг; стійкість розвитку підприємствав довгостроковій перспективі; встановлення партнерських відносин між бізнесом, владою і громадськістю.

Першочергове значення в реалізації соціальної відповідальності має ефективна економічна діяльність, оскільки прибуток виступає передумовою організаційної спроможності та фінансової можливості підприємства вирішувати соціальні завдання. В контексті цього можна виділити три рівня реалізації соціальної відповідальності підприємства. На першому рівні підприємство здійснює ефективну економічну діяльність, сплачує податки і

гідну заробітну плату своїм працівникам. Тобто цей рівень є основою реалізації соціальної відповідальності підприємства. Другий рівень соціальної відповідальності передбачає соціальні інвестиції внутрішньої спрямованості, що пов'язані зі створенням на підприємстві прийнятних умов праці, зміцненням здоров'я працівників, поліпшенням житлово-побутових і соціально-культурних умов працюючих та їх сімей тощо. Третій рівень соціальної відповідальності характеризується інвестуванням коштів у вирішення проблем місцезнаходження підприємства, а саме: зниження рівня злочинності, допомога людям з певними захворюваннями, організація дозвілля молоді, покращення екологічної ситуації тощо.

Структура управління соціальною відповідальністю на підприємстві зазвичай складається з трьох рівнів - управлінського, стратегічного і практичного. Щоб розробити стратегію з концепції соціальної відповідальності (КСВ) необхідно: мати сталу підтримку вищого менеджменту та власників, провідних працівників підприємства; здійснити аналіз відповідної діяльності аналогічних підприємств; підготувати матрицю програм, що пропонуються; розробити варіанти можливих заходів/ партнерів/ ресурсів; виробити, сформулювати, обґрунтувати ключові сфери у внутрішній та зовнішній КСВ, які збігаються з бізнес стратегією конкретного підприємства.

Етапи впровадження системи соціальної відповідальності в практику українських підприємств являє собою сукупність взаємопов'язаних складових та їх елементів, кожна з яких виконує певний склад процедур, спільний вплив яких за певних умов забезпечує досягнення мети даного механізму:

- прийняття рішення стейкхолдерами про формування стратегії системи соціальної відповідальності на підприємстві;
- визначення взаємозв'язку стратегії розвитку системи соціальної відповідальності з загальною стратегією підприємства та соціальною стратегією держави;
- визначення груп зацікавлених осіб-учасників, корпоративних соціальних відносин (підприємство, держава, суспільство);

- формування механізму підтримки та впровадження функціонування концепції соціальної відповідальності;
- оцінювання ефективності реалізації програм, напрямів та проектів концепції соціальної відповідальності;
- складання та подання звітності про впровадження концепції соціальної відповідальності.

Практичний досвід багатьох українських підприємств, які впровадили концепції соціальної відповідальності свідчить, що вона спонукає менеджмент підприємств змінювати підходи до традиційного управління суб'єктами господарювання. Концепт соціальної відповідальності, зокрема:

- спонукає підприємства відмовитися від вертикальної ієрархічної структури та впорядковувати горизонтальні зв'язки, де кожен працівник, керуючись соціальним інтересом, може вдосконалювати свою працю та сприяти спільному контролю за розвитком підприємства;
- нівелює організаційну неструктурованість та невідповідність, адже постійно здійснюється самовдосконалення персоналу, відбувається ротація керівного складу та ототожнення цінностей підприємства з цінностями найманих працівників та середовища його господарської діяльності, яке вимагає гнучкого та оперативного реагування на зміни;
- налаштовує управлінський апарат підприємства до застосування як довготермінових стратегій, так і короткотермінових тактичних дій щодо впровадження місії підприємства.

Роль соціальної відповідальності в умовах сьогодення для підприємств є незаперечною і полягає в тому, що вона є вагомим чинником покращення результатів діяльності підприємства, складовою мотивування персоналу та ключовим елементом у формуванні й розвитку його корпоративної культури.

Основоположною ознакою соціальної відповідальності є здатність власників та менеджменту підприємств інтегрувати соціальні аспекти життєдіяльності в стратегічні та тактичні цілі розвитку підприємств. Така соціально-економічна політика підприємства вимагає публічної та етичної

поведінки, що враховує потреби зацікавлених сторін, ґрунтується на основі чинного національного законодавства та узгоджується з інтересами персоналу й середовища функціонування підприємства.

**Мироненко М.А., к.т.н., доцент, учений секретар  
професор кафедри управління та адміністрування  
Державне підприємство «Науково-дослідний та конструкторсько-  
технологічний інститут трубої промисловості ім. Я.Ю. Осади»;  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій  
mironik2004@i.ua**

**Король Р.М., к.т.н., директор  
Державне підприємство «Науково-дослідний та конструкторсько-  
технологічний інститут трубої промисловості ім. Я.Ю. Осади»  
vniti2024@gmail.com**

**Лисенко Т.І., к.т.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій  
tatyanaillivna@gmail.com**

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА МЕТАЛУРГІЙНИХ ЗАВОДАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

Концепція ощадливого виробництва була розроблена у Японії в період 1940-1970-х років як відповідь на проблеми повоєнного відновлення держави після поразки у Другій світовій війні. Японці спирались на довід американських промисловців, зокрема Гері Форда [1] й по-своєму інтерпретували запропоновані ним постулати ефективно організації виробничих процесів.

Оптимізація виробництва, або Lean Production, є концепцією, яка була розроблена на основі виробничої системи японської компанії Toyota і інтерпретована американськими дослідниками. Головна мета оптимізації виробництва полягає у виявленні та усуненні восьми видів втрат – дій чи затрат, які не додають цінності кінцевому продукту [2].

Додавання традиційних підходів до удосконалення може збільшити ефективність наданих методів в деяких випадках. Традиційні підходи, такі як Six Sigma (6σ) або Total Quality Management (TQM), можуть допомогти виявити та вирішити проблеми якості та ефективності, які можуть бути пропущені застосуванням сучасних методів. Наприклад, 6σ зосереджується на зменшенні варіації та помилок у процесах, що може покращити якість продукту та знизити витрати на брак [2]. TQM надає фокус на постійне вдосконалення та залучення всього персоналу до процесу удосконалення. В сучасних умовах повномасштабної війни України проти росії перехід підприємств металургійної галузі на засади концепції ощадливого виробництва дещо уповільнився через проблеми з веденням бізнесу у прифронтових регіонах України. Саме у Донецькій, Запорізькій та Дніпропетровській областях зосереджено основні металургійні виробництва країни. Деякі підприємства, як от маріупольська «Азовсталь» опинились на окупованій території, заводи Краматорська, Кривого Рогу та Нікополя не можуть повноцінно функціонувати через загрозу перманентних ворожих обстрілів. Релокація бізнесів у випадку металургійних заводів не спрацьовує належним чином, адже суттєву роль у організації виробничих процесів відіграє близькість сировинної бази: вугілля Донбасу з руди Кривбасу. В рамках концепції ощадливого виробництва залишаються доцільними до запровадження такі універсальні практики як програма 5С. Нагадаємо, що вона передбачає наведення порядку на робочих місцях і по-суті є маркером спроможності трудового колективу до більш глобальних змін. На першому етапі працівникам підприємства пропонують проаналізувати доцільність наявності на робочих місцях тих чи інших предметів чи інструментів. Візуалізація кількості непотребу спричиняє пошук відповіді на питання щодо правильної організації робочого місця. Тут спрацьовує основне правило витягнутої руки: будь-який предмет на робочому місці працівника має бути на відстані витягнутої руки. Якщо ж мова йде про організацію робочого простору не офісного працівника, а робітника на виробничій лінії, то усі інструменти мають бути розташовані лише на місцях візуалізованого

знаходження. Наприклад, гайкові ключі повинні перебувати на місцях, які позначені спеціальною фарбою. Різнокольорова фарба позначає у цехах металургійного підприємства безпечні місця для проходження працівників, габарити об'єктів, тощо. Окрім кольору використовують і звукові сигнали, що особливо важливо в сучасних умовах. Досить часто приміщення для укриття працівників металургійного заводу знаходяться максимально близько до робочих ліній, що забезпечує високу ймовірність перебування у них під час повітряних тривог. Перебуваючи у пошуковій відповіді на запитання сучасних викликів автор ознайомився із низкою наукових звітів щодо організації роботи працівників металургійних заводів у випадку нападу умовного супротивника, які були розроблені за часів «холодної війни» у 1970-х роках. Нажаль, нічого корисного із цих документів обрати неможливо. Головний постулат цієї документації говорить про те, що якщо працівники гинуть під час повітряної тривоги, чи у разі застосування умовним супротивником зброї масового знищення на місці вибухів із місць позбавлення волі надсилають необхідну кількість працівників.

Підсумовуючи викладене зазначимо наступне. В умовах дії в Україні режиму воєнного стану повноцінний перехід підприємств металургійної галузі на засади концепції ощадливого виробництва неможливий. Найбільш реальною є спроба запровадження певних елементів виробничої концепції Lean Production, наприклад програми 5С чи системи захисту від дурня. Також найбільш доцільною є схема переходу підприємств на роботу з малими партіями продукції, аби у безперервному режимі задовольняти існуючий попит не накопичуючи надлишки у місцях зберігання. В умовах постійних ворожих обстрілів неабиякого значення набуває запровадження на металургійному підприємстві системи якісних і швидких вузлових ремонтів обладнання, тобто швидка перебудова виробничих ліній й адаптація до нових умов виконання роботи персоналом. Варто нагадати про один з головних постулатів концепції ощадливого виробництва: більшість бізнес-процесів на 90% складаються з втрат і лише на 10% з роботи, яка створює додану вартість [3]. Ощадливе виробництво ставить за мету створення «поточку одиничних виробів», постійно зменшуючи

втрати, які не додають цінності виробу. Наведемо приклад перестановки обладнання в механічному цеху задля створення цього ж таки потоку. На рис. 1 схематично зображено традиційний цех, у якому обладнання згруповано по типу. Як ми бачимо, продукт безсистемно переміщується у різних напрямках (наче спагеті по тарілці).

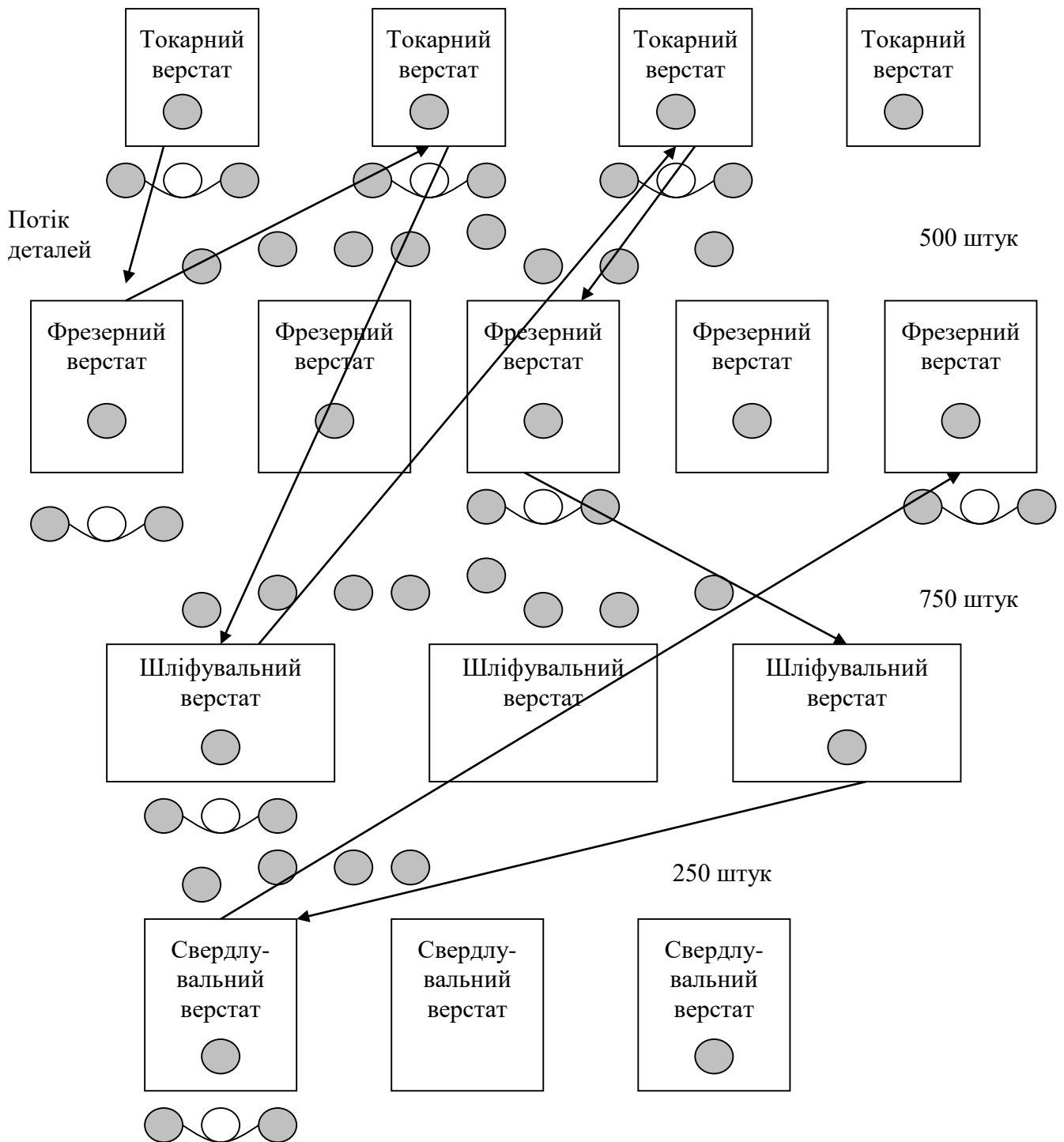


Рисунок 1 – Неврегульований потік при об'єднанні однотипного обладнання [3]

На рис. 2 схематично зображено осередок ощадливого виробництва. Обладнання згруповано у відповідності до потоку матеріалу по мірі його перетворення у готовий виріб. При цьому обладнання розташоване у вигляді букви U, оскільки така компоновка полегшує обмін інформацією. Можливо організувати осередок у вигляді прямої лінії чи літери L. А от що робити, коли попит знизився вдвічі? Залиште у осередку одного оператора. Що робити, якщо попит подвоюється? Поставте на обслуговування осередку чотирьох людей.

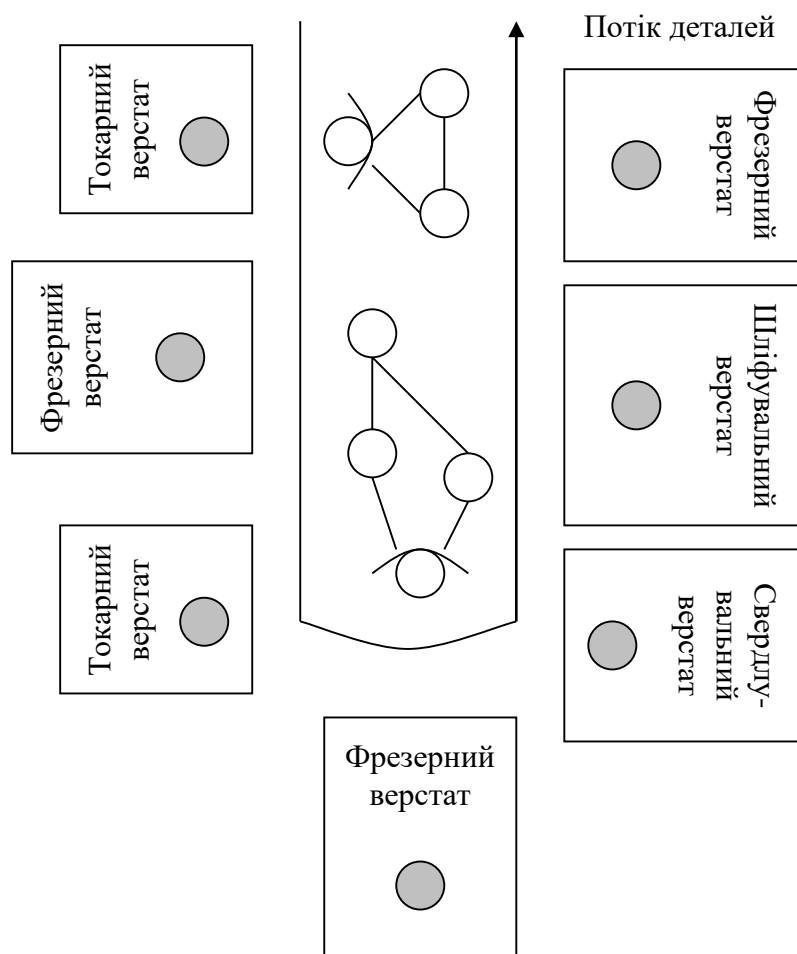


Рисунок 2 – U – подібний осередок для потоку одиничних виробів [3]

В умовах дії в Україні воєнного стану перехід на перекомпонування обладнання в механічному цеху за типом виробничих осередків є доцільним. По-перше, це дозволить зменшити парк механічного обладнання в декілька разів без зменшення рівня продуктивності праці. По-друге, в умовах перманентного кадрового голоду забезпечить підприємство кваліфікованими робітниками, яких

досить просто забронювати від мобілізації. По-третє, створить передумови для подальших кроків у напрямку ефективної організації виробничих процесів.

Підведемо підсумок викладеному. В умовах кризи, спричиненої війною росії проти України, яка триває від лютого 2014 року, металургійні підприємства зазнають значних збитків через низку несприятливих факторів. Це і зменшення ринків збуту, знищення основного обладнання та налагоджених ланцюжків постачання, проблеми з нестачею кваліфікованого персоналу тощо. За таких умов перехід на засади концепції ощадливого виробництва може стати рятувальним колом для компаній-виробників будь-якої продукції.

#### Список використаної літератури

1. Форд Г. Моє життя і робота / Генрі Форд – К.: Наш Формат, 2025. – 288 с.
2. Мироненко Н., Ковнир Е. Теория и практика применения концепций Lean Production и Lean Six Sigma в Украине: Монография / Николай Мироненко, Евгений Ковнир. – Д.: ЛПА, 2020. – 236 с.
3. Мироненко М.А. Менеджмент ощадливого виробництва: Навч. посіб. / М.А. Мироненко. – 3-тє вид., виправл. – Д.: Пороги, 2015. – 512 с.

**Фоменко В.С., аспірант**  
**Чала В.С., д.е.н, професор, професор кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин (науковий керівник)**  
**ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»**  
**Українського державного університету науки і технологій**  
**valerafomenko2013@gmail.com**

## **СОЦІОКУЛЬТУРНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ**

Креативна економіка постає одним із ключових векторів постіндустріального розвитку, у якому створення доданої вартості базується не на матеріальних ресурсах, а на знаннях, інтелектуальному капіталі та культурній

інноваційності. У сучасних умовах європейської інтеграції України дослідження закономірностей розвитку креативних індустрій набуває особливої значущості, адже воно пов'язане з формуванням нової моделі економічного зростання, орієнтованої на людський потенціал і культурну синергію. Теоретико-методологічні підходи до аналізу креативної економіки дедалі більше поєднують економічні та соціокультурні параметри, що дозволяє пояснювати відмінності у динаміці творчих галузей між країнами.

Одним із найбільш концептуально розроблених інструментів для порівняльного аналізу культурних особливостей є модель культурних вимірів Г. Гофстеде, яка дає змогу кількісно оцінити відмінності у поведінкових, ціннісних та управлінських орієнтаціях суспільства [1; 2]. У поєднанні з такими показниками, як індекс людського розвитку та валовий внутрішній продукт, ця модель створює можливості для формування нових економіко-математичних підходів до дослідження взаємозв'язку між культурним середовищем та результатами розвитку креативної економіки [3; 4].

Метою даної роботи є побудова теоретико-методологічної основи для аналізу впливу соціокультурних індикаторів на міжнародну торгівлю креативними товарами та послугами, що дозволяє ідентифікувати ключові чинники, які визначають конкурентоспроможність країн у сфері креативних індустрій. Наукова новизна полягає у поєднанні культурно-інституційного підходу з економетричним моделюванням, що забезпечує глибше розуміння механізмів розвитку креативної економіки як складної соціоекономічної системи.

Теоретичною основою дослідження є культурно-інституційний підхід, згідно з яким культура розглядається як система неформальних норм і цінностей, що визначають поведінкові орієнтації економічних суб'єктів та впливають на структуру попиту, інновацій і підприємництва [5]. У контексті розвитку креативної економіки саме соціокультурні параметри стають пояснювальними змінними, що модифікують інтенсивність торгівлі креативною продукцією. Для емпіричного підтвердження цього взаємозв'язку було побудовано чотири

багатофакторні лінійні регресійні моделі на основі вибірки 28 країн ЄС та України, де залежними змінними виступали логарифми обсягів експорту та імпорту креативних товарів і послуг, використовуючи дані UNCTAD, UNDP, WorldBank і HofstedeInsights[3-4; 6-7].

Незалежними змінними обрано шість культурних вимірів Гофстеде (дистанція влади, індивідуалізм, мотивація, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація, індульгенція), індекс людського розвитку (HDI) та логарифм ВВП ( $\ln(\text{GDP})$ ). Перевірка мультиколінеарності ( $\text{VIF} < 5$ ), гетероскедастичності (тест Бройша–Пагана) і нормальності залишків (тест Шапіро–Вілка) засвідчила відповідність моделей класичним припущенням, що забезпечує коректність статистичної інтерпретації.

Отримані результати підтвердили, що економічна потужність країни ( $\ln(\text{GDP})$ ) є найстійкішим позитивним предиктором у всіх моделях: приріст ВВП на 1 % супроводжується збільшенням обсягів торгівлі креативними товарами та послугами майже на такий самий відсоток. Водночас виявлено виразну роль культурних детермінант. Зокрема, індекс індивідуалізму продемонстрував позитивний і статистично значущий вплив на експорт та імпорт креативних товарів, що пояснюється підтримкою індивідуальних ініціатив, підприємництва та брендингу в індивідуалістичних культурах. Натомість довгострокова орієнтація мала від'ємний вплив на товарні моделі, що може свідчити про пріоритет внутрішнього розвитку перед швидким виходом на зовнішні ринки.

У сфері послуг картина є складнішою. Уникнення невизначеності виявилось статистично значущим і від'ємним у моделях експорту та імпорту креативних послуг, що свідчить про гальмівну роль надмірної схильності до стабільності у розвитку високоризикових секторів, таких як ІТ, медіа чи культурні стартапи. Водночас індульгенція мала позитивний ефект на експорт послуг, що відображає більшу відкритість до нових форматів творчої діяльності та гнучкішу поведінку споживачів у «суспільствах насолоди». Ці висновки підтверджують гіпотезу про галузеву диференціацію соціокультурного впливу: якщо у виробництві фізичних креативних товарів вирішальними є

індивідуалістичні та підприємницькі цінності, то у сфері послуг – толерантність до невизначеності та орієнтація на задоволення культурних потреб.

Показник індексу людського розвитку (HDI) у більшості моделей мав позитивне, але різної сили значення. Найвищу кореляцію зафіксовано у моделі експорту креативних послуг, що підкреслює залежність конкурентоспроможності цих секторів від рівня освіти, технологічної інфраструктури та соціального добробуту. Таким чином, підвищення HDI формує середовище, сприятливе для створення й комерціалізації інтелектуальних продуктів, які є основою креативної економіки.

Проведений аналіз засвідчує, що соціокультурні індикатори не є периферійними факторами, а виступають ключовими змінними, здатними підвищувати або знижувати ефективність креативних ринків [8]. Це підтверджує доцільність їх інтеграції до економетричних моделей розвитку та стратегічного планування креативного сектору на національному рівні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що соціокультурні показники можуть бути інтегровані у стратегічне планування та прогнозування розвитку креативних індустрій. Для України це означає потребу у формуванні політик, які враховують культурний профіль як внутрішнього середовища, так і цільових європейських ринків, зокрема в частині стимулювання індивідуальної творчості, зниження бар'єрів до ризику та інвестування у людський капітал. У перспективі подібні моделі можуть стати аналітичним інструментом оцінки ефективності програм підтримки креативного сектору та гармонізації українського культурно-економічного простору з ЄС.

#### Список використаної літератури

1. HofstedeG., HofstedeG. J., MinkovM. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2010. URL: [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd\\_edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf)

2. Country comparison tools. Hofstede G. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
3. Human Development Reports. Data Center. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
4. World Bank Group. Data Center. URL <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2023&locations=UA&start=2003>
5. Florida R. The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books, 2002.
6. UNCTAD. Creative Industries and Development. Geneva: United Nations, 2004. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/tdxibpd13\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdxibpd13_en.pdf)
7. UNCTAD. UNCTADstat Data centre. International trade. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/>
8. European Commission. Cultural and creativesectors in postCOVID-19Europe, Brussels,2020.URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652242/IPOL\\_STU\(2021\)652242\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652242/IPOL_STU(2021)652242_EN.pdf)

**СЕКЦІЯ 2**  
**СУЧАСНІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ**  
**ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА**  
**ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Богатир М.С., здобувач вищої освіти*  
*Аберніхіна І.Г., к.е.н, доцент,*  
*доцент кафедри управління фінансами, облікової*  
*аналітики та моніторингу бізнесу (науковий керівник)*  
*ННІ «Дніпровський металургійний інститут»*  
*Українського державного університету науки і технологій*  
*irina.abernihina@gmail.com*

**УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ**  
**ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ**

Управління активами страхової компанії є ключовим елементом її фінансової стратегії, оскільки саме структура, дохідність і ліквідність активів визначають здатність страховика виконувати зобов'язання перед страхувальниками, підтримувати платоспроможність і забезпечувати довгостроковий розвиток. Особливість страхових компаній полягає в тому, що вони одночасно виступають фінансовими посередниками та інституційними інвесторами: з одного боку, акумулюють значні грошові потоки у вигляді страхових премій, а з іншого — мають тривалі та прогнозовані зобов'язання у формі страхових виплат, що створює підґрунтя для активної інвестиційної діяльності [1]. Таким чином, управління активами не може бути відокремлене від управління пасивами, адже інвестиційні рішення спрямовуються на забезпечення відповідності портфеля активів структурі страхових резервів.

Управління активами формує комплекс заходів щодо оптимізації інвестиційного портфеля, що реалізується через аналіз ринкових умов, вибір доцільних фінансових інструментів та оцінку їхньої здатності забезпечити стабільний дохід при прийнятному рівні ризику. Основу інвестиційної політики

становить принцип узгодженості активів і зобов'язань (ALM — Asset-Liability Management) [2], який передбачає необхідність формування портфеля таким чином, щоб терміни, обсяги та ризики активів були сумісними з прогнозною динамікою страхових виплат. Це дозволяє мінімізувати ризик ліквідності, ризик процентної ставки та інші види фінансових ризиків, що мають особливо високе значення для страхового бізнесу.

Активи страхової компанії характеризуються високим рівнем регуляторних обмежень, оскільки їхній склад і структура повинні відповідати вимогам законодавства щодо допустимих категорій інвестицій, лімітів концентрації та забезпечення надійності [3]. Основними об'єктами інвестування традиційно виступають державні цінні папери, високорейтингові корпоративні облигації, депозити в банках, нерухомість та інші низькоризикові інструменти, які забезпечують передбачуваний грошовий потік. Одночасно в умовах зростання волатильності фінансових ринків і розвитку альтернативних інвестицій спостерігається поступове диверсифікування портфелів за рахунок включення інструментів із вищою дохідністю, але за ретельного контролю ризиків.

Ефективне управління активами потребує використання аналітичних і математичних методів, зокрема портфельного аналізу, моделювання ризику, оцінювання вартості активів, методів оптимального розподілу капіталу та стрес-тестування. У рамках ризик-орієнтованого підходу страховики дедалі частіше застосовують фінансові моделі, що ґрунтуються на показниках VaR, CVaR, Duration, Convexity [4], які дозволяють оцінювати потенційні втрати за різних сценаріїв ринкової динаміки. Такі інструменти забезпечують можливість прогнозування не лише рівня прибутковості портфеля, а й його стійкості до негативних зовнішніх впливів, що є критично важливим для збереження платоспроможності компанії.

Важливим аспектом управління активами є забезпечення ліквідності, оскільки страховик повинен мати можливість оперативно здійснювати страхові виплати незалежно від ринкових умов. Тому частина портфеля формується з

високоліквідних інструментів, тоді як інші активи мають довгостроковий інвестиційний характер. Оптимальне співвідношення ліквідних і дохідних активів визначається структурою страхових резервів, характером ризиків і стратегічними цілями компанії.

Цифровізація фінансової сфери та розвиток аналітичних технологій суттєво змінюють підходи до управління активами страховиків. Моделі машинного навчання, Big Data та автоматизовані системи ALM дозволяють здійснювати більш точні прогнози ринкових умов, оперативно реагувати на зміну параметрів ризику та підвищувати ефективність прийняття інвестиційних рішень. У поєднанні з удосконаленими підходами корпоративного управління це сприяє формуванню більш стійких інвестиційних стратегій.

Отже, управління активами страхової компанії є складним, багатовимірним процесом, що охоплює стратегічне планування, ризик-орієнтоване моделювання та регуляторно обмежене інвестування. Його результативність визначається здатністю страховика забезпечувати відповідність активів страхових резервів, мінімізувати фінансові ризики, підтримувати необхідний рівень ліквідності та формувати стабільний інвестиційний дохід. Сукупність цих елементів забезпечує фінансову стійкість компанії та її конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

#### Список використаної літератури

1. Sosnovska O. O. Innovatizing the Insurance Business in the Development of Digital Economy. *Business Inform.* 2021. Vol. 7, no. 522. P. 62–69. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-62-69> (date of access: 14.11.2025).

2. Kuzheliev M., Nechyporenko A. Вплив fintech на діяльність страхових компаній на фінансовому ринку України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2025. Т. 1, № 15. С. 430–438. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0138> (дата звернення: 14.11.2025).

3. Дем'янчук М. А., Маслій Н. Д., Жаданова Ю. О. Страхова екосистема України: забезпечення розвитку страхових компаній. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний*

*інститут*». 2021. № 18. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.230064>  
(дата звернення: 14.11.2025).

4. Ризик-менеджмент. Управління активами. *FORINSURER* ★ журнал про страхування, перестраховання та InsurTech. URL: <https://forinsurer.com/theme/27> (дата звернення: 14.11.2025).

*Божанова О.В., к.е.н., доцент,  
декан факультету економіки і менеджменту  
Папченко І.О., здобувач вищої освіти  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій*

## **УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

В умовах фінансових криз, інфляції та нестабільності ринків як, наприклад, в Україні через військову агресію, значення управління оборотним капіталом зростає, перетворюючись на найважливіший чинник виживання та забезпечення безперервності діяльності бізнесу.

Оборотний капітал є основою для щоденних операцій підприємства. Ефективне управління ним допомагає підтримувати достатній рівень ліквідності, що критично важливо для своєчасного виконання поточних зобов'язань і запобігання фінансовим труднощам.

Тематиці управління оборотним капіталом підприємств присвячено багато наукових досліджень таких вчених економістів як Донін Є.О., Тютюнник Я.В., Мазаракі А.А., Сорока Р.С., Хохлов М.П., Ярещенко Т.О., Літвінов О.С., Гуменюк І.О., Стеценко Н. А., Морозюк Д. І. все ж, зважаючи на велику кількість досліджень, у даних економічних умовах є сенс продовжувати досліджувати дане питання та здійснювати пошук вирішення пов'язаних з ним проблем.

Аналіз наукової літератури показав, що на сьогодні не існує єдиного визначення терміну «оборотний капітал». В таблиці 1 наведено трактування терміну «оборотний капітал».

Таблиця 1

Трактування терміну «оборотний капітал»

Автор	Визначення
Донін Є. О. [1]	Оборотний капітал – сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і цілком споживаних протягом одного операційного циклу.
Тютюнник Я.В. [2]	Оборотний капітал — це контрольовані суб'єктом господарювання ресурси, які перебувають у постійному кругообігу з метою забезпечення безперервності виробничого процесу та ліквідності підприємства, що можуть змінювати свою матеріальну форму та переносити свою вартість на вартість готової продукції.
Мазаракі А.А. [3]	Оборотний капітал це – сукупність матеріальних та грошових цінностей (економічних ресурсів) підприємства, що знаходяться у постійному кругообігу, змінюють свою матеріальну форму протягом одного операційного циклу та в повному обсязі переносяться своєю вартістю на товари, що реалізує підприємство.
Сорока Р.С. [4]	Оборотний капітал – це фінансові ресурси підприємств, які інвестуються ними на формування оборотних активів з метою отримання прибутку; перебуваючи у постійному кругообігу, переходять із однієї функціональної форми в іншу і можуть бути перетворені в кошти протягом одного року або одного операційного циклу, забезпечуючи тим самим безперервність процесу господарської діяльності. Тобто оборотний капітал є єдиною сукупною масою вартості, яка містить у собі як оборотні активи, так і оборотні інвестиції (кошти)
Хохлов М.П., Ярещенко Т.О. [5]	Оборотний капітал підприємства – це короткострокові активи, що обслуговують поточний господарський процес, змінюють свою матеріальну форму протягом одного операційного циклу задля отримання прибутку підприємством
Літвінов О.С., Гуменюк І.О. [6]	Оборотний капітал - це наймобільніша частина капіталу, що слугує для забезпечення безперервності всіх процесів, включаючи поставки сировини, виробництва продукції та її збуту.

Управління являє собою процес свідомого та організованого впливу суб'єкта управління на відповідний об'єкт.

Об'єктами управління оборотним капіталом є оборотні активи підприємства, що включають грошові кошти (на рахунках, у касі), дебіторську заборгованість, запаси (сировина, матеріали, незавершене виробництво, готова продукція), а також витрати майбутніх періодів, які забезпечують безперервність

операційної діяльності та ліквідність компанії. Управління зосереджується на ефективному розподілі цих ресурсів та оптимізації їхніх оборотів.

Суб'єктами управління оборотним капіталом є підприємства (комерційні та некомерційні організації), фінансові установи, а також державні та місцеві органи управління, які регулюють фінансову діяльність на макро- та мікрорівні.

Основною метою управління оборотним капіталом є забезпечення його достатності для безперервної діяльності підприємства.

Основними завданнями управління оборотним капіталом є [7]:

- забезпечити безперебійність виробничих процесів;
- прискорити оборотність оборотних активів;
- забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства;
- забезпечити високий рівень рентабельності оборотних активів;
- оптимізувати джерела фінансування оборотних активів.

Основні методи, що можуть бути використані при управлінні оборотним капіталом підприємства, включають наступні: метод коефіцієнтів, нормування, АВС-аналіз, оптимізація оборотного капіталу.

Механізм оптимізації оборотного капіталу передбачає:

- збалансування дебіторської та кредиторської заборгованості ;
- збалансування грошових потоків;
- забезпечення підтримки запасів товарно-матеріальних цінностей на достатньому рівні;
- впровадження ефективних механізмів управління та контролю [8].

Отже, управління оборотним капіталом є складним процесом, який завдяки забезпеченню оборотними активами необхідного якісного та кількісного складу, оптимізації витрат на їх залучення та використання, а також підтримці належного рівня ліквідності та платоспроможності здатен підвищити ефективність діяльності підприємства.

## Список використаної літератури

1. Донін, Є.О. Особливості сучасних підходів щодо специфіки класифікації оборотних активів підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 1. С. 75—85.
2. Тютюнник Я. В. Сучасні підходи до визначення економічної сутності оборотних активів підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 157–162. DOI: 10.32702/2306 6806.2021.4.157
3. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / А.А. Мазаракі. – К. : «Хрещатик», 1999. – 800 с.
4. Сорока Р.С. Обіговий капітал: генезис, сутність та функції / Р.С. Сорока // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів НЛТУ України. – 2007. – Вип. 17.2. – С. 213–220
5. Хохлов М.П., Теоретична сутність оборотного капіталу підприємства / М.П. Хохлов, Т.О. Ярещенко // Економіка та суспільство. Випуск №10 , 2017. С. 408-412.
6. Літвінов О.С. Управління оборотним капіталом підприємства / О.С. Літвінов, І.О. Гуменюк // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць №7-8 (284-285), 2021. С. 103-108.
7. Стеценко Н. А. Система управління оборотним капіталом підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 3, Т. 3. – С. 258-262.
8. Морозюк Д. І. Сучасні методи управління оборотним капіталом підприємств та оцінка їх ефективності // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 1. – С. 114-119.

*Божанова О.В., к.е.н., доцент,  
декан факультету економіки і менеджменту  
Пустобаєв О.В., здобувач вищої освіти  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій*

## **УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сучасна економічна теорія та фінансовий менеджмент мають обмежену кількість досліджень, які комплексно розкривають специфіку управління прибутком промислових підприємств в екстремальних, високо ризикованих умовах військового конфлікту. Існуючі моделі та методики розроблені переважно для стабільного або помірно кризового економічного середовища.

Війна створює багато викликів - руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, міграція робочої сили, невизначеність попиту, що вимагають розробки принципово нових, адаптивних та антикризових парадигм управління прибутком, які б враховували не лише економічні, а й мілітарні та соціальні ризики.

Проблематика управління прибутком залишається досить актуальною. Аналіз наукової літератури показав, що на сьогодні існує декілька точок зору на визначення поняття «прибуток». В таблиця 1 наведено тлумачення поняття управління прибутком підприємства різних авторів.

Основні завдання управління прибутком можуть бути реалізованими за період формування та його розподілу. Так, окремі автори виокремлюють наступні завдання управління формуванням прибутку: збільшення розміру отриманого прибутку в цілому і по окремих видах діяльності; зниження втрат прибутку в процесі його формування; збільшення розмірів прибутку, отримання якого пов'язане з основною діяльністю; стабільне отримання прибутку; прискорення отримання прибутку в часі [9].

До складу основних функцій системи управління прибутком належать такі:

- розроблення цілеспрямованої комплексної політики управління прибутком;

## Тлумачення поняття управління прибутком підприємства

Автор	Управління прибутком – це...
Бондаренко Н.С. [1]	чітка побудову системи управління, що зобов'язана враховувати тактичні, а також стратегічні аспекти управління, і має бути спрямована на підвищення усіх кінцевих результатів діяльності підприємства.
Воронкова Т.Є., Безпалько Н.Ю. [2]	процес пошуку та прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання на підприємстві.
Николишин С.Є. [3]	сукупність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких має функціональне призначення та спільна дія котрих за певних умов забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини.
Корбутяк А.Г., Привалов А.О. [4]	цілий процес побудови, а також реалізації найбільш фінансово та економічно ефективних рішень щодо аспектів формування, розподілу та використання прибутку підприємства з подальшою метою забезпечення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності підприємства у майбутньому шляхом розвитку.
Гладка Л.І. [5]	процес розроблення і прийняття рішень з питань формування, розподілу і використання прибутку на підприємстві з метою забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах
Попович Д. В. [6]	система управління, що враховує тактичні та стратегічні аспекти управління, спрямована на підвищення кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання, яку розглядають як сутність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких відіграє певну роль, спільна дія котрих забезпечує досягнення механізму отримання прибутку
Боднарюк В. А. [7]	цілісна комплексна система у складі загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання, яка характеризується наявністю відповідних об'єктів та суб'єктів управління прибутком.
Ларіонова К., Капінос Г. [8]	це комплексний процес, що включає аналіз, планування, регулювання та контроль формування, розподілу і використання прибутку, та який реалізується за допомогою багаторівневої і взаємозалежної системи всіх організаційних елементів підприємства для забезпечення зростання прибутку в короткостроковому і довгостроковому періодах.

Джерело: складено автором на основі [1-8]

- формування ефективних інформаційних систем, які забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку підприємства;

- проведення аналізу формування, розподілу і використання прибутку;
- здійснення планування процесу формування, розподілу і використання прибутку;

- розроблення ефективної стимулюючої системи щодо формування прибутку та його ефективного використання;

- здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих рішень у галузі формування і використання прибутку [10].

Науковці в своїх працях виділяють наступні складові системи управління прибутком підприємства:

- політика підприємства стосовно управління прибутком;

- концепція управління прибутком;

- принципи управління прибутком;

- механізм управління прибутком;

- інформаційна система;

- методи аналізу та планування прибутку.

На основі вивчення літературних джерел сформульовано принципи формування системи управління прибутком, а саме:

- інтеграції із загальною системою управління підприємством;

- безперервності;

- системності;

- комплексності;

- динамічності управління;

- варіативності підходів до розробки окремих управлінських рішень;

- орієнтації на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Отже, ефективне управління прибутком промислових підприємств є ключовою передумовою для підтримки життєздатності національної економіки та забезпечення її здатності до відновлення. Прибуткові підприємства формують

податкову базу, підтримують зайнятість та відіграють вирішальну роль у наповненні бюджету, критично важливого для фінансування оборони та соціальних програм.

#### Список використаної літератури

1. Бондаренко Н.С., Тюленева Ю.В. Удосконалення управління прибутком на підприємстві. Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». 2017. Вип. 11. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22587>

2. Воронкова Т.Є., Безпалько Н.Ю. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 19. С. 42–44.

3. Николишин С.Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним. Молодий вчений. 2017. № 2. С. 299–303.

4. Корбутяк А.Г., Привалов А. О. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання / А.Г., Корбутяк, А.О. Привалов // Молодий вчений №5 (117), травень, 2023р. С. 149-153.

5. Гладка Л. І., Ковальова М. В, Домащенко М. О. Управління прибутком в сучасних умовах // Економіка і регіон : Наук. Вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. 2012. № 1(32). С. 195–198.

6. Попович Д. В., Славчаник О. Р. Удосконалення системи управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємств // Молодий вчений. 2018. № 2. С. 746 – 749.

7. Боднарюк В. А. Концептуальні підходи до управління прибутком торговельних підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. 2012. № 22.4. С. 169–175.

8. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства / К. Ларіонова, Г. Капінос // MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS . С.120 – 127.

9. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.

10. Цал-ЦалкоЮ.с. Фінансовий аналіз : [підручник] / Цал-ЦалкоЮ.с. – к. : Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

*Горленко О.В., здобувач вищої освіти  
Аберніхіна І.Г., к.е.н, доцент,  
доцент кафедра управління фінансами, облікової  
аналітики та моніторингу бізнесу (науковий керівник)  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій  
irina.abernihina@gmail.com*

## **РЕЗЕРВИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ: НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ НИМИ**

Управління формуванням та використанням страхових резервів страхової компанії є центральним елементом фінансової стійкості страховика, оскільки саме резерви забезпечують покриття майбутніх зобов'язань за укладеними договорами страхування. Страхові резерви виступають фундаментом страхової діяльності та виконують функцію гарантійного фонду, який забезпечує платоспроможність компанії в середньо- та довгостроковій перспективі [1]. Їхня величина, структура та якість управління визначають здатність страховика своєчасно здійснювати страхові виплати навіть у разі суттєвих коливань збитковості або зміни ринкової кон'юнктури.

Формування страхових резервів ґрунтується на принципах повноти, обґрунтованості, актуарної справедливості та відповідності нормативним вимогам. Резерви мають формуватися в обсягах, достатніх для покриття як заявлених, так і потенційних зобов'язань, включаючи необізнані збитки, що вже сталися, але ще не заявлені (IBNR), а також збитки, що заявлені, але не врегульовані (RBNS). Це зумовлює потребу у використанні сучасних актуарних методів прогнозування, таких як моделі «ланцюгових сходів» (Chain-Ladder),

Bornhuetter–Ferguson, Mack-модель [2] та інші статистичні підходи, що дозволяють точно оцінити майбутній обсяг виплат.

Управління резервами нерозривно пов'язане з управлінням активами, оскільки резерви повинні бути забезпечені надійними, ліквідними та диверсифікованими активами. Портфель активів, що покриває резерви, формується з урахуванням строків виконання зобов'язань, рівня ризику страхових операцій та нормативних вимог щодо структури активів. Використання принципів ALM (Asset-Liability Management) [3] дає змогу забезпечити узгодженість між прогнозними потоками виплат і доходністю інвестиційних активів, мінімізуючи ризик дефіциту ліквідності. Значна увага приділяється також дотриманню обмежень щодо концентрації ризиків, диверсифікації вкладень, якості цінних паперів та відповідності їх регуляторним критеріям.

Ефективне управління використанням резервів передбачає контроль за їх достатністю, правильністю розрахунку та своєчасністю коригування. Для цього страхова компанія здійснює регулярний моніторинг динаміки збитковості, аналіз фактичних виплат порівняно з прогнозними оцінками, а також тестування адекватності резервів (LAT — Liability Adequacy Test) [4]. Важливе місце належить стрес-тестуванню, яке дозволяє оцінити поведінку резервів у разі різкого зростання збитковості, зміни макроекономічних умов або надзвичайних подій.

Управління резервами включає також механізми їх використання в операційній діяльності страховика. Виплати здійснюються за рахунок резервів у відповідності до графіка врегулювання страхових випадків, що потребує забезпечення ліквідності активів, якими покриті резерви. Компанія повинна дотримуватися принципу неприпустимості використання резервів на інші, не пов'язані зі страхуванням цілі, а також принципу обережності, згідно з яким резерви формуються з урахуванням можливих коливань збитковості та ризику недооцінки страхових зобов'язань [5].

Організаційний аспект управління резервами охоплює діяльність актуарної служби, департаменту ризик-менеджменту та фінансової дирекції. Актуарії відповідають за математичне обґрунтування величини резервів, ризик-менеджери — за оцінку впливу ризикових факторів на їх достатність, а фінансова служба — за їх покриття відповідними активами. Взаємодія цих підрозділів забезпечує комплексність підходу та узгодженість фінансових рішень.

Отже, управління формуванням та використанням страхових резервів є складною системою, що інтегрує актуарні оцінки, інвестиційну діяльність та ризик-менеджмент у єдину політику забезпечення фінансової стійкості страхової компанії. Ефективне управління резервами гарантує своєчасність страхових виплат, дотримання вимог регулятора, стабільний розвиток страховика та довіру з боку страхувальників, що визначає його конкурентоспроможність на ринку страхових послуг.

#### Список використаної літератури

1. Popova L. Investment activity of insurance companies in the insurance market of ukraine: assessment and directions of development in modern conditions. *Problems of systemic approach in the economy*. 2024. No. 1(94). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-11> (date of access: 14.11.2025).

2. Сосновська О.О. Страхування: навчальний посібник. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 328 с.

3. Про затвердження Положення про порядок формування страховиками технічних резервів. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/proekt\\_2023-10-27.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/proekt_2023-10-27.pdf) (дата звернення: 14.11.2025).

4. Shyshpanova N. Areas of activization of investment activity of insurance companies of ukraine. *Agrosvit*. 2019. No. 21. P. 59. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.21.59> (date of access: 14.11.2025).

5. Пікус Р., Лялькін О. Стратегія поведінки страхової компанії в умовах дефіциту ресурсів у ризиковому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2021.

№ 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-51> (дата звернення: 14.11.2025).

*Гриценко Н.В., к.е.н., доцент  
доцент кафедри транспортні системи та логістика  
Український державний університет залізничного транспорту  
gritsenkonatal@gmail.com*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

У нашій країні транспортна система створює умови для формування місцевого та загальнодержавного ринків що підтверджує її велике значення. Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від транспортного фактора, без транспорту неможливий сам ринок, що передбачає обмін товарами та послугами. Останні політичні події сильно завадили подальшому розвитку економіки та торгівлі в країні, занепадаючи практично всі галузі господарювання.

Транспортна система теж зазнала локальних проблем, як з боку інфраструктури так і з боку економічних показників. Фінансово-економічні проблеми функціонування та розвитку транспортної галузі України включають кілька ключових аспектів: недостатнє фінансування; високі експлуатаційні витрати; неефективність управління; корупція; застаріла інфраструктура; вплив війни.

Багато транспортних інфраструктурних проєктів страждають від нестачі інвестицій, що призводить до зношення доріг, мостів та інших об'єктів. Зростання цін на паливо та обслуговування техніки негативно впливають на рентабельність перевізників, особливо в умовах економічної нестабільності. Відсутність чіткої стратегії розвитку та координації між різними видами транспорту призводить до дублювання функцій і втрат ресурсів [2].

Корупційні практики в галузі часто заважають ефективному використанню бюджетних коштів та залученню інвестицій. Багато транспортних мереж потребують модернізації для відповідності сучасним стандартам безпеки та комфорту. Конфлікт на сході України та інші геополітичні фактори негативно впливають на стабільність та розвиток транспортної системи.

З метою вирішення основних проблем необхідна розробка гнучкої фінансово-економічної стратегії транспортної системи країни. Звичайно основним важелем, для подолання основних проблем фінансово-економічної складової транспортної системи Україні необхідно залучати інвестиції, модернізувати інфраструктуру та впроваджувати ефективні управлінські практики.

Основні напрями перспектив щодо поліпшення фінансово-економічної складової транспортної системи було згруповано на рисунку 1.

Для виходу з кризової ситуації необхідно реалізувати комплекс заходів та задіяти всі резерви, спрямовані на допуск приватного капіталу та стимулювання конкуренції, запровадження стратегічного планування забезпечення розвитку транспортної системи країни.

Треба відзначити, що сьогодні набуває стратегічного значення наявність вагомих резервів у вітчизняній транспортній сфері, залучення яких призведе до мінімізації зовнішньої залежності та до позитивних зрушень у її самодостатньому розвитку [3]. Для цих цілей особливо важливу роль відіграє активна підтримка держави.

Виходячи з вище наведеного, виходить, що транспортний комплекс потребує стабільних інвестицій та удосконалення всієї системи управління. Держава повинна постійно вживати заходів щодо підтримки транспортної системи країни, залучаючи іноземних інвесторів для вдосконалення вітчизняної економіки загалом.

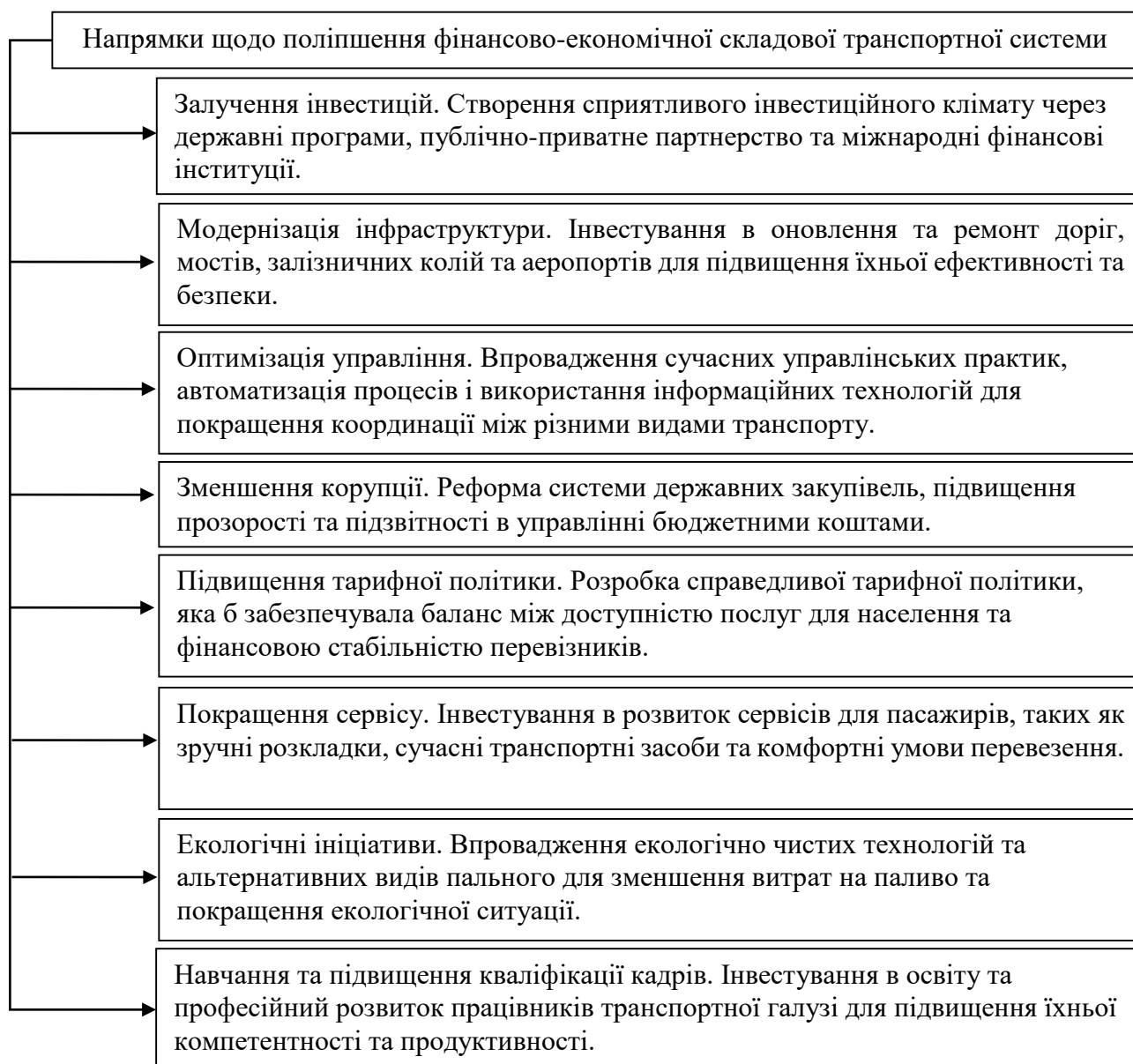


Рисунок 1 – Основні напрями перспектив щодо поліпшення фінансово-економічної складової транспортної системи [згруповано на підставі 1,3]

Крім того, необхідно розробити пільгову систему податків для українських перевізників, підтримувати дороги в нормативному стані та технічно забезпечувати транспортну галузь. Всі ці заходи є прямим шляхом забезпечення стабільного розвитку економіки країни рік у рік.

#### Список використаної літератури

1. Макаров В.А., Мастепан С.М., Макарова Т.В., Мастепан М.А., Виноградов М.С. Основні шляхи підвищення ефективності роботи підприємства транспорту. *Зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПИ", 2022. № 1. С. 14-19.*

2. Дашко І.М. Сутність, види та механізм утворення інвестиційного ризику промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20. Том 2. С. 198–204.

3. Чернявська Т.А. Стратегічні напрями розвитку транспортно-комунікативної системи України в контексті забезпечення національної безпеки і самодостатності. *Економічний вісник НГУ*. 2015. №3. URL: [http://ev.nmu.org.ua/index.php/ru/archive?arh\\_article=884](http://ev.nmu.org.ua/index.php/ru/archive?arh_article=884)

*Завгородня М.В., здобувачка вищої освіти  
кафедри міжнародної торгівлі, митної справи  
та фінансових технологій  
ННІ «Міжнародних відносин»  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
masha.zavgorodnya28@gmail.com*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ПРАВИЛЬНОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ МИТНОЇ ВАРТОСТІ ТА ПОХОДЖЕННЯ**

Сучасна теорія розрізняє два основних види походження товарів: преференційне та неpreferenційне. Преференційне походження застосовується для цілей надання тарифних преференцій у рамках двосторонніх або багатосторонніх торговельних угод, зон вільної торгівлі, митних союзів та односторонніх преференційних схем. Теоретичною основою преференційного походження є концепція стимулювання торгівлі між певними країнами через зниження митних бар'єрів для товарів, що відповідають встановленим критеріям походження, а саме методи.

Неpreferenційне походження визначається для застосування звичайного митного тарифу, антидемпінгових та компенсаційних мит, запровадження кількісних обмежень, застосування заходів торговельного захисту та ведення митної статистики. Критерії неpreferenційного походження, як правило, є менш жорсткими порівняно з преференційними, оскільки їх метою є не стимулювання

торгівлі з певними країнами, а забезпечення справедливого застосування торговельної політики.

Ключовими теоретичними принципами визначення походження товарів є принципи повного виробництва та суттєвої переробки. Принцип повного виробництва застосовується до товарів, які повністю вироблені в одній країні з використанням виключно матеріалів, що походять з цієї країни, або з використанням матеріалів, походження яких не може бути встановлене. До таких товарів відносяться корисні копалини, видобуті в країні, продукти рослинництва, вирощені в країні, живі тварини, народжені та вирощені в країні.

Методологічна структура визначення митної вартості базується на ієрархічному принципі послідовного застосування шести методів, кожен з яких має специфічні умови та сферу застосування. Ця система, закріплена в Угоді СОТ про митну оцінку та імплементована в національне законодавство більшості країн світу, включаючи Україну, забезпечує баланс між об'єктивністю оцінки та практичною можливістю її здійснення.

Критичний аналіз методологічної системи виявляє як її переваги, так і недоліки. До переваг належать: гнучкість системи, що дозволяє адаптуватися до різних типів товарів та операцій; послідовність застосування, що забезпечує однаковий підхід до оцінки; міжнародна стандартизація, що сприяє уніфікації практики різних країн. Серед недоліків можна виділити: складність застосування альтернативних методів, що вимагає високої кваліфікації персоналу; недостатність інформації для застосування розрахункових методів; можливість маніпулювання цінами при застосуванні основного методу.

Концепція походження товарів у сучасній теорії міжнародної торгівлі виходить далеко за рамки простого географічного визначення місця виробництва товару та включає складну систему правових, економічних та технологічних критеріїв. Теоретичною основою визначення походження є принцип економічного зв'язку товару з певною країною, що базується або на повному виробництві товару в цій країні, або на здійсненні суттєвої переробки матеріалів походженням з різних країн.

Критичний аналіз методологічної системи виявляє як її переваги, так і недоліки. До переваг належать: гнучкість системи, що дозволяє адаптуватися до різних типів товарів та операцій; послідовність застосування, що забезпечує однаковий підхід до оцінки; міжнародна стандартизація, що сприяє уніфікації практики різних країн. Серед недоліків можна виділити: складність застосування альтернативних методів, що вимагає високої кваліфікації персоналу; недостатність інформації для застосування розрахункових методів; можливість маніпулювання цінами при застосуванні основного методу.

Концепція походження товарів у сучасній теорії міжнародної торгівлі виходить далеко за рамки простого географічного визначення місця виробництва товару та включає складну систему правових, економічних та технологічних критеріїв. Теоретичною основою визначення походження є принцип економічного зв'язку товару з певною країною, що базується або на повному виробництві товару в цій країні, або на здійсненні суттєвої переробки матеріалів походженням з різних країн.

Принцип суттєвої переробки є більш складним та застосовується до товарів, при виробництві яких використовувалися матеріали походженням з різних країн. Критерії суттєвої переробки можуть включати: зміну тарифної класифікації товару (товар отримує походження країни, де відбулася зміна тарифної позиції); досягнення певного відсотка доданої вартості (товар отримує походження країни, де була додана встановлена частка вартості); виконання специфічних виробничих операцій (товар отримує походження країни, де були здійснені конкретні технологічні процеси).

Сучасний розвиток глобальних ланцюгів поставок та міжнародного розподілу виробництва створює нові виклики для теорії походження товарів. Зростання частки проміжних товарів у міжнародній торгівлі, розвиток аутсорсингу та офшорингу, поширення контрактного виробництва ускладнюють застосування традиційних критеріїв походження. Це призводить до необхідності перегляду теоретичних засад походження товарів та розроблення нових підходів, що краще відповідають реаліям сучасної світової економіки.

## Список використаної літератури

1. Біла, С. В. Проблеми визначення країни походження товарів у зовнішній торгівлі // *Митна справа*. – 2020. – № 4. – С. 25–31.
2. Бондар, С. В., Дейнеко, Л. В. Контроль правильності визначення митної вартості товарів у сучасних умовах // *Економіка та держава*. – 2021. – № 5. – С. 45–49.
3. Василенко, В. А. Митна справа в Україні : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 348 с.

*Крамаренко А.В., к.е.н., доцент  
доцент кафедри управління та адміністрування  
Коротін А.О., здобувач вищої освіти  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій  
krbox@ukr.net*

## **ЕКСПОРТНІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Експортні стратегії стають ключовим елементом стратегічного управління підприємств, що вимагає глибокого теоретичного осмислення та аналізу.

Розвиток експортного потенціалу підприємств України набуває особливого значення в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції. Успішна інтеграція у світові ринки сприяє зміцненню економічної стабільності та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Важливість розробки ефективних експортних стратегій обумовлена також необхідністю адаптації до змін у міжнародній торгівлі.

Експортна стратегія являє собою план або набір дій, який розробляється компанією з метою успішного просування своєї продукції або послуг на міжнародні ринки [1]. Експортна стратегія значною мірою визначає характер взаємодії компанії з іноземними ринками. Крім того, експортна стратегія

визначає цілі компанії в міжнародній діяльності, а також методи та інструменти, які будуть використані для досягнення цих цілей.

Тепер виділимо елементи, з яких складається експортна стратегія компанії:

- цілі і завдання;
- вибір цільових ринків;
- методи і стратегії продажів;
- маркетинг і просування;
- логістика і поставки;
- фінансове управління;
- юридичні аспекти;
- моніторинг і аналіз.

Таким чином, можна сказати, що експортна стратегія відіграє важливу роль в успіху міжнародного бізнесу і допомагає компаніям максимізувати вигоду від світових ринків.

На виникнення та розвиток стратегії експорту впливає цілий ряд факторів. Розглянемо їх детальніше.

В першу чергу, необхідно відзначити, що стратегія експорту розробляється на основі проведення ринкового аналізу. Сутність даного фактора полягає в дослідженні цільових ринків: експертами оцінюється потенціал експорту, аналізується попит на продукцію або послуги, а також виявляються особливості конкурентного середовища і споживчих переваг.

Також особливу роль у розвитку експортної стратегії відіграють економічні умови. Зокрема, увага приділяється таким показникам, як рівень економічної стабільності в країні, інфляція, обмінні курси, податкові ставки та інші макроекономічні фактори, які можуть впливати на рішення про початок експорту. Крім того, експортна стратегія багато в чому залежить від ресурсів, що знаходяться в розпорядженні держави, а також технологічних можливостей і фінансових засобів для підтримки експорту.

Ще одним фактором є конкурентоспроможність держави: її здатність конкурувати на світовому ринку, включаючи якість продукції, ціноутворення та

маркетинг. Крім того, реалізація експортної стратегії також залежить від митних правил, ліцензування, митних зборів та інших законодавчих норм, що регулюють експорт. Більш того, експортна стратегія також повинна відповідати технічним стандартам і вимогам на зарубіжних ринках. У деяких випадках може знадобитися адаптація продукції під діючі стандарти.

Іншим фактором, що впливає не тільки на формування, але й на її ефективність, є маркетинг, тобто стратегія просування продукції на закордонних ринках.

Вплив на розвиток експортної стратегії має логістика та наявність постачальників для задоволення потреб клієнтів за кордоном.

Неможливо не відзначити, що на експортну стратегію впливає отримання підтримки та стимулів з боку уряду для розвитку експорту, а також можливі ризики, пов'язані з політичною стабільністю та геополітичною ситуацією в країнах-партнерах. Крім того, вплинути на прибутковість експорту також можуть і коливання валютних курсів, тому необхідною умовою реалізації стратегії є розробка механізму управління валютними ризиками.

Таким чином, можна сформулювати висновок про те, що успішна стратегія експорту залежить від аналізу всіх цих факторів і адаптації під них, щоб максимізувати вигоду від міжнародної діяльності.

Виходячи з цих факторів відбувається розробка і розвиток стратегії експорту. Було виявлено, що вони включають в себе вибір ринків, методи просування, управління ризиками та інші дії для успішного розвитку міжнародного бізнесу.

Існує досить велика кількість типів стратегій експорту, відповідно до цілей і способів взаємодії компанії з міжнародними ринками. Виділимо деякі з них:

- стратегія через посередників;
- прямий експорт;
- ліцензування;
- франчайзинг.

Однак варто зазначити, що цей перелік не є вичерпним.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в даний час існує безліч експортних стратегій. Однак вибір конкретної стратегії залежить від цілого ряду факторів, зокрема цілей компанії, обсягу її ресурсів, галузі, наявності досвіду на міжнародних ринках тощо. Компанії можуть також комбінувати різні стратегії залежно від конкретних ринкових умов і завдань, а також від бізнес-цілей.

#### Список використаної літератури

1. Голомша Н.Є. Експортно-орієнтовані стратегії підприємств у глобальному ринковому середовищі / Н. Є. Голомша, І. І. Вербіцька, А. В. Кругляно. // Ефективна економіка. - 2024. - № 5. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_5\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_63)

*Лісна Д.В., здобувачка вищої освіти  
Аберніхіна І.Г., к.е.н, доцент,  
доцент кафедри управління фінансами, облікової  
аналітики та моніторингу бізнесу (науковий керівник)  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій  
[irina.abernihina@gmail.com](mailto:irina.abernihina@gmail.com)*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВОГО ПОРТФЕЛЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ**

Управління ризиками страхового портфеля страхової компанії посідає центральне місце в системі фінансової стійкості та стратегічного розвитку страховика, оскільки саме структура та параметри прийнятого ризику визначають здатність компанії виконувати свої зобов'язання й підтримувати необхідний рівень капіталізації. Страховий портфель являє собою сукупність договорів страхування, у межах яких компанія приймає на себе різноманітні ризики, що формують загальний профіль відповідальності. Тому ефективність управління портфелем полягає не лише у правильному відборі ризиків, а й у забезпеченні збалансованості між рівнем можливої збитковості та фінансовими ресурсами, необхідними для її покриття.

Сутність управління ризиками полягає в ідентифікації, оцінюванні та постійному контролі ризиків, що виникають у різних складових портфеля. Актуарні, андеррайтингові, ринкові, кредитні та операційні ризики формують багатовимірний простір невизначеності, у якому страховик повинен забезпечити стійку поведінку системи. Актуарні ризики пов'язані з непередбачуваністю частоти та величини страхових збитків, включаючи можливість катастрофічних подій, які здатні суттєво порушити стабільність портфеля [1]. Андеррайтингові ризики виникають у разі недооцінки об'єкта страхування або формування неадекватної тарифної політики, що призводить до дисбалансу між преміями та збитками. Ринкові та кредитні ризики визначаються змінами макроекономічних умов, коливаннями вартості активів, дефолтами контрагентів чи перестраховиків. Сукупно ці ризики формують загальний ризиковий профіль страхового портфеля, що потребує комплексного підходу до оцінювання.

Управління ризиками портфеля ґрунтується на низці принципів, серед яких ключове місце займають диверсифікація, андеррайтингова дисципліна, використання перестраховування та актуарний контроль. Диверсифікація дозволяє знизити концентрацію ризиків шляхом їхнього розподілу між різними сегментами, видами страхування та територіями. Андеррайтингова дисципліна передбачає використання уніфікованих процедур оцінювання ризиків, що забезпечують їх адекватну класифікацію та тарифікацію. Перестраховування виконує функцію трансферу частини ризику зовнішнім учасникам, зменшуючи навантаження на власний капітал страховика. Актуарний контроль забезпечує регулярну переоцінку тарифів, технічних резервів та прогнозованої збитковості, що дозволяє підтримувати відповідність портфеля реальним умовам ринку.

Інструментальний апарат оцінювання ризиків включає актуарні, статистичні та економіко-математичні методи, а також сучасні підходи фінансової інженерії. Аналіз збитковості, моделювання частоти та тяжкості збитків, побудова розподілів випадкових величин, варіаційний аналіз і регресійні моделі дозволяють оцінити рівень ризику з урахуванням специфіки кожного сегмента портфеля. Для комплексних портфелів страховики дедалі частіше

застосовують показники VaR і CVaR, сценарне моделювання та стрес-тестування, які допомагають оцінити поведінку портфеля за несприятливих умов [2]. У рамках ризик-орієнтованої капіталізації використовуються підходи Solvency II (SCR, MCR), що дають змогу визначати обсяг капіталу, необхідного для покриття потенційних ризиків.

Формування та оптимізація страхового портфеля є динамічним процесом, який передбачає балансування між прибутковістю та ризиковістю. Страховики змінюють структуру портфеля, коригують тарифну політику, запроваджують обмеження на концентрацію ризиків та застосовують методи аналізу ринкових тенденцій. Сучасні технології відкривають можливості для поглибленого аналізу ризиків: алгоритми машинного навчання, Big Data та цифрові платформи дозволяють оцінювати поведінкові особливості страхувальників, прогнозувати збитковість та оптимізувати андеррайтинг у режимі реального часу [3].

Завершальним елементом є моніторинг та контроль страхового портфеля, що передбачає регулярний аналіз динаміки збитковості, достатності технічних резервів, ефективності перестраховальних програм та відповідності структури портфеля стратегічним цілям компанії. В управлінні ризиками ключову роль відіграють служба ризик-менеджменту, актуарний підрозділ, внутрішній аудит і комітет з ризиків, які забезпечують інтеграцію ризик-орієнтованих рішень у загальну систему корпоративного управління.

Таким чином, управління ризиками страхового портфеля є комплексною, багаторівневою системою, спрямованою на забезпечення фінансової стійкості та стратегічної ефективності страхової компанії. Його результативність визначається узгодженістю актуарних, фінансових, андеррайтингових та стратегічних рішень, що в сукупності дозволяють компанії ефективно функціонувати в умовах невизначеності, підтримувати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову платоспроможність.

Список використаної літератури

1. Глухова В., Крот Л. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті фінансової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-81> (дата звернення: 14.11.2025).

2. Беспалова А.Г. Управління ризиками страхової компанії. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1. С. 8–16. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2296.2019.1.1> (дата звернення: 14.11.2025).

3. Журавка О. С., Кожушко І. О., Рябушка Л. Б. Процес управління страховим портфелем страхової компанії. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-02> (дата звернення: 14.11.2025).

**Лоскутова Г.А., аспірантка**  
**кафедри фінансів, обліку та психології**  
*ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»*  
*Український державний університет науки і технологій*  
[loskutovagan@gmail.com](mailto:loskutovagan@gmail.com)

## **БАГАТОВИМІРНІ РИЗИКИ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Функціонування підприємств в Україні у період воєнних дій та затяжної економічної турбулентності супроводжується зростанням складних, взаємопов'язаних і багатовимірних ризиків. Такі ризики проявляються одночасно у фінансовій, виробничій, кадровій, інформаційній, інноваційній і соціальній сферах, створюючи загрози стабільності підприємства. Вони не діють ізольовано, а утворюють мережу взаємозалежних впливів, унаслідок чого посилюється їхній кумулятивний ефект.

В умовах невизначеності особливої актуальності набуває побудова системи ризик-орієнтованого управління, здатної передбачати, ідентифікувати та нейтралізувати багатовимірні ризики. Головна мета такої системи –

підтримання стійкості бізнес-процесів, збереження фінансової стабільності та забезпечення економічної безпеки підприємства навіть за дії зовнішніх шоків.

Під багатовимірними ризиками слід розуміти взаємопов'язані загрози різного походження, які одночасно впливають на результати діяльності підприємства. Наприклад, фінансові втрати можуть бути наслідком логістичних порушень, кадрового дефіциту або інформаційних атак. У практичному вимірі це означає, що навіть незначна зміна одного чинника може викликати каскадні наслідки в інших сферах функціонування підприємства.

Основними групами ризиків, що визначають рівень економічної безпеки підприємств, є:

1. Фінансово-економічні ризики – коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зниження ліквідності активів, зростання дебіторської заборгованості.

2. Операційні ризики – збої у виробничих процесах, нестабільність постачань, помилки персоналу або управлінських рішень.

3. Стратегічні ризики – зміни в ринковому середовищі, втрата конкурентних переваг, неефективність бізнес-моделі.

4. Інформаційно-технологічні ризики – кіберзагрози, витоки даних, порушення роботи інформаційних систем.

5. Соціально-поведінкові ризики – кадрові втрати, моральне виснаження персоналу, неузгодженість корпоративних цінностей.

У період воєнних дій до цього переліку додаються ризики фізичного знищення активів, порушення ланцюгів постачання, зміни логістики експорту, а також регуляторні та репутаційні ризики, пов'язані з трансформацією державної економічної політики.

Забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає впровадження інтегрованої системи управління багатовимірними ризиками, яка охоплює всі рівні корпоративного управління – стратегічний, тактичний та операційний. Її ключовими елементами є:

1. Аналітичний моніторинг ризиків, що передбачає використання методів Value at Risk (VaR), кореляційного та сценарного аналізу для визначення ймовірності фінансових втрат.

2. Моделювання ризикових сценаріїв на основі методу Monte Carlo Simulation, який дозволяє оцінити поведінку підприємства за різних варіантів розвитку подій.

3. Інформаційно-аналітичні технології, зокрема BigData, системи машинного навчання та штучного інтелекту, що забезпечують оперативне виявлення нових ризикових тенденцій.

4. Прогнозно-адаптивне управління, яке поєднує аналітику, цифрову трансформацію та ситуаційне прогнозування, створюючи умови для випереджальної реакції на загрози.

Застосування таких моделей дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, мінімізувати втрати та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Дослідження доводить, що багатовимірні ризики є визначальним фактором сучасного управління економічною безпекою підприємств. Вони потребують системного підходу, заснованого на глибокому аналізі, цифрових технологіях і моделюванні ризикових ситуацій.

Стійкість підприємства до багатовимірних ризиків формується через інтеграцію ризик-менеджменту в усі рівні управління, підвищення аналітичної культури та розвиток цифрової інфраструктури. Таким чином, економічна безпека підприємства постає не лише як стан захищеності, а як динамічний процес, що забезпечує його стабільність, адаптивність і конкурентоспроможність у багатовимірному середовищі невизначеності.

#### Список використаної літератури

1. Кочкодан В. Б., Петрина М. Й. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах // Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки. – 2024. – № 1(20). – С. 230–238. – DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.230-238>

2. Joubert F. J., Snyman M. Using Monte Carlo Simulation to Quantify the Cost Impact of Systemic Risk Factors in a Project Portfolio // South African Journal of Industrial Engineering. – 2021. – Vol. 32, № 4. – P. 67–82.

3. Лоскутова Г. А. Адаптивне ризик-орієнтоване управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності // Агросвіт. – 2025. – № 16. – С. 203–211. – DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.203

4. Андрушків Б. М., Олейнікова Л. Г., Мокрушина В. І. Impact of digital transformation on socio-economic security and the state of the country's economy // У кн.: Цифровізація як чинник економічної трансформації та соціально-економічної безпеки України: теорія, практика, перспективи. – 2025. – Розд. 2.1. – С. 121–128.

*Лучко А.Р., здобувачка вищої освіти  
Ковальчук К.Ф., д.е.н., професор,  
професор кафедри управління фінансами, облікової  
аналітики та моніторингу бізнесу (науковий керівник)  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій  
alinaluchko22@gmail.com*

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

Фінансова стійкість є інтегральною характеристикою стабільного функціонування підприємства, яка відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність діяльності, своєчасно виконувати зобов'язання, підтримувати оптимальну структуру капіталу й зберігати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі. У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення ринкової конкуренції та зростання ризикових факторів управління фінансовою стійкістю набуває особливої актуальності, оскільки визначає стратегію розвитку підприємства та його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам [1].

Управління фінансовою стійкістю передбачає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, забезпечення достатнього рівня ліквідності, формування стійких джерел фінансування та мінімізацію фінансових ризиків. Центральним елементом процесу є аналіз фінансового стану, який включає оцінювання платоспроможності, ліквідності, рентабельності, маневреності власного капіталу та ефективності використання активів. На основі цих показників формується система управлінських рішень, спрямована на підтримання балансу між доходами, витратами та інвестиційними потребами (табл. 1).

Важливою складовою управління є забезпечення оптимальної структури капіталу. Надмірна частка позикових коштів підвищує фінансові ризики та зменшує стійкість підприємства, тоді як надмірна орієнтація на власний капітал може обмежувати інвестиційні можливості та уповільнювати розвиток.

Тому підприємство має визначити раціональне співвідношення власного та позикового капіталу, враховуючи вартість залучення фінансових ресурсів, рівень ризику та фазу життєвого циклу бізнесу.

Значну роль у забезпеченні фінансової стійкості відіграє політика управління ліквідністю. Ефективне управління оборотними активами, оптимізація запасів, контроль дебіторської заборгованості та формування достатнього обсягу грошових коштів дозволяють забезпечити своєчасність розрахунків і зменшити ймовірність фінансових ускладнень. Важливим інструментом є бюджетування грошових потоків, яке забезпечує прогнозування потреби у фінансових ресурсах і дає змогу мінімізувати ризики дефіциту ліквідності.

Таблиця 1

#### Показники фінансової стійкості підприємства та їх інтерпретація

Показник	Формула	Характеристика
1. Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	Відображає частку власного капіталу в загальних активах. Значення > 0,5 свідчить про високу фінансову незалежність та низьку залежність від зовнішніх кредиторів.

2. Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Валюта балансу	Показує рівень зовнішньої заборгованості. Чим вища частка зобов'язань, тим більший фінансовий ризик і нижча стійкість.
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний обіговий капітал / Власний капітал	Характеризує мобільність власних фондів. Вищі значення означають, що підприємство має достатній власний оборотний капітал для покриття поточної діяльності.
4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи	Показує, яка частина оборотних активів профінансована за рахунок власних ресурсів. Значення > 0,1 вважається позитивним.
5. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Основний індикатор ліквідності. Значення 1,5–2,0 вказує на достатню спроможність підприємства виконувати поточні зобов'язання.
6. Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	Характеризує здатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	Відображає можливість негайного погашення боргів. Нормативне значення: 0,2–0,35.
8. Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Залучений капітал	Показує співвідношення власних і позикових коштів. Чим вище значення, тим вищий рівень фінансової стійкості.
9. Коефіцієнт покриття відсотків (Interest Coverage Ratio)	ЕВІТ / Відсоткові витрати	Характеризує здатність підприємства обслуговувати борг. Значення > 3 вказує на достатню платоспроможність.
10. Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	Показує ефективність використання власного капіталу. Високі значення свідчать про здатність генерувати прибуток та формувати внутрішні джерела фінансової стійкості.
11. Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	Відображає здатність активів генерувати прибуток та бути економічно продуктивними.
12. Коефіцієнт покриття власним оборотним капіталом	Власний оборотний капітал / Поточні зобов'язання	Демонструє, наскільки власних ресурсів вистачає для покриття короткострокових боргів.

Узагальнено автором на основі [2-4].

Підвищення фінансової стійкості пов'язане також із диверсифікацією джерел фінансування. Підприємства можуть залучати додатковий власний капітал, використовувати інструменти банківського кредитування, фінансового лізингу, факторингу, а також застосовувати механізми державної підтримки або

партнерського фінансування. Диверсифікація зменшує залежність від одного джерела ресурсів і підвищує гнучкість фінансової політики [3].

В умовах високої невизначеності особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід до управління фінансовою стійкістю. Він охоплює ідентифікацію й аналіз ризиків, оцінку їх впливу на фінансові результати, формування системи внутрішнього контролю та інструментів мінімізації ризиків. Застосування stress-testing, сценарного аналізу, хеджування, створення резервів і страхування дозволяє зміцнити стійкість та зменшити чутливість до зовнішніх шоків.

Шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства включають: оптимізацію структури капіталу з урахуванням вартості та ризику залучення ресурсів; зміцнення ліквідності, зокрема через ефективне управління оборотними активами; підвищення рентабельності за рахунок контролю витрат, удосконалення цінової політики та впровадження інноваційних технологій; зменшення фінансової залежності через диверсифікацію джерел фінансування; посилення системи ризик-менеджменту, включаючи регулярні сценарні оцінки та моніторинг зовнішніх факторів; інвестування в модернізацію виробництва для підвищення ефективності активів; формування резервів та страхових програм, які гарантують захист у періоди нестабільності [1, 2, 4,].

Отже, управління фінансовою стійкістю підприємства є багатокомпонентним процесом, який поєднує аналітичні, організаційні, фінансові та стратегічні інструменти.

Системний підхід до формування фінансової стійкості забезпечує стабільність діяльності підприємства, його здатність своєчасно виконувати зобов'язання та можливість реалізовувати потенціал розвитку навіть в умовах високої економічної нестабільності.

#### Список використаної літератури

1. Ізюмська В., Нікульшина А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26> (дата звернення: 25.11.2025).

2. Koval O., Litus P. Management of financial stability of the enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2020. No. 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.77> (date of access: 25.11.2025).

3. Сидорчук І. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 72–77. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-10> (дата звернення: 25.11.2025).

4. Іванов М. Управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі в сучасних умовах: виклики та можливості. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(75)), 156–164. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-156-164> (date of access: 25.11.2025).

*Моїсєєв М.В., здобувач вищої освіти  
Мушникова С.А., д.е.н., професор,  
професор кафедри управління фінансами, облікової  
аналітики та моніторингу бізнесу (науковий керівник)  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій  
svetamush@gmail.com*

## **БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Управління активами промислового підприємства є ключовим елементом фінансово-економічної системи управління, оскільки визначає здатність підприємства забезпечувати ефективне виробництво, стійкість грошових потоків, оптимальну структуру капіталу та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Активи промислових підприємств характеризуються високою капіталомісткістю, технологічною складністю та значними затратами на утримання й модернізацію, що зумовлює необхідність формування цілісної системи їхнього управління.

Структура активів промислового підприємства включає матеріальні, нематеріальні та фінансові складові, кожна з яких відіграє специфічну роль у створенні вартості. Матеріальні активи охоплюють основні засоби, виробниче обладнання, інфраструктуру та запаси сировини й матеріалів. Вони забезпечують операційну діяльність і формують матеріально-технічну базу підприємства. Нематеріальні активи, серед яких інтелектуальна власність, технології, програмне забезпечення та бренди, є визначальними для інноваційного розвитку, особливо в умовах цифрової трансформації промисловості. Фінансові активи забезпечують ліквідність, можливості інвестування та здатність до оперативного реагування на ринкові зміни [1].

Ефективне управління активами передбачає обґрунтоване формування, раціональне використання та системний контроль їхньої вартості. На етапі формування активів важливими є інвестиційні рішення щодо вибору технологій, оновлення обладнання, модернізації виробництва та оптимізації структури основних засобів. Рішення приймаються на основі аналізу життєвого циклу активів, оцінки їхнього технічного стану, амортизаційної політики та прогнозу виробничих потреб (табл. 1).

Особливу увагу приділяють вибору між купівлею, лізингом або орендою обладнання, що дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити гнучкість у плануванні виробничих потужностей.

Використання активів пов'язане з забезпеченням їхньої максимальної продуктивності та ефективності. На цьому етапі застосовуються методи операційного менеджменту, такі як технічне обслуговування й ремонт (ТОіР), тотальне продуктивне обслуговування (TPM), управління запасами, а також методики оцінювання ефективності використання основних засобів: фондоддача, коефіцієнт завантаження, рівень зносу та продуктивність обладнання. Розвиток цифрових технологій сприяв впровадженню концепцій predictive maintenance та Industry 4.0, де управління активами ґрунтується на аналізі даних сенсорів, моделюванні та прогнозуванні технічних збоїв [4].

Таблиця 1

## Ключові елементи системи управління активами промислового підприємства

Елемент системи	Зміст і управлінські завдання	Основні інструменти та показники оцінювання
Формування активів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування структури активів;</li> <li>– вибір технологій та обладнання;</li> <li>– обґрунтування інвестицій у виробничу інфраструктуру;</li> <li>– амортизаційна політика;</li> </ul>	Інвестиційний аналіз (NPV, IRR, PP); Оцінка життєвого циклу активів (LCC); Вартість оновлення обладнання; Порівняння альтернатив (купівля, лізинг, оренда).
Експлуатація та використання активів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення ефективної роботи обладнання;</li> <li>– мінімізація простоїв;</li> <li>– оптимізація виробничих потужностей;</li> <li>– управління запасами;</li> </ul>	Фондовіддача; Коефіцієнт змінності; Рівень зносу; Коефіцієнт технічної готовності; Витрати на ТОiP.
Технічне обслуговування та ремонт	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планові та аварійні ремонти;</li> <li>– технічна діагностика стану;</li> <li>– прогнозування ризиків відмов;</li> </ul>	TPM (Total Productive Maintenance); Predictive Maintenance; MTBF/MTTR (час між відмовами/час відновлення); Карта відмов обладнання.
Оцінка та контроль вартості активів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– переоцінка основних засобів;</li> <li>– контроль вартості та ефективності використання;</li> <li>– аналіз відхилень;</li> <li>– аудит стану активів;</li> </ul>	Рентабельність активів (ROA); Вартість заміщення; Оцінка знецінення активів; Аудиторські звіти та технічні паспорти.
Управління ризиками активів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ідентифікація технічних та операційних ризиків;</li> <li>– сценарний аналіз;</li> <li>– страхування активів;</li> <li>– формування резервів на відновлення;</li> </ul>	Stress-testing; VaR, CVaR; Оцінка ймовірності відмов; Втрати від простоїв; Страхові тарифи.
Стратегічний розвиток активів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– модернізація та інноваційне оновлення;</li> <li>– переходи до екологічно сталих технологій;</li> <li>– цифровізація процесів управління активами;</li> <li>– формування довгострокових програм розвитку;</li> </ul>	Стратегічні KPI (Capex/Revenue, Renewal ratio); Інвестиційні портфелі; Дорожні карти модернізації; Індикатори енергоефективності.

Систематизовано автором на основі [2-5].

Важливою складовою є контроль та оцінювання вартості активів, що забезпечує прозорість фінансової звітності, обґрунтованість інвестиційних рішень і достовірність оцінки ризиків. Підприємства застосовують методи фінансового аналізу, моніторинг змін у вартості активів, переоцінку основних

засобів, аудит технічного стану та управління портфелем активів. Умови сучасної економічної невизначеності посилюють роль ризик-орієнтованих підходів: аналіз сценаріїв, stress-testing, оцінка втрат від простоїв, страхування технічних ризиків та формування резервів на відновлення активів.

Значну роль відіграє також стратегічне управління активами, яке визначає довгострокові орієнтири розвитку виробничої інфраструктури. Його сутність полягає у формуванні оптимального балансу між модернізацією, інноваціями та експлуатаційною надійністю. Перехід промислових підприємств до концепцій «зеленої» економіки, енергоефективності та цифрової трансформації зумовлює необхідність системного оновлення активів із використанням екологічно сталих технологій.

Таким чином, управління активами промислового підприємства є багатограним процесом, який охоплює фінансові, технічні, операційні та стратегічні аспекти. Ефективне управління цим процесом забезпечує підтримання виробничого потенціалу, оптимізацію грошових потоків, зниження операційних ризиків та створення умов для стійкого розвитку підприємства. Інтегрований підхід до управління активами дозволяє промисловим підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, адаптивність до ринкових змін та довгострокову економічну цінність.

#### Список використаної літератури

1. Колодізев О., Азізова К. Управління оборотними активами промислових підприємств: сучасні підходи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-27> (дата звернення: 25.11.2025).

2. Управління оборотними активами промислових підприємств в контексті реалізації маркетингової стратегії / І. Perevozova та ін. *Journal of Scientific Papers "Social development and Security"*. 2021. Т. 11, № 1. С. 237–258. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.1.21> (дата звернення: 25.11.2025).

3. Marynovych O. O., Schuchmann V. A. Basic current assets financing strategies of the enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2019. No. 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.150> (date of access: 25.11.2025).

4. Чуприна Х., Валяев О., Деркач А. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції just in time. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-80> (дата звернення: 25.11.2025).

5. Budko O., Kuksa Y., Chekhuta M. Asset management system as a tool for influence on company value increase. *Economic bulletin of the dniprovsk state technical university*. 2024. No. 1(8). P. 70–76. URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306467pp70-76](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306467pp70-76) (date of access: 25.11.2025).

*Редзюк Є.В., к.е.н., доц.,  
старший науковий співробітник  
сектору міжнародних фінансових досліджень  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,  
redzyuk@gmail.com*

## **ФОРМИ І МЕТОДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ РИНКУ КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ І ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

З початком повномасштабної агресії росії структура фінансової системи України перебуває в режимі інтенсивної трансформації: фіскальна політика, платіжна система, банківський сектор та ринки капіталу зазнали як шоків, так і пришвидшеної модернізації. В умовах повномасштабної і гібридної війни, відбудови й водночас євроінтеграційних зобов'язань питання побудови надійного, інтегрованого і сумісного з європейськими стандартами вітчизняного ринку капіталу набуває ключового економічного і політичного значення. Наявність стійкої інфраструктури і розвиненого ринку капіталу в Україні впливає на здатність держави ефективно регулювати корпоративний сектор, примножувати і мобілізувати внутрішні заощадження, управляти державним боргом, приваблювати іноземні інвестиції та більш ефективно реалізовувати програми відновлення. Тому пошук ефективних форм і методів модернізації вітчизняного ринку капіталу є не лише науково актуальним, а й практично

необхідним для реалізації повноцінних соціально-економічних реформ у коротко- і середньостроковому періоді.

Відзначимо, що ринок капіталу України традиційно залишається найслабшою ланкою національної фінансової системи, значно відстаючи за ключовими індикаторами (капіталізація, ліквідність, глибина) від ринків Центрально-Східної Європи. При цьому в умовах повномасштабної агресії та стратегічного курсу на членство в Європейському Союзі, модернізація ринку капіталу перетворюється з економічного завдання на критичну необхідність забезпечення стійкості, фінансування повоєнного відновлення та адаптації до вимог *Acquis Communautaire* (зокрема, директив MiFID II, MiFIR, CFD)[1].

Основна проблема вітчизняного ринку капіталізації полягає у домінуванні сегмента державного боргу (ОВДП), який за останні майже 10 років оцінюється у 80-95% обсягів торгів на ринку капіталу України, при практичній відсутності ліквідного ринку корпоративних цінних паперів та низькій активності роздрібних інвесторів. Під час повномасштабної війни в 2022-2025 рр. торги ОВДП ще більше збільшились на відміну від всіх інших інструментів й склали 90-95% від обсягів торгівлі. Так, в 2022 році найбільший обсяг торгів за фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу України протягом зазначеного періоду зафіксовано з ОВДП – 152,83 млрд грн (95,14% від загального обсягу торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу протягом січня-грудня поточного року). В 2023 році найбільший обсяг торгів за фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу в Україні протягом зазначеного періоду зафіксовано з ОВДП – 406,0 млрд грн (93 % від загального обсягу торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу протягом січня-грудня 2023 року). В 2024 році також найбільший обсяг торгів на операторах організованих ринків капіталу протягом зазначеного періоду серед фінансових інструментів зафіксовано з ОВДП – 547,93 млрд грн (83,44 % від загального обсягу торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу). В 2025 році найбільший обсяг торгів на

операторах організованих ринків капіталу України, протягом зазначеного періоду, серед фінансових інструментів зафіксовано з ОВДП – 582,34 млрд грн (74,71 % від загального обсягу торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу).

Торги вітчизняними корпоративними інструментами (акціями і облигаціями) станом на 2020-2025 рр. складають мізерний відсоток: на рівні 0,01-1,5%, що абсолютно не відповідає сучасним тенденціям на ринках капіталу ЄС, розвинутих країн і країн, що розвиваються. Такий показник, як капіталізація лістингових компаній фондового ринку в Україні майже відсутній і не використовується. На своєму піку у 2014 році капіталізація лістингових компаній фондового ринку складала 29,2% ВВП (463,5 млрд. грн), у 2020 році (останні дані) сягнула лише 1,3 млрд. грн (0,03% ВВП). Аналіз показників свідчить, що в цілому ситуація на вітчизняному ринку капіталу характеризується вкрай низькою капіталізацією та асиметричною структурою. Обсяг зареєстрованих випусків акцій і їх торгів демонструють системне зниження, що свідчить про низьку довіру до інструментів власності та відсутність значних IPO/SPO. В той же час активи банківської системи України суттєво зростають і в сотні разів перевищують капіталізацію лістингових компаній фондового ринку в Україні. Станом на 10.2025 р. активи банківської системи України склали 3,604 трлн. грн. (10.2024 р. – 3,181 трлн. грн; 10.2023 р. – 2,648 трлн. грн; 10.2022 р. – 2,168 трлн. грн; 10.2021 р. – 1,932 трлн. грн;)[2;3].

Сучасний етап розвитку ринку капіталу України визначається фундаментальною необхідністю переходу від фрагментованої, нестійкої та гіперрегулятивно обмеженої моделі до інституційно цілісної, технологічно сумісної та прозорої системи, що функціонує відповідно до європейських стандартів фінансової інтеграції. Модернізація ринку капіталу в умовах війни та повоєнного відновлення набуває ознак не лише економічного, але й геополітичного пріоритету, оскільки інтеграція до європейського фінансового ядра визначає доступ до ринкових ресурсів розвитку, міжнародних інвестицій, програм реконструкції та трансферу інституційної довіри. У цьому контексті

формування оптимальних форм та методів модернізації не може бути зведене до технічної імплементації окремих регуляторних директив або копіювання окремих компонентів європейської інфраструктури; воно передбачає створення в Україні цілісної екосистеми фінансового ринку, яка здатна функціонувати в умовах відкритої конкуренції, макрофінансової волатильності та технологічних викликів.

Ядром модернізаційного процесу є гармонізація українських регуляторних практик із європейським законодавством не як формальна адаптація, а як структурна трансформація фінансових інститутів. Досвід країн Центрально-Східної Європи демонструє, що успіх ринкової модернізації залежить від поєднання двох взаємодоповнюючих векторів: з одного боку, це інтеграція до європейських стандартів регулювання, а з іншого – розвиток внутрішньої інституційної та технологічної спроможності, що забезпечує здатність ринку відповідати цим стандартам. Український ринок капіталу тривалий час залишався у стані інституційної невизначеності, формальної гармонізації без реального впровадження, що відображалось у низькій ліквідності, відсутності інституційних інвесторів та технологічній відсталості. Модернізація вимагає переходу до моделі, в якій законодавча гармонізація підкріплюється розвитком інституційної інфраструктури, технологічною сумісністю та реальним розширенням ринкових функцій.

Ключовим структурним компонентом модернізації, на наш погляд, є створення інституційного середовища, що забезпечує стійкість ринку в умовах війни та високої невизначеності. Європейські фінансові системи розвиваються у середовищі, де інституційна стійкість забезпечується диверсифікацією фінансових інструментів, значною часткою інституційних інвесторів, розвиненою інфраструктурою клірингу та цифровізованими механізмами управління ризиками. Україна вимушена модернізувати ринок у середовищі, де домінують державні облігації, а роль приватних інвесторів залишається мінімальною. У цій ситуації модернізація повинна бути спрямована на баланс між довгостроковим розвитком та короткостроковими потребами ринку, що

особливо важливо у воєнний період, коли потреби державного фінансування обмежують формування повноцінної ринкової ліквідності.

Важливою умовою модернізації є прискорена трансформація пост-трейдингової інфраструктури. Європейська фінансова екосистема ґрунтується на стандартах CSDR, EMIR, MiFIR, що забезпечують уніфіковані правила розрахунків, клірингу та обігу фінансових інструментів. Українська система, навіть за умов останніх реформ, значною мірою залишається несумісною з європейською з огляду на відсутність повноцінного центрального контрагента, низький рівень цифрової інтеграції та обмежену доступність стандартів ISO 20022. Модернізація потребує не лише технічного оновлення систем обліку, але й повного перезавантаження архітектури пост-трейду, включаючи поєднання клірингових та депозитарних функцій відповідно до вимог європейських регуляторів. Саме модернізація пост-трейду визначає здатність України інтегрувати свої фінансові інститути в єдину європейську мережу, забезпечувати транскордонний рух капіталу та відповідати вимогам ринку ПВП (панєвропейської платформи взаємодії пост-трейду).

Не менш важливою складовою модернізаційного процесу є інституціоналізація трансформації інвестиційного клімату та створення умов для розвитку довгострокових інвестиційних інституцій. Європейські ринки капіталу суттєво відрізняються від українського тим, що домінуючу роль на них відіграють пенсійні фонди, страхові компанії, фонди колективного інвестування та професійні посередники. В Україні частка інституційних інвесторів у ВВП залишається мінімальною, що створює структурну нестачу довгострокового капіталу та обмежує можливості модернізації ринку. Формування масштабної інституційної інвесторської мережі повинно стати базовою умовою модернізації, оскільки саме такі інвестори створюють ліквідність, генерують попит на інструменти та забезпечують сталість ринкових процесів.

Модернізація також неможлива без технологічної інтеграції, яка охоплює цифрові стандарти звітності, автоматизацію клірингових процедур та впровадження цифрових фінансових інструментів. Європейський фінансовий

ринок стрімко рухається у бік використання DLT-рішень у пост-трейдингу, цифрових облігацій, токенизованих активів та систем реального часу, заснованих на автоматизованих протоколах. Україна має можливість здійснити так званий «інфраструктурний стрибок», застосувавши найновіші технології без необхідності підтримувати застарілі системи. Така стратегія вже була успішно застосована низкою ринків, що інтегрувалися до європейського простору швидше, ніж це передбачали традиційні сценарії інституційного розвитку.

Також необхідно підкреслити, що модернізація ринку капіталу не може бути зведена до технічного копіювання європейських моделей. Україна знаходиться в унікальній позиції, коли модернізація ринку капіталу є водночас складовою відбудови країни, інструментом структурної трансформації економіки та умовою геополітичної інтеграції. У цій ситуації оптимальні форми модернізації передбачають створення власної гібридної моделі, що базується на поєднанні європейських стандартів і локальних інституційних особливостей. Такі моделі у світовій практиці виявлялися більш стійкими, ніж моделі сліпого копіювання, оскільки враховували національні інтереси, масштаби ринків, рівень інституційного розвитку та специфічні економічні ризики.

Формування оптимальних методів модернізації потребує поєднання нормативних реформ, інституційного перепроектування та технологічної реконструкції. Найефективнішою є послідовність, коли нормативні зміни встановлюють рамку, інституційні перетворення створюють виконавчу основу, а технологічні інновації забезпечують функціональність системи. Невідповідність між цими елементами неминує призводити до провалів модернізації, що неодноразово спостерігалось в історії українського фінансового сектору. Європейський досвід засвідчує, що модернізаційні процеси мають бути синхронізованими, масштабними та підкріпленими політичною волею.

Досвід Польщі, Румунії, Чехії та країн Балтії демонструє, що модернізація ринку капіталу стає успішною тоді, коли вона інтегрована в загальну стратегію економічного розвитку. У цих країнах фінансові реформи були синхронізовані із розвитком банківських, фіскальних та інституційних систем, що створювало

єдину архітектуру ринкового розвитку. Україна має відтворити таку архітектуру, але у значно складніших умовах воєнної економіки, що ставить вимогу адаптованості та гнучкості модернізаційної стратегії.

Підсумовуючи відзначимо, що формування оптимальних форм і методів модернізації ринку капіталу України в контексті євроінтеграції передбачає створення комплексного реформованого середовища, де регуляторна гармонізація спирається на інституційну модернізацію, розвиток інвесторської мережі, технологічне оновлення та інтеграцію до європейських фінансових ринків і стандартів. Лише така цілісна модель здатна перетворити український ринок капіталу на стійку, конкурентоспроможну та привабливу частину європейського фінансового простору[4;5;6].

#### Список використаної літератури

1. European Commission. Financial markets / Securities markets / Investment services and regulated markets. 24.11.2025. URL:[https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/financial-markets/securities-markets/investment-services-and-regulated-markets\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/financial-markets/securities-markets/investment-services-and-regulated-markets_en)

2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Аналіз ринку. Основні показники ринку. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. 24.11.2025. URL:<https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#tab-dov>

3. Показники діяльності банків в Україні. Банківські показники. «Minfin.com.ua» інтернет-портал про фінанси і інвестиції. 24.11.2025. URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2025-10/>

4. Редзюк Є.В. Прямі іноземні інвестиції: можливості для продуктивного економічного зростання. Журнал «Фінанси України». Випуск 3. 2017. С.96-110

5. Редзюк Є.В. Економічна євроінтеграція: оцінка й моделювання поверхневих та прихованих чинників дивергенції між Україною та ЄС. Журнал «Міжнародна економічна політика». Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. №1 (34). 2021. С.95-118

6. Redziuk, Y. (2024). Mechanisms of external financing of the Ukrainian economy during war and approaches to their optimization. *Economy of Ukraine*. 2024.

*Росоха М. І. здобувач вищої освіти  
Внукова Н.М., д. е.н., проф. кафедри міжнародної торгівлі,  
митної справи та фінансових технологій (науковий керівник)  
Харківський національний економічний університет  
ім. Семена Кузнеця  
[muroslavka2004@gmail.com](mailto:muroslavka2004@gmail.com)*

## **ФІНАНСОВІ РИЗИКИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

У зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) України активно задіяні фінансові установи (банки, страхові, факторингові, лізингові компанії та ін.) [4,2]. Розширення міжнародної торгівлі та капітальних потоків підвищує вразливість суб'єктів до фінансових ризиків. В умовах нестабільного фінансового ринку ефективне управління ризиками стає особливо важливим, оскільки вони впливають на роботу підприємств і стабільність ринку фінансових послуг, загрожуючи стабільності кредитних, розрахункових, страхових та інвестиційних операцій. Дослідження ризиків і механізмів їх управління є ключовим для підвищення конкурентоспроможності економіки.

У міжнародній діяльності автор на основі одного з досліджень визначив, як ключові компоненти: валютний ризик (зміна курсів валют), кредитний ризик (невиконання зобов'язань контрагентами), процентний ризик (зростання витрат на міжнародне кредитування), логістично-транспортний ризик (збої в ланцюгах постачання), правовий чи регуляторний ризик (зміни в митному та нормативному регулюванні), а також репутаційний ризик (втрата довіри партнерів через затримки платежів чи проблеми з фінансовими установами) [1], але це не є вичерпним переліком.

Для розширення дослідження необхідно врахувати оновлені напрями регулювання ринку фінансових послуг, який забезпечує ключові операції, необхідні для здійснення ЗЕД: міжнародні платежі, кредитування, страхування експортних і імпорتنих контрактів, гарантування митних платежів, хеджування валютних ризиків, інвестиційні операції та ін.

Новий Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [5] підвищив увагу до теми ризиків, тема яких майже 200 разів подана по тексту закону. Приділяється окрема увага небанківським фінансовим установам, які надають пізні види фінансових послуг

Таким чином, фінансові ризики у ЗЕД мають різноплановий характер, вони стосуються як кредитних ризиків, зокрема, особливих щодо лізингових і факторингових операцій, так і діяльності страхових компаній, чинять мультиплікативний вплив на ринок фінансових послуг та його здатність забезпечувати стійке функціонування економіки у період воєнного стану.

Управління фінансовими ризиками у ЗЕД потребує системного підходу з використанням ринкових інструментів та державних механізмів. Серед методів мінімізації ризиків найбільш пріоритетними є:

1. Валютне хеджування (форварди, ф'ючерси, свопи, опціони) — захист від коливань курсу.
2. Страхування експортних кредитів і ризиків — фінансова безпека та зниження неплатежів.
3. Диверсифікація ринків і постачання — менша залежність та більша стійкість бізнесу [3].

Регуляторні механізми Національного банку України підтримують стабільність валютного ринку та створюють сприятливі умови для застосування вказаних методів, що відображено у розділі «Фінансова стабільність» на офіційному сайті НБУ [3].

Автором розглянуто он-лайн ресурс GoogleTrends [6] для вирішення завдання з оцінювання рівня зацікавленості темою фінансових ризиків у ЗЕД із застосуванням фінансових послуг який надає у обраний часовий період з 2004

року показник попиту на обрані терміни. Починаючи з 2004 роки всі три теми мають загальну тенденцію до суттєвого зниження, майже затухання, що потребує додаткового дослідження.

Статистична значимість зацікавленості темою фінансових ризик не є повною по всіх регіонах України. Найбільший інтерес пошукувачів у Google серед цих трьох виділених, до ЗЕД, але також суттєвий спадний тренд. По всіх трьох напрямках лідирує Вінницька область за активністю пошуків. Отже, це свідчить про актуальність дослідження цієї теми для виявлення резервів і слабких місць щодо розвитку ЗЕД і відзначення тут ролі ринку фінансових послуг.

Отже, застосування методів управління фінансовими ризиками підвищує ефективність ЗЕД та стабільність фінансової системи. Вони проявляються через валютні, процентні, кредитні та правові ризики, що знижує інвестиційну привабливість і ускладнює доступ до фінансування. Ефективне управління ризиками, диверсифікація, страхування та державні регуляторні заходи підвищують конкурентоспроможність і стійкість національного ринку фінансових послуг.

#### Список використаної літератури

1. Козій, У. М. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності : дипломна робота ... бакалавра : 073 Менеджмент / Козій Уляна Михайлівна. - Київ, 2025. - 96 с. URI:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/75183>
2. Митний Кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/conv#Text>
3. Офіційний сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/>
4. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII: URL:<https://surl.li/hhnjlg>
5. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
6. Як користуватися сервісом GoogleTrends?URL:<https://surl.lu/lgjvwl>

*Семенова Т.В. к. е. н., доцент  
доцент кафедри економіки та підприємництва  
імені Т.Г. Беня  
Ляшенко М.А., аспірант  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут  
Українського державного університету науки і технологій  
semtv1@gmail.com  
m.a.liashenko@stud.ust.edu.ua*

## **АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективна комунікативна стратегія торговельного підприємства є важливою умовою забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку. В умовах цифровізації та ринкової мінливості комунікаційна діяльність перетворюється з інструменту маркетингу на стратегічний ресурс управління. Тому формування аналітико-методичної бази комунікативної стратегії стає визначальним чинником результативності взаємодії торговельного підприємства з ринковим середовищем.

Формування стратегії передбачає поетапний процес: аналітичну діагностику середовища, стратегічне прогнозування, програмно-планові рішення, позиціонування, бюджетування та оцінку результативності. Аналітична складова є системоутворюючою, адже саме вона формує стратегічні орієнтири комунікативної політики торговельного підприємства [1].

На початковому етапі доцільно використовувати SWOT- та PESTEL-аналізи, що дають змогу виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості, загрози та ключові фактори зовнішнього впливу. Додаткову аналітичну глибину забезпечує галузевий та конкурентний аналіз за моделлю 5-ти сил М. Портера. Узагальнення результатів формує основу для подальшого прогнозування та вибору оптимальних каналів комунікації [4].

На етапі прогнозування визначаються можливі сценарії розвитку ринку,

поведінка споживачів та напрями технологічних змін. Отримані результати використовуються для програмно-цільового планування, у межах якого узгоджуються ресурси, виконавці та строки реалізації. Наступним кроком є стратегічне проєктування, що охоплює розробку конкретних заходів і вибір каналів комунікації за PESO-матрицею (Paid, Earned, Shared, Owned). Такий підхід забезпечує баланс між платними, репутаційними, соціальними та власними каналами інформаційного впливу [5]. Для систематизації інструментів, які використовуються на різних етапах розробки стратегії торговельного підприємства, узагальнимо їх в таблиці 1.

Оцінювання ефективності є завершальним етапом формування комунікативної стратегії. Для цього використовуються кількісні (охоплення, динаміка продажів) та якісні показники (імідж, лояльність, впізнаваність бренду). Регулярний моніторинг забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень [5].

Вдосконалення аналітичного інструментарію передбачає поєднання позитивістського танормативного підходів. Перший забезпечує об'єктивність аналітики, другий – врахування практичних аспектів та ціннісних орієнтирів менеджменту. Таке поєднання підвищує практичну значущість методичних рішень і сприяє підвищенню конкурентоспроможності торговельного підприємства [2].

Таблиця 1

Аналітико-методичні інструменти формування комунікативної стратегії торговельного підприємства

Етап	Метод / інструмент	Призначення	Очікуваний результат
1. Аналітичний	SWOT- та PESTEL-аналізи, а також ситуаційний підхід	Визначення факторів впливу та проблем комунікацій	Інформаційна база для позиціонування
2. Прогностичний	Екстраполяція, сценарне моделювання	Прогнозування тенденцій та поведінки ринку	Обґрунтування стратегічних орієнтирів
3. Програмно-цільовий	Метод «дерева цілей», ресурсне балансування	Узгодження цілей та ресурсів	Формування стратегічної програми

4. Проектно-плановий	PESO-матриця, цільове бюджетування	Вибір каналів та розподіл витрат	Комплексність комунікаційної політики
5. Оціночно-контрольний	KPI, контент-аналіз, опитування	Вимірювання результативності	Коригування стратегії

Джерело: розроблено авторами на основі [3].

Таким чином, аналітико-методичне забезпечення комунікативної стратегії торговельного підприємства формує цілісну систему стратегічного управління комунікаціями. Його реалізація сприяє прозорості управлінських процесів, адаптивності до змін середовища та зміцненню ринкових позицій підприємства.

#### Список використаної літератури

1. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 13-19.

2. Кириченко С. О., Цвях П. В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 42-46.

3. Садовська І. І., Петропавловська С. Є. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на b2b та b2c-ринках. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 3. С. 327-334.

4. Сичова О. Є. Обґрунтування стратегічних рішень управління при виборі методології управління ефективною системою комунікацій підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 56-62.

Mysikiv H., Tagiev Ye. The Impact of Integration Strategies on Business Growth and Value Chain Development // *SMEU*. Vol. 6. № 2. 2024. Pp. 66-76. DOI: 10.23939/smeu2024.02.066. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-2-2024/impact-integration-strategies-business-growth-and> (accessed: 01.11.2025).

**Сорокін К. О.,**  
**аспірант кафедри фінансів, обліку та психології**  
**ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»**  
**Український державний університет науки і технологій**

## **СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НОВИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МОДЕЛЕЙ**

Сучасний розвиток національної економіки України значною мірою залежить від активізації підприємницької діяльності, особливо у сфері інновацій та стартапів. Стартап-екосистема формує умови для народження нових підприємницьких ідей, швидкої їх реалізації та масштабування, сприяє розвитку технологій та підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку. Вона охоплює взаємодію різних елементів: стартапів, бізнес-інкубаторів та акселераторів, венчурних фондів, бізнес-ангелів, університетських та наукових центрів, державних і громадських програм підтримки, а також інвестиційних платформ і спільнот для нетворкінгу.

Інтеграція цих компонентів забезпечує формування ефективних нових підприємницьких моделей, які здатні швидко адаптуватися до змін економічного середовища та потреб ринку. Особливу роль відіграє інноваційний та технологічний аспект стартапів, що дозволяє створювати продукти та послуги з високою доданою вартістю. В сучасних умовах в Україні спостерігається активний розвиток стартапів у сферах інформаційних технологій, фінансових технологій (FinTech), агротехнологій, медичних технологій, енергетики та екології.

Ефективність стартап-екосистеми багато в чому залежить від організаційних та фінансових механізмів підтримки, що забезпечують доступ до капіталу, менторських програм та експертної підтримки. Серед них – венчурне фінансування, державні гранти, програми підтримки малих і середніх підприємств, інвестиційні платформи, а також сприятливі умови для залучення іноземних інвесторів. В Україні вже функціонують численні інкубатори та акселератори (наприклад, UNIT.City, Radar Tech, 1991 Open Data Incubator), які сприяють підготовці та запуску інноваційних проектів.

Для розвитку стартап-екосистеми пропонується комплексний підхід, який включає:

- розвиток фінансових інструментів: венчурних фондів, грантових та кредитних програм, муніципальних та державних інвестиційних ініціатив;

- підвищення технологічної спроможності: впровадження цифрових платформ для управління проєктами, використання аналітики даних, штучного інтелекту та інноваційних ІТ-рішень для оптимізації бізнес-процесів;

- інституційна підтримка: розвиток акселераторів, інкубаторів, освітніх програм, створення кластерів стартапів та мереж менторської підтримки;

- сприяння інтеграції з міжнародними ринками: участь у глобальних акселераційних програмах, доступ до міжнародних інвестицій та обміну досвідом.

Технологічні інновації стають ключовими факторами розвитку підприємницьких моделей. Використання сучасних технологій дозволяє ефективно аналізувати ринок, прогнозувати ризики, управляти фінансами та масштабувати проєкти навіть у складних економічних умовах. Наприклад, стартапи у сфері AgriTech активно застосовують платформи Big Data, блокчейн та інструменти дистанційного управління, що підвищує їх гнучкість та конкурентоспроможність.

Таким чином, розвиток стартап-екосистеми в Україні є стратегічним чинником модернізації економіки та підвищення інноваційного потенціалу країни. Забезпечення ефективної взаємодії всіх елементів екосистеми, вдосконалення фінансових, організаційних та технологічних механізмів підтримки дозволить створити умови для успішної реалізації нових підприємницьких моделей, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та інтеграції українських інноваційних проєктів у світовий економічний простір.

*Усенко М.П., аспірант  
кафедри економічної інформатики*

*Бандоріна Л.М., к.е.н., доцент (науковий керівник)  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут  
Українського державного університету науки і технологій  
mri.mailbx@gmail.com*

## **АНАЛІЗ ОБМЕЖЕНЬ ХМАРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ**

Хмарні технології в останні роки стають вже не просто типовими ІТ-рішеннями, а фундаментом для цифрової трансформації бізнесу. Але не зважаючи на підвищену зацікавленість та активне розповсюдження хмарних технологій, різноманітні економічні та правові бар'єри продовжують бути серйозною перешкодою на шляху масштабного впровадження, особливо у контексті України та країн Євросоюзу.

У країнах Європи використання хмарних послуг поступово стає нормою. У 2023 р. близько 45% підприємств ЄС придбали хоча б одну з форм хмарних послуг, здебільшого задля електронної пошти, зберігання файлів та офісного ПЗ [1]. При цьому розповсюдженість послуг досить помітно залежить від розміру компанії, великі компанії здійснюють перехід активніше, на відміну від малих [2]. Український ринок має ще більш динамічний розвиток, наприклад, за оцінкою Максима Агеєва (CEO українського провайдера DeNovo), обсяг IaaS-сегменту за 2021-2023 р.р. збільшився майже втричі, досягнувши 2,7–2,8 млрд грн [3]. Серед найбільших українських хмарних провайдерів слід відмітити компанії DeNovo та GigaCloud, з 17,3% та 16,3% частками ринку відповідно, однак не дивлячись на це, найбільшу частку ринку хмарних послуг все одно займає компанія AWS (Amazon Web Services) із 20,4% [4]. Суттєвий внесок у розвиток ринку робить сегмент ІІІ-хмар: у 2024-2025 р.р. українські провайдери інвестували більш ніж 150 млн. грн. у хмарну GPU-інфраструктуру [5], надаючи компаніям доступ до потужностей для навчання моделей і генеративного ІІІ.

Недивлячись на зростання, бізнес в обох економіках стикається з комплексом обмежень, що помітно сповільнює трансформацію. Одним з вагомих

обмежень є концентрація ринку серед хмарних гігантів, таких як AWS, Azure та Google Cloud, які контролюють значну частку європейського ринку, що посилює залежність компаній від конкретних постачальників і викликає побоювання щодо підвищення тарифів або обмежень переносу послуг. Для України ця проблема постає ще більш гостро. За даними DeNovo, частка зарубіжних провайдерів на українському ринку може досягати 75% [3], що означає відтік капіталу і меншу стійкість національної цифрової інфраструктури. Інший напрямок обмежень пов'язаний з нестабільністю та непередбачуваністю витрат. Модель “Pay-as-you-go” може забезпечувати гнучкість, але натомість вимагає зрілої практики FinOps. І в Україні, і в частині країн ЄС такі практики поки що впроваджені недостатньо широко, що призводить до перевитрати ресурсів, неможливості прогнозування бюджету та надмірного резервування потужностей. Додатковим обмеженням для українського бізнесу є і регуляторна невизначеність. Закон України «Про хмарні послуги» прийнятий у 2022 році, проте нормативна база продовжує формуватися, що ускладнює оцінку юридичних ризиків при передачі даних закордонним провайдерам. Європа в цьому контексті має більш стабільну ситуацію, але питання відповідності вимогам GDPR і транскордонної передачі даних залишаються важливими. Також, не менш важливим є й організаційний бар'єр, багато керівників все ще сприймають хмарні сервіси як технічну модернізацію, а не як фундамент інвестицій в інновації, масштабування та цифрову стійкість.

Таким чином, для подолання низки зазначених бар'єрів та успішної хмарної трансформації необхідно застосовувати системний підхід. Впровадження FinOps практик, для прогнозування та контролю бюджету. Загалом, перехід слід починати з пілотних проєктів, обираючи менш чутливі сервіси для міграції. Такий підхід дозволяє “відчути” економіку хмари, оцінити навантаження та мінімізувати можливі ризики. Не менш важливим є розвиток гібридної та мультихмарної архітектури. Така стратегія дозволяє європейським компаніям розподіляти навантаження, знижувати залежність від одного

провайдера та відповідати регуляторним вимогам. Українським компаніям також буде вигідно частину інфраструктури зберігати локально, а іншу перенести до хмари, що дозволить мінімізувати валютні ризики та зміцнити незалежність. Велике значення має інвестування у локальних провайдерів, підтримка національної екосистеми не тільки знижує відтік капіталу, а й зміцнює суверенну цифрову інфраструктуру. І, зрештою, потрібне формування культури цифрових інвестицій: керівництво повинно почати бачити не витрати, а стратегічний актив.

#### Список використаної літератури

1. Cloud computing – statistics on the use by enterprises URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/37043.pdf>(дата звернення 19.11.25).
2. Cloud computing | Shaping Europe’s digital future URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/cloud-computing>(дата звернення 19.11.25).
3. Ринок хмарних сервісів в Україні у 2023 році став тричі більшим, ніж до повномасштабного російського вторгнення | dev.ua URL: <https://dev.ua/news/ukrainskyi-rynok-khmarnykh-servisiv-zris-maizhe-vtrychi-1705577298>(дата звернення 21.11.25).
4. Хмарні послуги в Україні та світі: топ провайдерів та тренди URL: <https://speka.ua/shho-sekaje-na-rinok-xmarnix-poslug-v-ukrayini-rjkq19>(дата звернення 21.11.25).
5. Advanced AI Now More Accessible in Ukraine Following \$3.75M+ Cloud Infrastructure Investment . TechUkraine URL: <https://techukraine.org/2025/04/07/advanced-ai-now-more-accessible-in-ukraine-following-3-75m-cloud-infrastructure-investment/>(дата звернення 21.11.25).

**Харковець П. С.,**  
**аспірант кафедри фінансів, обліку та психології**  
**ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»**  
**Український державний університет науки і технологій**  
*pavel.kharkovets@gmail.com*

## **ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ**

Сучасний банківський сектор функціонує в умовах високої економічної та політичної нестабільності, що значною мірою зумовлено воєнним станом та глобальними економічними викликами. Воєнні дії призводять до суттєвої дестабілізації фінансових ринків, зниження інвестиційної активності, посилення кредитного та ринкового ризику, а також до погіршення ліквідності та фінансової спроможності банків. В таких умовах підвищується значення ефективної системи управління ризиками, яка стає основним інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності фінансових установ.

Під інституційними основами управління ризиками слід розуміти комплекс організаційних, нормативних, методологічних та кадрових елементів, що визначають правила, процедури та інструменти ідентифікації, оцінки, моніторингу і мінімізації ризиків у процесі інвестиційної діяльності банків.

У період воєнного стану особливо посилюється ризик кредитних та ринкових операцій. Банки стикаються з високою ймовірністю неповернення кредитів, падінням вартості інвестиційних активів та зниженням доходності фінансових інструментів. Крім того, збільшується операційний ризик, що пов'язаний із перебоями у роботі інфраструктури, порушенням логістики, кіберзагрозами та обмеженим доступом до інформаційних ресурсів. Важливого значення набуває ризик ліквідності, оскільки необхідно підтримувати достатні резерви для забезпечення стабільності роботи банків навіть у кризових умовах.

Для подолання цих викликів банки застосовують адаптивні та проактивні моделі управління ризиками, які включають:

- сценарний аналіз і стрес-тестування для прогнозування можливих фінансових втрат;
- оцінку ризиків за принципом «раннього попередження»;

- інтегровану систему внутрішнього контролю та аудиту для мінімізації управлінських помилок;

- посилення корпоративного управління шляхом формалізації процедур ухвалення інвестиційних рішень.

В умовах воєнного стану критично важливою стає координація між регуляторними органами та банками, спрямована на підтримку фінансової стабільності. Регуляторна політика має поєднувати наглядові функції з антикризовими заходами: тимчасове послаблення нормативів резервування, забезпечення доступу до ліквідності через інструменти рефінансування, підтримка валютного контролю та заходи щодо захисту інвесторів.

Зростає роль цифрових технологій в управлінні ризиками. Використання платформ для аналітики, інструментів Big Data, штучного інтелекту та автоматизованих систем моніторингу дозволяє банкам ефективніше відстежувати зміни на ринку, прогнозувати потенційні ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення навіть у складних умовах воєнного стану.

Інституційні основи управління ризиками в інвестиційній діяльності банків в умовах воєнного стану є стратегічним елементом забезпечення фінансової стабільності та стійкого функціонування сектору. Комплексна система інституційного регулювання, поєднана з технологічними інноваціями, адаптивними підходами до ризиків та підвищенням кваліфікації персоналу, дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, забезпечує прозорість управління та підвищує довіру інвесторів і громадськості.

**Чигринець В.М., здобувач вищої освіти**  
**Мушнікова С.А., д.е.н., професор,**  
**професор кафедри управління фінансами, облікової**  
**аналітики та моніторингу бізнесу (науковий керівник)**  
**ННІ «Дніпровський металургійний інститут»**  
**Українського державного університету науки і технологій**  
**svetamush@gmail.com**

## СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Прибуток є ключовим фінансовим показником результативності підприємства, що відображає ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність бізнес-моделі та здатність до довгострокового розвитку. В сучасних умовах економічної мінливості, зростання собівартості, технологічної трансформації та посилення ризикових факторів управління прибутком набуває стратегічного характеру. Ефективне формування і використання прибутку стає не лише механізмом забезпечення фінансової стійкості, а й важливим елементом реалізації інвестиційної політики, дивідендної стратегії та інноваційних програм підприємства.

Формування прибутку як економічної категорії охоплює процеси отримання доходів та управління витратами, які визначають чистий фінансовий результат (табл.). На даному етапі ключовими завданнями є оптимізація цінової політики, раціоналізація витратних структур, підвищення продуктивності та впровадження інноваційних технологій. Важливе значення має контроль маржинальності продукції, оскільки саме маржинальний дохід визначає можливість покриття постійних витрат і формує потенціал прибутку в операційній діяльності. З позиції управлінського обліку вирішальним є застосування методів калькулювання, аналізу взаємозв'язку «витрати–обсяг–прибуток» та бюджетування, що дозволяють прогнозувати й контролювати поведінку фінансових результатів залежно від динаміки виробничих та ринкових параметрів.

Таблиця

Структура управління формуванням та використанням прибутку підприємства

Блок управління	Зміст управлінських рішень	Аналітичні показники
1. Формування прибутку	– управління доходами; – управління витратами; – оптимізація цінової політики; – контроль маржинальності продукції;	Дохід від реалізації; Собівартість продукції; Маржинальний дохід; Операційний прибуток (ЕВІТ);

		Чистий прибуток.
2. Розподіл прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення пропорцій реінвестування;</li> <li>– фінансування інвестиційних програм;</li> <li>– формування дивідендної політики;</li> <li>– створення резервів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Частка реінвестованого прибутку;</li> <li>Дивідендний payout ratio;</li> <li>Обсяг інвестицій;</li> <li>Резервний капітал.</li> </ul>
3. Використання прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– модернізація основних засобів;</li> <li>– впровадження інновацій та цифрових технологій;</li> <li>– заходи енергоефективності;</li> <li>– соціально-корпоративні програми;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інвестиції в ОЗ;</li> <li>Інноваційні витрати;</li> <li>Економія енергоресурсів;</li> <li>Витрати на соціальні програми.</li> </ul>
4. Контроль та аналітика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка факторів впливу;</li> <li>– аналіз динаміки та сезонності;</li> <li>– бюджетний контроль;</li> <li>– прогнозування прибутку;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROA, ROE;</li> <li>Рентабельність продажів;</li> <li>Відхилення від бюджету;</li> <li>Прогноз чистого прибутку;</li> </ul>
5. Управління ризиками прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– моніторинг зовнішніх та внутрішніх ризиків;</li> <li>– хеджування та страхування;</li> <li>– сценарний аналіз та stress-testing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ризик-премія;</li> <li>CVaR та VaR;</li> <li>Сценарні оцінки;</li> <li>Резерви капіталу.</li> </ul>

Узагальнено автором на основі [1, 2].

Управління прибутком передбачає формування збалансованої політики його розподілу, що враховує інтереси власників, потреби розвитку підприємства та зовнішні обмеження. Значну роль відіграє визначення оптимальної пропорції між реінвестуванням прибутку та виплатою дивідендів, що прямо впливає на ринкову вартість підприємства. Підприємства, орієнтовані на довгостроковий розвиток, зазвичай формують політику пріоритетного спрямування прибутку на розширення виробництва, інновації та підвищення енергоефективності. Стратегічний аспект управління прибутком пов'язаний із прогнозуванням майбутніх фінансових результатів, оцінкою ризиків та моделюванням альтернативних сценаріїв діяльності. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища важливим є врахування таких ризиків, як коливання цін на ресурси, зміни податкового законодавства, коливання попиту, техногенні та логістичні обмеження.

Використання сучасних цифрових інструментів, таких як ERP-системи, платформи бізнес-аналітики (BI), моделі машинного навчання та системи прогнозування грошових потоків, значно підвищує точність управлінських

рішень щодо формування та розподілу прибутку. Цифровізація фінансових процесів забезпечує оперативний моніторинг ключових показників, виявлення відхилень, аналіз факторів впливу та підвищує прозорість управління.

Таким чином, управління формуванням та використанням прибутку підприємства є комплексним процесом, що поєднує фінансовий, операційний, стратегічний і ризик-орієнтований підходи. Ефективність цього процесу визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до зовнішніх змін і реалізовувати потенціал розвитку. Раціональна політика управління прибутком забезпечує можливість стійкого відтворення капіталу, зміцнення стабільності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

#### Список використаної літератури

1. Brahina O., Kichuk Y. Peculiarities of the Policy of Formation and Use of the Company's Profit on the Basis of Sustainable Development. *Economics: time realities*. 2025. Vol. 1, no. 77. P. 14–22. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.01.2025.2> (date of access: 25.11.2025).

2. Falchenko O. Features of forming and use of income of enterprise. *Bulletin of the national technical university "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*. 2022. No. 4. P. 22–26. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.22> (date of access: 25.11.2025).

## СЕКЦІЯ 3

### АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

*Аберніхін І.О., здобувач вищої освіти  
Мушникова С.А., д.е.н., професор,  
професор кафедри управління фінансами, облікової  
аналітики та моніторингу бізнесу (науковий керівник)  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій  
svetamush@gmail.com*

### ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ІТ-ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

ІТ-галузь є одним із найдинамічніших та найбільш експортно орієнтованих секторів економіки України, який упродовж останнього десятиліття демонстрував стабільне зростання, формуючи значну частку валютних надходжень країни. Водночас сучасні економічні умови, зокрема повномасштабна війна, трансформація податково-правового середовища, зростання конкуренції на глобальному ринку та інституційні зміни, формують комплекс фінансових ризиків, що впливають на стабільність і розвиток галузі.

Одним із ключових ризиків є валютний ризик, пов'язаний зі значною залежністю ІТ-компаній від експортної виручки, яка надходить переважно в іноземній валюті. Коливання валютного курсу впливають на прогнозованість доходів, формування фінансових планів та витратну частину, особливо в умовах макрофінансової нестабільності [1]. Цей ризик підсилюється високою волатильністю світових ринків і змінами в регуляції валютних операцій в Україні.

Важливим є також податково-регуляторний ризик, зумовлений змінами у законодавстві щодо оподаткування фізичних осіб-підприємців (ФОП), умов резидентства для ІТ-фірм, а також функціонуванням спеціального правового

режиму «Дія.City» [2]. Невизначеність у податкових правилах, можливість перегляду ставок або умов резидентства створює додаткові загрози для фінансової стабільності компаній та їхніх моделей оплати праці. Для малих та середніх ІТ-компаній це може означати зростання фіскального навантаження й необхідність адаптації фінансових стратегій.

Суттєвий вплив має ризик зниження попиту на міжнародних ринках, оскільки український ІТ-сектор інтегрований у глобальні ланцюги аутсорсингу. Рецесійні тенденції, скорочення бюджетів на цифрову трансформацію в країнах-клієнтах, геополітичні чинники та посилення конкуренції з боку Східної Європи, Азії та Латинської Америки знижують стабільність експортної виручки [3]. Непередбачувані зміни попиту ускладнюють фінансове планування, управління оборотним капіталом та інвестиційні рішення.

Особливе місце займає ризик релокації персоналу та кадрової нестабільності, що призводить до зростання витрат на утримання та стимулювання працівників. Висока мобільність ІТ-фахівців, можливість масового виїзду за кордон та конкуренція за кадри з боку міжнародних компаній формують ризик збільшення фонду оплати праці та втрати ключових компетенцій [4, 6]. З огляду на те, що оплата праці становить понад 60–70 % операційних витрат ІТ-компаній, цей ризик безпосередньо впливає на фінансову стійкість.

Воєнні дії створюють додаткові ризики операційної безперервності, пов'язані з перебоями в електропостачанні, знищенням або пошкодженням офісної інфраструктури, необхідністю інвестування в резервні системи енергозабезпечення та хмарні сервіси. Такі витрати знижують прибутковість, збільшують фінансовий тягар та потребують додаткового капіталу.

До важливих належать також ризики комплаєнсу та міжнародної взаємодії, що виникають у зв'язку з необхідністю відповідати вимогам GDPR, вимогам кібербезпеки, вимогам до захисту даних клієнтів, а також ризики, пов'язані з міжнародними санкційними обмеженнями та трансформацією фінансових

ринків. Недотримання таких вимог може призвести до фінансових санкцій або втрати контрактів [5].

Таким чином, ІТ-галузь в Україні функціонує у складному багатофакторному середовищі, де фінансові ризики мають системний характер і охоплюють валютну, податкову, кадрову, операційну, ринкову та регуляторну сфери. Ефективне управління цими ризиками передбачає диверсифікацію портфелю клієнтів, активне застосування інструментів хеджування валютних коливань, формування фінансових резервів, впровадження стандартів кібербезпеки, оптимізацію витрат та адаптацію бізнес-моделей до вимог внутрішнього й міжнародного ринків. Комплексний ризик-орієнтований підхід дозволяє підвищити стійкість ІТ-компаній та забезпечити їхній внесок у відновлення та цифрову трансформацію української економіки.

#### Список використаної літератури

1. Лема Г., Марценюк А., Коханчик О. Фактори формування цифрової економіки та розвитку іт-галузі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-95> (дата звернення: 25.11.2025).

2. Шевченко А. М., Чакалов А. К. Фінансові та правові ризики для розвитку бізнесу в умовах цифровізації та роль механізму управління економічною безпекою підприємства у протидії їм. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 128–133. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-21> (дата звернення: 25.11.2025).

3. Doroshenko O. Formation of the fintech sector: opportunities and risks in the conditions of the digital economy. *Actual problems of economics*. 2023. Vol. 1, no. 259. P. 24–34. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-259-24-34> (date of access: 25.11.2025).

4. Kovtunenکو Y., Dukina D. Problems and Prospects of Development of Domestic IT Enterprises in International Markets in the Context of Global Risks. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. Vol. 3, no. 29. P. 20–26. URL: <https://doi.org/10.15276/ej.03.2024.3> (date of access: 25.11.2025).

5. Kovalchuk A., Stetsenko S. Financial risks in the face of digital transformation. *Public law*. 2020. No. 37. P. 43–49. URL: <https://doi.org/10.37374/2020-37-04> (date of access: 25.11.2025).

6. Куцик П., Туліка Н., Процикевич А. Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108> (дата звернення: 25.11.2025).

*Алексєєнко І.А.*  
*старший викладач кафедри управління та адміністрування*  
*ННІ «Дніпровський металургійний інститут»*  
*Український державний університет науки і технологій*  
*alekseenko.inna25@gmail.com*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Розвиток підприємств сфери послуг є одним із ключових факторів забезпечення економічного зростання, підвищення якості життя населення та формування конкурентоспроможності країни. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зміни споживчих цінностей підприємства цієї галузі стикаються з необхідністю постійного вдосконалення, оновлення форматів роботи, розширення спектра послуг і впровадження інноваційних технологій.

Сфера послуг динамічно розвивається і потребує від підприємств не лише високої якості надання послуг, а й гнучкості, стратегічного мислення, здатності швидко реагувати на запити клієнтів. Це обумовлює потребу у пошуку нових шляхів розвитку, серед яких особливу роль відіграють інновації та цифрові рішення.

У сучасній економічній теорії інновація розглядається як створення, освоєння і практичне використання нових або значно вдосконалених продуктів, технологій, процесів, методів управління або послуг, які підвищують ефективність діяльності підприємства чи задоволеність споживача.

Інноваційний розвиток є основою успішної діяльності сучасних підприємств. Він передбачає впровадження нових технологічних, управлінських та організаційних рішень, що підвищують ефективність роботи, зручність обслуговування та якість сервісу.

Особливої актуальності інноваційний розвиток набуває у сфері послуг, де основним продуктом є не матеріальний товар, а якісний досвід клієнта. Тут важливо не лише створити нову послугу, але й забезпечити емоційну, технологічну та сервісну новизну у процесі її надання. Інновації дозволяють підвищити рівень задоволеності споживачів, скоротити операційні витрати, підсилити бренд і створити конкурентні переваги.

Впровадження інновацій із застосуванням цифрових технологій передбачає використання таких інструментів:

- мобільні додатки для бронювання, замовлення послуг, програм лояльності;
- чат-боти та системи автоматизованого обслуговування клієнтів;
- CRM-системи (CustomerRelationshipManagement) для управління базою клієнтів, аналізу поведінки та персоналізації сервісу;
- аналітичні системи (GoogleAnalytics, Power BI) для відстеження ефективності маркетингу, фінансів та операцій;
- системи безготівкових оплат, QR-коди, електронні меню;
- віртуальні тури та AR/VR-технології, що підвищують залучення клієнтів.

Інновації приносять не лише організаційні чи іміджеві переваги, а й конкретні економічні результати. Серед основних ефектів можна виділити:

- зростання обсягів продажу завдяки залученню нових клієнтів;
- підвищення середнього чека за рахунок нових сервісів і пропозицій;
- зменшення витрат на обслуговування завдяки автоматизації процесів;
- покращення продуктивності праці персоналу;
- зростання лояльності клієнтів і повторних продажів;

– підвищення прибутковості бізнесу в середньо- та довгостроковій перспективі.

Досвід показує, що інвестиції в інновації завжди мають мультиплікативний ефект: вони стимулюють зростання, підвищують гнучкість бізнесу й створюють фундамент для стабільного розвитку.

#### Список використаної літератури

1. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: Електр. навч. посібн. – 2 вид., - 2018р.

2. Куцик В.І., Майборода В.М. Тенденції інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Вісниксоціально-економічнихдосліджень: зб. наук. праць ОНЕУ. 2022. № 3-4 (82-83). С. 54–64. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022)

*Антонюк К.І., здобувач вищої освіти  
кафедри управління та адміністрування  
Шпортько Г.Ю., к.т.н., доцент  
доцент кафедри управління та адміністрування  
Вишневська М.К., к.т.н., доцент  
доцент кафедри управління та адміністрування  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій  
[vishnevskayamk@gmail.com](mailto:vishnevskayamk@gmail.com)*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ**

Сфера освіти є однією з найбільш чутливих до впровадження інновацій, адже саме вона формує людський капітал та визначає конкурентоспроможність країни у довгостроковій перспективі.

Як зазначає О. Олійник [1], управління освітніми інноваціями охоплює шлях від ідеї до її практичної реалізації, включаючи організаційні, фінансові та культурні аспекти. Подібні підходи підтримуються і в міжнародних дослідженнях [2], де інновації в освіті розглядаються як ключовий фактор

сталого розвитку суспільства. У статті [3] підкреслюється, що інноваційний менеджмент у закладах освіти є не лише інструментом впровадження новацій, а й механізмом формування нової освітньої культури, яка стимулює активність педагогів і студентів. Таким чином, інноваційний менеджмент у закладах освіти можна розглядати як комплекс управлінських рішень і практик, спрямованих на модернізацію освітнього процесу, впровадження нових технологій навчання та створення сприятливого середовища для розвитку творчості й критичного мислення студентів та учнів.

До основних завдань інноваційного менеджменту в сфері освіти слід відносити не лише впровадження нових технологій та методик, а й створення умов для їх ефективного функціонування, у тому числі: визначення стратегічних напрямів розвитку освітніх інновацій – формування довгострокових цілей та пріоритетів у навчальних закладах; організацію управління освітнім процесом – адаптація структури закладу до нових форм навчання, цифрових технологій та інтерактивних методів; формування інноваційної культури – створення середовища, яке стимулює педагогів та здобувачів освіти до творчості, новаторства та критичного мислення; управління ризиками та ресурсами – забезпечення фінансування, кадрової підтримки та мінімізація ризиків, пов'язаних із впровадженням нововведень; оцінку ефективності освітніх інновацій – аналіз результатів впровадження нових методик і технологій, визначення їхнього впливу на якість освіти; розробку та реалізацію інноваційних проєктів – впровадження нових освітніх програм, цифрових платформ та інтерактивних методів навчання. Таким чином, завдання інноваційного менеджменту в освіті охоплюють як стратегічний рівень (визначення напрямів розвитку, формування інноваційної культури), так і операційний (оцінка ефективності, управління ресурсами, реалізація проєктів). Проте для їх реалізації важливо розуміти, які саме управлінські функції забезпечують системність та узгодженість інноваційних процесів.

Сучасний інноваційний менеджмент в освіті перестав бути лише теоретичною концепцією – нині він працює через конкретні інструменти, які

щодня змінюють освітнє середовище. Так, наприклад, цифрові технології та EdTech-платформи стали базою для інтерактивного навчання: від Moodle чи GoogleClassroom до гейміфікованих сервісів на кшталт Kahoot. Це не просто «додатки», а середовище, де учасники освітнього процесу отримують персоналізований досвід, а викладачі та адміністрація – інструменти для швидкого зворотного зв'язку та управління якістю навчання.

Інноваційні методики навчання – проєктне, проблемне чи кейс-орієнтоване – роблять освіту більш практичним та наближеним до реальних викликів. Вони формують у слухачів навички командної роботи, критичного мислення та креативності, які сьогодні цінуються не менше за академічні знання.

Організаційні механізми, такі як створення освітніх хабів чи інноваційних лабораторій, перетворюють заклади освіти на майданчики для експериментів. Це простір, де можна тестувати нові технології, методики й одразу бачити їхній ефект у роботі з різними групами учасників. Прикладом такого сучасного освітнього простору в Україні є проєктEdInnovationHub, який поєднує цифрові платформи, інноваційні методики та партнерські програми. Його діяльність спрямована на розвиток навичок майбутнього, підтримку концепції «навчання протягом життя» та забезпечення доступності освіти для широких верств населення. Це демонструє, як інноваційний менеджмент може бути інтегрований у практику освітніх закладів, створюючи умови для гнучкості, відкритості та конкурентоспроможності освітніх послуг.

Партнерства з бізнесом і науковими установами – ще один сучасний тренд, який дозволяє освіті бути ближчою до ринку праці та суспільних потреб, а учасникам освітніх програм – отримувати досвід роботи над реальними проєктами.

Як бачимо, інструменти та механізми інноваційного менеджменту в освіті формують багаторівневу систему, яка охоплює технологічні рішення (EdTech-платформи, цифрові ресурси), організаційні структури (центри інновацій, хаби), методичні підходи (нові форми навчання) та управлінські практики (управління знаннями, партнерства). Їх комплексне застосування дозволяє освітнім

компаніям не лише впроваджувати новації, а й забезпечувати їхню ефективність відповідність сучасним викликам та інтеграцію у стратегічний розвиток.

Водночас для ефективного функціонування інноваційного менеджменту в освіті необхідно враховувати не лише педагогічні чинники, а й ширший комплекс умов, що забезпечують готовність закладу до змін. До них належать: організаційні (гнучка структура управління, створення інноваційних центрів і лабораторій), методичні (сучасні програми та інтерактивні методики навчання), кадрові (підготовка й мотивація педагогів до роботи з новими технологіями), матеріально-технічні (сучасна інфраструктура та цифрові ресурси), інформаційні (доступ до баз даних, електронних бібліотек і внутрішніх освітніх систем), соціально-психологічні (сприятливий клімат у колективі, підтримка ініціативності, подолання опору нововведенням), нормативно-правові (відповідність державним стандартам і програмам) та культурні (формування інноваційної культури, відкритої до співпраці та креативності). Вважаємо, що саме їх комплексне забезпечення створює основу для результативного впровадження інноваційних стратегій у освітніх компаніях та підвищує їхню конкурентоспроможність у сучасному турбулентному середовищі.

Таким чином, інноваційний менеджмент у сфері освітньої діяльності демонструє, що успішність стратегічного розвитку компанії залежить від здатності інтегрувати нові технології, методики та організаційні механізми у власну систему управління. Водночас, сучасні освітні практики стають прикладом того, як інноваційний менеджмент може забезпечувати гнучкість, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість підприємства в умовах трансформаційних процесів в бізнесі та суспільстві.

#### Список використаної літератури

1. Олійник О. Менеджмент освітньої інновації: від ідеї до реалізації / О. Олійник // Український педагогічний журнал. – 2024. – №4. – С.112-122. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/804/972>

2. UNESCO – Innovation in Education. URL: <https://www.unesco.org/en/education/innovation>

3. Большая О. Інноваційний менеджмент у сучасній освіті / О. Большая // Наукові записки Полтавського національного педагогічного університету. – 2018. – №22. – С.31-34.

*Бобиль В. В., д.е.н, професор,  
завідувач кафедру фінансів, обліку та психології  
ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»  
Український державний університет науки і технологій  
vladimirboby12@gmail.com*

## **МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР**

Економічна поведінка людини формується під впливом складного поєднання когнітивних, емоційних, мотиваційних та соціальних чинників. Вона визначає, як індивіди ухвалюють рішення щодо витрат, заощаджень, інвестицій, участі у фінансових ринках та взаємодії з економічними інститутами. Психологічний вимір економічної поведінки дозволяє глибше зрозуміти мотиви, очікування та реакції людей у фінансових і економічних процесах, а також прогнозувати їх поведінку у кризових та нестабільних умовах, у тому числі під час воєнного стану.

Ключовими механізмами економічної поведінки в умовах воєнного стану є:

1. Когнітивні механізми, що включають сприйняття, обробку інформації, аналіз ризиків та прогнозування наслідків економічних рішень. Людина оцінює доцільність дій на основі наявної інформації, минулого досвіду та очікуваних результатів. В умовах воєнного стану когнітивні процеси ускладнюються через недостатність або невизначеність інформації, що змушує людей ухвалювати рішення в умовах високої невизначеності.

2. Емоційні механізми, які впливають на прийняття рішень навіть при наявності раціонального аналізу. Страх втрат, тривога, почуття невизначеності

або надії суттєво коригують економічну поведінку. Війна загострює емоційні реакції, викликаючи підвищену обережність у витратах, заощадженнях та інвестиціях.

3. Мотиваційні механізми, що визначають економічні пріоритети, стимули та цілі людини. Вони формуються під впливом соціального оточення, культурних цінностей, економічного середовища та державної політики. У воєнний час мотиваційні чинники зміщуються у бік виживання, безпеки та забезпечення базових потреб.

4. Соціальні механізми, які відображають вплив групових норм, поведінкових патернів, маркетингових стратегій та економічної взаємодії на індивідуальні рішення. Під час воєнного стану такі соціальні чинники, як довіра до державних та фінансових інституцій, роль родини та локальної спільноти, стають критично важливими у формуванні економічної поведінки.

Особливе значення у сучасних умовах набуває поведінкова економіка, яка дозволяє пояснити відхилення від раціональної поведінки та врахувати психологічні реакції людей на економічні потрясіння. Для України це важливо при прогнозуванні економічної активності населення, плануванні соціально-економічних програм та розробці фінансових інструментів підтримки громадян і підприємців у період воєнного стану.

Аналіз психологічних механізмів економічної поведінки дозволяє:

- розробляти стратегії фінансової стабілізації та стимулювання економічної активності;
- підвищувати фінансову грамотність та адаптивність громадян до умов нестабільності;
- прогнозувати поведінкові реакції споживачів та інвесторів під час економічних криз та воєнних конфліктів.

Отже, вивчення психологічних механізмів економічної поведінки людини в умовах воєнного стану є важливим компонентом економічної науки та практичного управління економікою. Це сприяє підвищенню ефективності державних, фінансових та бізнес-інструментів, адаптації економічної політики

до поведінкових особливостей людей та зміцненню економічної стійкості країни у кризових умовах.

*Витвицький О.О., здобувач вищої освіти  
Приходченко О.Ю., к.е.н., доцент (науковий керівник)  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
oksana.prykhodchenko@gmail.com*

## **МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ**

Актуальність моделювання впливу глобальних економічних чинників на прибутковість металургійного підприємства випливає з одночасного зростання таких факторів як зовнішня невизначеність, товарні й енергетичних ризики для собівартості, а також посилення регуляторних та структурних змін у галузі. В свою чергу належно побудовані моделі забезпечують управління інструменти для прогнозування, виявлення вузьких місць та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Аналіз ринку сталі показує, що значення маржі сектора в останні роки істотно скоротилися і знаходяться близько до історичних мінімумів через надлишок потужностей і тиск на ціни[1]. Спостерігається коливання товарних цін і енергетичних ринків, що ускладнює прогнозування, оскільки навіть помірні зміни в цінах на залізну руду, вартість електроенергії чи вхідні ціни на доменний кокс можуть істотно змінити собівартість тонни сталі і, як наслідок, операційний прибуток. Дослідження звітів Світового банку показало, що індекси товарних цін і базових металів за останні періоди мають помітну волатильність і що середньострокові прогнози можуть кардинально відрізнятись залежно від геополітичних і циклічних факторів[2].

Крім цінового ризику, моделювання дає змогу формалізувати вплив регуляторних і структурних трендів, таких як політики декарбонізації, торгіві

обмеження або зміни світових ланцюгів постачання, на довгострокову рентабельність. Таким чином, можна виділити фактори впливу на галузь (див. таблиця 1) та обрати необхідні для моделювання.

Таблиця 1

Фактори впливу на металургійну галузь

Категорія	Приклади ключових факторів	Основний ефект на галузь
Економічні	Ціни на сталь, попит, валютні курси, доступ до капіталу	Зміна прибутковості, коливання виробництва
Технологічні	Цифровізація, зелена металургія, автоматизація	Зниження витрат, зростання капітальних потреб
Геополітичні	Санкції, війни, торгові бар'єри	Перенаправлення потоків експорту, ризики постачань
Інституційні	Регулювання CO <sub>2</sub> , стандарти, мита	Обмеження доступу до ринків, підвищення вимог
Логістичні	Транспортні тарифи, інфраструктура	Вплив на собівартість та час виконання замовлень
Екологічні та соціальні	ESG, зелена політика	Необхідність інвестицій, підвищення довіри інвесторів, екологічний податок

Отже, для ефективного аналізу прибутковості необхідно поєднання бухгалтерських показників (маржі, прибутку), фінансових показників (ROA, ROE) і економіко-математичних методів (економетрія, сценарний аналіз, DuPont). Для імітаційного моделювання маржі від продажі сталі були обрані наступні показники: ціна сталі, ціна електроенергії, курс USD/UAH, логістичні витрати, митота екологічний податок. Також враховується кореляція між факторами. Таким чином, побудована модель дозволяє прогнозувати маржу та використовувати результати при плануванні та управлінні ризиками.

Список використаної літератури

1. OECD (2025), OECD Steel Outlook 2025, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/28b61a5e-en>.
2. CommodityMarketsOutlook(OCTOBER 2025).URL:<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099756111072525099/pdf/IDU-9eca2ce8-ced6-414a-9b1c-94554947d69a.pdf>

*Гулик Т.В., к.е.н., доцент  
доцент кафедри економіки та підприємництва*

*ім. Т.Г. Беня  
Бодня Д.А., аспірант  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій  
tg95rabota@gmail.com  
dmbodnya@i.ua*

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЩОДО СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЙ ВАРТІСНОГО УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У процесі формування дієвих національних економічних механізмів, досвід провідних країн – як у сфері макроекономіки, так і на рівні окремих підприємств – слугує важливим орієнтиром для здобуття конкурентних переваг, впровадження ефективного регулювання та уникнення потенційних кризових ситуацій [1].

У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції впровадження більш прогресивних управлінських методів сприяє зміцненню позицій підприємства. Концепція Value-Based Management (VBM), або вартісно-орієнтованого управління (VOU), яка сформувалася у 1980-1990х роках під впливом практики провідних міжнародних консалтингових компаній, виникла як відповідь на потребу в стратегічному підході, що дозволяє чітко окреслити конкурентні можливості компанії, прозора оцінювати результати управлінських дій та забезпечувати інформаційну основу для прийняття ефективних рішень. Актуальність дослідження VOU обумовлена необхідністю впровадження дієвих управлінських механізмів у діяльність українських підприємств, що дозволяє їм здобувати конкурентні переваги та покращувати ключові показники ефективності. Вартісно-орієнтоване управління розглядається не лише як інструмент контролю вартості, а й як засіб оптимізації використання ресурсів та підвищення загальної результативності підприємства.

До впровадження VBM-підходу фінансові менеджери зосереджувалися переважно на управлінні операційним прибутком (ЕВІТ – прибуток до сплати відсотків і податків) та оптимізації виробничих витрат. Для оцінки ефективності

використовувалися показники, базовані на даних бухгалтерської звітності – ROA, ROE, ROIC, EBIT. Хоча ці індикатори демонструють здатність компанії генерувати прибуток, вони не відображають процес створення вартості для акціонерів, оскільки не враховують ринкову оцінку компанії, орієнтовані на минулі періоди, ігнорують часову вартість грошей, можуть бути об'єктом бухгалтерських маніпуляцій і не відповідають очікуванням інвесторів. У зв'язку з цим виникла потреба переходу до модифікованих показників – таких як грошові потоки, скориговані на інфляцію, або чисті активи, оцінені за первісною вартістю. Це дозволило сформувану нову якість управління, орієнтовану на створення доданої вартості для акціонерів з урахуванням довгострокових перспектив різних напрямів діяльності.

Становлення концепції VBM значною мірою було зумовлене практикою провідних консалтингових компаній, які спрямовували свою діяльність на підтримку управлінських систем підприємств у досягненні стратегічних цілей. Саме ці компанії стояли біля витоків формування вартісно-орієнтованого підходу, активно інтегруючи його в управлінські процеси. Сьогодні вони продовжують розвивати та вдосконалювати базові принципи VBM, адаптуючи їх до сучасних умов ведення бізнесу. Взаємовідносини з іншими заінтересованими сторонами – такими як клієнти, кредитори тощо – регулюються чинним законодавством і не входять до сфери корпоративного управління. Єдиною групою, що бере на себе ризики, виступають акціонери, оскільки саме вони стикаються з загрозою того, що керівники компанії можуть використовувати своє службове становище у власних інтересах, ухвалюючи рішення, які не сприяють зростанню ринкової вартості акцій. Стратегія щодо управління акціонерною вартістю, яка передбачає задоволення інтересів акціонерів шляхом максимізації їхнього добробуту, викликає як підтримку, так і критику. Серед основних зауважень опонентів – твердження, що надмірна зосередженість на зростанні акціонерної вартості не вирішує важливих соціальних та етичних питань, таких як зайнятість, охорона довкілля та бізнес-етика. Усвідомлення того, що вартість компанії створюється не лише за рахунок

акціонерного капіталу, а й завдяки внеску інших заінтересованих сторін, зумовило потребу в трансформації підходу VBM. Сучасне бачення цієї концепції передбачає врахування інтересів ширшого кола стейкхолдерів, а не лише акціонерів [2].

Формування системи взаємодії зі стейкхолдерами передбачає їхню ідентифікацію, класифікацію за певними критеріями (наприклад, за рівнем важливості чи пріоритетності), створення карти стейкхолдерів, встановлення ефективних комунікаційних каналів та постійний моніторинг результативності цих взаємин. Для менеджерів, які реалізують вартісно-орієнтований підхід до управління, визначення стейкхолдерів та їхніх інтересів є ключовим завданням. Тому особливу увагу слід приділяти їх систематизації за різними параметрами – такими як характер зв'язку з компанією, участь у фінансуванні, тип і рівень впливу тощо. Водночас процес ідентифікації стейкхолдерів супроводжується певними труднощами, зокрема через швидкі зміни у бізнес-середовищі, що впливають як на інтереси стейкхолдерів, так і на їхню структуру. У зв'язку з цим вибір релевантних класифікаційних ознак набуває особливого значення для подальшої обробки та аналізу інформації про стейкхолдерів компанії [3].

Отже, концепція вартісно-орієнтованого управління (VOU) продовжує активно розвиватися, оскільки консалтингові компанії постійно впроваджують нові моделі, інструменти та управлінські підходи в межах її реалізації.

#### Список використаних джерел

1. Управління клієнтським капіталом під час роботи лісових підприємств на зовнішніх ринках. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25\\_3/36.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_3/36.pdf)

2. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. Молодий вчений. 2024. № 5(129). С. 123-127. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082>

3. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Клієнтський капітал підприємства як важлива складова створення доданої вартості. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі

управління підприємством: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 березня 2024 р.), Полтава. 2024. С. 606-609.

*Дронь М. А., PhD з економіки,  
доцент кафедри управління фінансами,  
облікової аналітики та моніторингу бізнесу  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій  
dronmarina23@gmail.com*

## **УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Ефективне функціонування органів місцевого самоврядування є важливою передумовою стабільності державного управління та соціально-економічного розвитку територій. У сучасних умовах економічної невизначеності, військових викликів і глобальних трансформацій виникає потреба у переосмисленні управлінських підходів до діяльності органів влади на місцях. Основними завданнями стають підвищення гнучкості систем управління, забезпечення фінансової стійкості громад, а також зростання довіри населення до влади.

Зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування вимагає переходу від адміністративно-командної моделі до інноваційно-управлінської парадигми, заснованої на принципах відкритості, прозорості, ефективності та орієнтації на потреби громадян. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження системного підходу, який розглядає місцеве самоврядування як цілісну динамічну систему взаємопов'язаних елементів – організаційних структур, ресурсів, управлінських процесів та соціально-економічних результатів.

Важливим напрямом удосконалення управління є застосування стратегічного підходу, що дає змогу визначати довгострокові пріоритети розвитку територіальних громад, формувати бачення майбутнього та обґрунтовувати управлінські рішення на основі прогнозування. Стратегічне

планування сприяє інтеграції місцевої політики у загальнодержавний простір, оптимізації використання ресурсів і координації дій усіх учасників розвитку громади.

У практиці управління дедалі ширше використовуються інструменти проектного менеджменту, які дозволяють впроваджувати інноваційні підходи до планування, реалізації та моніторингу місцевих програм. Застосування проектного підходу забезпечує підвищення результативності діяльності органів самоврядування, прозорість бюджетних процесів і можливість залучення додаткових фінансових ресурсів — грантів, міжнародної технічної допомоги, інвестицій.

Особливу увагу необхідно приділяти цифровізації управлінських процесів, адже вона створює умови для формування ефективного електронного урядування. Використання цифрових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування сприяє відкритості та підзвітності, покращенню комунікації з громадянами, підвищенню швидкості обробки інформації та зниженню адміністративних витрат. Електронні сервіси, геоінформаційні системи, платформи участі громадян (е-демократія) стають важливими складовими сучасного управління.

Окремої уваги заслуговує партисипативний підхід, який передбачає активну участь мешканців у процесах прийняття управлінських рішень. Залучення громадськості до планування розвитку, бюджетування та контролю за діяльністю влади сприяє підвищенню легітимності рішень, формуванню довіри до місцевої влади й зміцненню соціального капіталу громади.

Підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування можливе лише за умови поєднання кількох управлінських підходів – системного, стратегічного, проектного, цифрового та партисипативного. Комплексна реалізація цих підходів забезпечить підвищення результативності управління, зростання конкурентоспроможності територій і стійкість розвитку громад навіть в умовах економічної невизначеності.

*Єрак О., здобувач вищої освіти  
Приходченко О.Ю., к.е.н., доцент (науковий керівник)  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
oksana.prykhodchenko@gmail.com*

## **УПРАВЛІННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТОВ «ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА»**

Актуальність управління та моделювання ризиків підприємства обумовлена багатьма факторами. В умовах нестабільної економіки, глобальних змін, геополітичної невизначеності, воєнних дій підприємства стикаються з дедалі більшим спектром загроз: фінансових, операційних, ринкових чи репутаційних. Через це здатність системно ідентифікувати, оцінювати та моделювати означені ризики стає критично важливою. Якісне управління ризиками дозволяє запобігати втратам та використовувати можливості, які приховані в невизначеності: компанії можуть ухвалювати більш гнучкі стратегічні рішення, знижувати вразливість бізнесу й підвищувати свою конкурентоспроможність. Наукові дослідження підкреслюють, що управління підприємницькими ризиками з точки зору економічної безпеки зараз є необхідним для виживання та адаптації бізнесу[1].

Система управління ризиками підприємства – це складна інтегрована структура, яка забезпечує організацію, координацію й виконання процесів, спрямованих на передбачення, аналіз і мінімізацію ризиків. Вона є невід’ємною частиною корпоративного управління, а не окремою «надбудовою», і охоплює всі рівні організації, а саме від стратегічного планування до щоденних операцій. Процес управління ризиками охоплює кілька стадій. Спочатку відбувається ідентифікація, при якій виявляються можливі події, що можуть негативно або позитивно вплинути на цілі компанії. Потім ці ризики аналізуються та оцінюються, моделюються. Це може бути якісна або кількісна оцінка, визначення ймовірності й наслідків, а також пріоритизація. Далі розробляються стратегії реагування, тобто рішення про те, чи ризик приймається, зменшується,

передається або уникається. Після чого плануються конкретні дії. Разом з тим система передбачає моніторинг ризиків, регулярні перевірки та коригування, а також перегляд самої системи управління ризиками, щоб вона адаптувалася до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі [2].

Пропонується моделювання ризику втрати прибутку через падіння замовлень з одного ринку чи клієнта, яке для ТОВ «Інтерпайп Україна» має особливе значення, адже компанія експортує у десятки країн, але частина виручки може бути концентрована в кількох ключових клієнтах чи регіонах. Метою є оцінити, як падіння замовлень (у певному ринку, сегменті чи клієнті) вплине на виручку компанії, прибуток (ЕВІТ, ЕВІТДА), маржу та ліквідність. Ключові показники моделювання є частки клієнтів та ринків у загальному обсязі продажів, еластичність прибутку щодо зміни замовлень, коефіцієнт варіації обсягів продажів.

Таким чином, моделювання ризику втрати прибутку для ТОВ «Інтерпайп Україна» передбачає оцінку концентрації клієнтів і ринків, побудову сценаріїв падіння замовлень, симуляцію впливу на фінансовий результат (метод MonteCarlo та регресійні моделі), побудову матриці ризику і плану мінімізації. Це дасть можливість кількісно оцінити уразливість компанії, підготувати план дій на випадок втрати контракту, аргументовано обґрунтувати потребу в диверсифікації ринків та клієнтів.

#### Список використаної літератури

1. Нянько, В., Йолкін, А., Яблонський, Т., & Баб'як, В. (2025). Управління підприємницькими ризиками з позиції економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 46-51. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-6>

2. ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines <https://www.iso.org/standard/65694.html>

*Ільїн О. Д., аспірант  
Топоркова О. А., к.е.н., доцент*

## **СИСТЕМАТИЗАЦІЯ РИЗИКІВ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ЗЕД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Глобалізаційні та інтеграційні процеси, що супроводжують усі галузі економіки України, формують нову парадигму управління суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, яка вимагає ефективного ризик-орієнтованого супроводу в контексті ухвалення управлінських рішень стратегічного характеру.

Ефективність управління ЗЕД значною мірою залежить від вибору відповідної управлінської моделі, здатної забезпечити гнучкість, адаптивність і стійкість у кризових умовах [1]. Широковживаними є такі моделі:

- класична – базується на стандартних принципах менеджменту (планування, організації, мотивації та контролю) в ординарних умовах. Модель є статичною і в умовах воєнного стану буде малоефективною через низьку мобільність;

- адаптивна – передбачає регулярний моніторинг зовнішніх змін та ризиків, гнучке корегування стратегій, використання цифрових інтелектуально-інноваційних рішень. В умовах воєнного стану може бути доволі ефективною якщо менеджмент володітиме відповідними компетентностями, а оперативна інформація щодо зовнішніх змін буде постійно в доступі;

- інноваційно-стала – зосереджена на пошуку нових можливостей в контексті сталого розвитку з використанням ESG-принципів, цифрових трансформацій, інноваційних технологій. Для виходу з кризи є найбільш перспективною, але вимагає значних ресурсів і стратегічного бачення [1].

Формуючи управлінську модель, доцільно комбінувати різні підходи, які створюють інформаційне підґрунтя менеджменту: інформаційно-аналітичний (генерація даних для ухвалення рішень); системний (поєднання об'єктів, суб'єктів управління, процесів та інформаційних потоків в цілісну структуру);

процесно-функціональний (інформаційне забезпечення бізнес-процесів); ризик-орієнтований (врахування ризиків, притаманних ЗЕД).

В умовах воєнного стану кількість та масштаби ризиків ЗЕД суттєво зростають. До класичних ризиків ЗЕД за ординарних умов (ризик країни контрагента, митний, валютний, кредитний, правовий тощо) додалися:

- інфраструктурні ризики (пошкодження/знищення інфраструктурних об'єктів, нестача ресурсів для їх відновлення);

- логістичні ризики (блокада маршрутів, затримки та перебої в ланцюгах постачання, нестабільність транспортних коридорів);

- ризик безпеки (втрата потужностей, кіберзагрози, небезпечні умови праці для персоналу);

- соціальні ризики (дефіцит кваліфікованого персоналу через мобілізацію, міграцію, невпевненість у майбутньому).

Додають невизначеності також ризики втрати клієнтів на іноземних ринках, несприятливі валютні коливання, неспроможність суб'єктами ЗЕД виконати власні зовнішньоекономічні контракти через регуляторні обмеження, втрата сформованих логістичних ланцюгів, знищення активів, посилення заходів тарифного і нетарифного регулювання, зміни пріоритетів у придбанні товарів потенційними покупцями, посилення невпевненості серед іноземних інвесторів [2].

Усе вищезазначене свідчить про необхідність впровадження персоналізованого (індивідуального) інструментарію управління ризиками в розрізі кожного суб'єкта ЗЕД, якому притаманний власний набір ризиків залежно від галузі, обсягів міжнародної торгівлі, кола контрагентів тощо. Різноманітність методів та критеріїв оцінювання ризиків дозволяє суб'єктам ЗЕД обрати оптимальні, спираючись на: рівень важливості впливу ризиків на вартість операції чи контракту; можливі додаткові втрати (бонуси, штрафи, витрати при збільшенні термінів виконання); фінансові проблеми (зменшення вартості цінних паперів, податки, додаткові збори, неплатоспроможність); вартість потенційних несприятливих прихованих факторів [3, с. 145].

Отже, збільшення кількості та масштабів ризиків ЗЕД зумовлено перебудовою зв'язків із зовнішнім середовищем (пошук нових логістичних маршрутів, релокація бізнесу в більш безпечні регіони, віддалена робота персоналу, захист даних) та трансформацією внутрішніх структур шляхом адаптації до нових викликів і загроз. Ризики ЗЕД в умовах воєнного стану обумовлені різноманітними факторами та викликами, а саме: ринковими змінами в частині міжнародної співпраці, регуляторними валютними обмеженнями для підтримки платіжного балансу країни, інтеграцією інноваційних технологій у бізнес-процеси та взаємини з контрагентами, суттєве зростання обсягів інформації та необхідність кіберзахисту даних та транзакцій. Традиційні інструменти управління ризиками також потребують корегувань відповідно до викликів сьогодення.

#### Список використаної літератури

1. Зеліч В. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. URL:<https://doi.org/10.5281/zenodo.17156190>

2. Тодощук А. В., Вей Ю. Б., Ганайлюк Ю. А. Різновиди та типологія інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-52>

3. Томашков С. Б., Огерчук Ю. В. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2(9). С. 142-151.

*Княжесв М.К., здобувач вищої освіти  
Чуриканова О.Ю., д.е.н. (науковий керівник)  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Churikanova.O.Yu@ntu.one*

**МОДЕЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ АТ «ОЩАДБАНК»**

Актуальність моделювання інвестиційної діяльності АТ «ОЦАДБАНК» зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються у банківському секторі України в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків та структурних змін у фінансовій системі. Оскільки є багато факторів невизначеності, то ефективність управління інвестиціями визначає конкурентоспроможність банків, їхню фінансову стійкість, здатність підтримувати державні програми відновлення та економічного розвитку.

Система управління інвестиціями в банку – це сукупність організаційних, методичних, технологічних і процедурних елементів, що забезпечують прийняття і реалізацію інвестиційних рішень, які відповідають стратегічним цілям банку, нормативним вимогам та вимогам безпеки, ліквідності і дохідності. Ця система включає визначення політик, процедур, контролю, оцінки ризиків, інформаційних потоків та звітності. Етапи побудови системи представлено в таблиці 1.

Для управління використовуються наступні методи і інструменти:

- Mean-varianceoptimization – оцінка співвідношення «дохідність-ризик».
- ValueatRisk (VaR) та ConditionalVaR (CVaR) – оцінка потенційних втрат при заданій довірчій ймовірності.
- Стрес-тестування – симуляції екстремальних сценаріїв (кризи, девальвація, санкції), щоб перевірити, чи витримає портфель негативні шоки.
- ALM (Asset–LiabilityManagement) – збалансування активів та пасивів для управління процентним, валютним ризиком і ліквідністю.
- MachineLearningта AI – прогнозування доходності та дефолтів, кластеризація активів, моделювання часових рядів.
- ESG-інтеграція – оцінка екологічних, соціальних і управлінських факторів у виборі активів; використання коефіцієнтів або рейтингів ESG для “нахилу” портфеля.

Таблиця 1

Етапи побудови системи управління інвестиціями банку

№п/п	Етап	Зміст / Дії
1	Аналіз стратегічних цілей та середовища	Аналіз місії банку, стратегічних напрямів (держ. програми, ESG, інновації), SWOT / PESTEL; макроекономічні прогнози (ВВП, інфляція, ставки)
2	Визначення інвестиційної політики	Формулювання цілей: мінімальна доходність, максимально допустимі втрати, вимоги до ліквідності, обмеження на певні активи, ESG-критерії, обмеження по концентрації ризику
3	Структура портфеля і вибір інструментів	Вибір класів активів: державні облигації, корпоративні інвестиції, кредити, фінтех-проекти, «зелені» інвестиції; аналіз / рейтинг інструментів за доходністю, ризиком, ліквідністю
4	Оптимізація / моделювання	Mean-variance, VaR, MonteCarlo, ML-прогнози, сценарне тестування; врахування кореляцій, часових змін, шоків
5	Виконання та інвестиційне адміністрування	Покупка / інвестування, перевірка комплаєнсу, юридична перевірка, управління договорами, контроль виконання проектів
6	Моніторинг ризиків та результатів	Відстеження доходності, волатильності, ліквідності, NPL (у кредитних інвестиціях), ESG показників; проведення регулярного рев'ю портфеля; звітність внутрішня і зовнішня
7	Перебалансування/коригування	Заміна активів, зміна ваг портфеля за нової інформації або змін у середовищі; реагування на шоки або відхилення від політики

Мета управління інвестиційними ризиками через моделювання полягає у зменшенні ймовірності непрорахованих збитків інвестиційного портфеля, забезпеченні виконання внутрішніх і регуляторних вимог (LCR, NSFR, капітал), оптимізації доходності портфеля з урахуванням ризиків, наданні керівництву сценарії «що-якщо» для прийняття рішень, забезпеченні процесу управління (моделі → валідація → моніторинг → звітність). Повинні моделюватися ринковий ризик, ризик процентних ставок, кредитний ризик емітентів, кредитний спред-ризик, ризик ліквідності, валютний ризик, концентраційний ризик, ризик трансформації.

Моделювання інвестиційного портфеля для АТ «Ощадбанк» має поєднувати: класичні математичні методи (Марковіц, VAR, CAPM) – для точності; цифрові підходи (AI, Monte Carlo, сценарне моделювання) – для гнучкості; ESG-оцінку — для довгострокової стійкості.

Таким чином, моделювання інвестиційної діяльності банку дає змогу системно оцінювати ризики та можливості, прогнозувати вплив інвестиційних рішень на капітал, прибутковість і ліквідність, визначати оптимальні стратегії розміщення ресурсів у державні цінні папери, корпоративні інструменти чи реальні інвестиційні проекти.

#### Список використаної літератури

1. Daniel P. Palomar Portfolio Optimization: Theory and Application, Cambridge University Press, 2025. URL: <https://portfoliooptimizationbook.com/>

2. Мажара Г. А., Крикун Є. О. Моделювання оптимального інвестиційного портфеля орієнтованого на мінімізацію ризику. Modern Economics. 2023. № 38(2023). С. 69-75. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-11).

*Коломієць Г.О., здобувач вищої освіти  
Внукова Н.М., д. е.н., проф. кафедри міжнародної торгівлі,  
митної справи та фінансових технологій (науковий керівник)  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
rose.tea367@gmail.com*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ НАЙКРАЩОГО МИТНОГО РЕЖИМУ З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

У сучасних умовах глобалізації світової торгівлі питання ефективного управління митними процесами набуває стратегічного значення. Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін у митному законодавстві, технологічних стандартах та вимогах цифровізації документообігу[1]. Одним із ключових чинників успішного функціонування таких компаній є здатність ухвалювати раціональні рішення, спрямовані на зменшення витрат і ризиків при виборі митного режиму.

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) дають можливість автоматизувати аналітичні процеси та формалізувати критерії оцінювання

альтернатив, зменшуючи вплив суб'єктивного чинника. Це дозволяє підвищити якість управлінських рішень у сфері митної діяльності та сприяє ефективній реалізації логістичних операцій.

Метою дослідження є розробка та апробація методики вибору оптимального митного режиму за допомогою системи підтримки прийняття рішень Decision MakingHelper.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати можливості застосування СППР у митній сфері.
2. Визначити основні критерії оцінювання ефективності митних режимів.
3. Провести порівняльний аналіз альтернатив і здійснити їх ранжування за допомогою інструментарію Decision Making Helper[2].
4. Узагальнити результати та сформулювати рекомендації щодо практичного використання СППР у діяльності підприємств.

Методологічну основу дослідження склав багатокритеріальний аналіз, що передбачає оцінку альтернатив за низкою показників. Для реалізації поставлених завдань використано програмне середовище Decision Making Helper [2], що дозволяє інтегрувати кількісні та якісні критерії в єдину систему оцінювання [3].

На першому етапі було визначено три альтернативи митного оформлення:

- імпорт – режим із повною сплатою митних платежів;
- експорт – режим із нульовими ставками мита та ПДВ;
- транзит – проміжний режим із частковими вимогами контролю.

На другому етапі сформовано перелік критеріїв:

- середній час оформлення – відображає ефективність митних процедур;
- доступність електронних сервісів – показує рівень цифровізації;
- економічна привабливість – характеризує фінансові вигоди та витрати підприємства.

Для кожного критерію встановлено вагові коефіцієнти важливості за шкалою від -5 до +5. Далі здійснювалося ранжування альтернатив із використанням аналітичних алгоритмів, які формують інтегральний показник доцільності.

Введення вихідних даних у систему дозволило побудувати порівняльну таблицю оцінок альтернатив. Для кожного митного режиму визначено індивідуальні переваги та недоліки.

Програма автоматично обчислила рейтингові бали для кожної альтернативи, після чого здійснила графічне представлення результатів у вигляді діаграм і таблиць. Аналіз показав, що найвищий рівень ефективності отримав експортний режим завдяки поєднанню високої швидкості обробки документів, значній цифровізації процесів та нульовим податковим ставкам. Режим транзиту продемонстрував помірні показники: короткий час оформлення, але обмежений доступ до електронних сервісів і середню економічну вигоду. Найменш ефективним виявився імпорт, який характеризується тривалими процедурами контролю, необхідністю повної сплати митних платежів і нижчим рівнем цифрової підтримки.

Отримані результати свідчать про високу корисність системи Decision Making Helper [2] у прийнятті економічно обґрунтованих управлінських рішень. Її використання дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні параметри.

Важливою перевагою такого підходу є гнучкість налаштування критеріїв – аналітик може змінювати їх вагомість залежно від стратегічних пріоритетів. Таким чином, система підтримки прийняття рішень стає універсальним інструментом для оцінювання митних, логістичних і фінансових альтернатив.

Проведене дослідження доводить, що застосування системи Decision Making Helper[2] у процесі вибору митного режиму забезпечує об'єктивність прийняття рішень, скорочення часу на аналіз альтернатив, зниження ризику суб'єктивних помилок, а також підвищення загальної ефективності логістичної діяльності.

Завдяки використанню СППР підприємства можуть адаптуватися до складних зовнішньоекономічних умов, оптимізувати митні витрати та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

У подальших дослідженнях доцільно розширити перелік критеріїв, включивши показники екологічної стійкості, інноваційної активності та

репутаційних ризиків, що дозволить отримати ще більш комплексну оцінку ефективності митних режимів.

#### Список використаної літератури

1. IT-трансформація митниці. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/it-transformatsiia-mitnitsi>
2. Decision Making Helper. URL: <https://decision-making-helper.en.uptodown.com/windows>
3. Canco I., Kruja D., Iancu T. ANP, a Reliable Method for Quality Decision Making: A Case Study in Business. 2021. Vol. 13, № 24. Art. 13932. URL: <https://doi.org/10.3390/su132413932>

*Педько А.Б., к.е.н,  
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня  
Маряниченко Б.В., аспірант  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій*

## **ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ**

Загальновідомо, що підприємництво є основним рушієм економічного зростання країни. Для його сталого розвитку необхідний комплекс передумов, де однією з найголовніших є податкова система, що виконує функцію перерозподілу капіталу між комерційним, особистим та державним секторами.

В ході авторського дисертаційного дослідження було проведено аналіз фіскальної ефективності податкової системи України. Було однозначно встановлено, що діюча система оподаткування має виражений фіскальний, а не стимулюючий характер. Вона характеризується складністю, непрозорістю та нестабільністю. Це створює значне адміністративне навантаження на бізнес, підвищує корупційні ризики та не сприяє залученню інвестицій. Існуюча модель

оподаткування виявилася неадаптованою до сучасних викликів, таких як глобалізація та цифровізація економічних процесів.

Ключовим науковим та практичним результатом дисертаційної роботи є розробка методичного підходу до трансформації системи оподаткування, який втілено у концепції «Національної податкової платформи».

Суть концепції полягає у фундаментальній зміні структури механізмів оподаткування. Зокрема, пропонується відмовитися від податку на додану вартість і корпоративного податку на користь податку з обороту за диференційованими (відносно секторів економіки) ставками. Крім того, обґрунтовується необхідність істотної зміни принципів акцизного оподаткування. Принципово важливим компонентом концепції «Національної податкової платформи» є також розбудова цифрової екосистеми нарахування і сплати податків – автоматизованої цифрової платформи, що функціонує як закритий контур документообігу та адміністрування податків.

Механізм функціонування НПП:

- платформа слугує єдиним середовищем для створення та обігу всіх первинних документів (договорів, рахунків, актів);
- кожна господарська операція в режимі реального часу реєструється в системі;
- нарахування та сплата податку з обороту відбувається автоматично в момент здійснення транзакції (переходу права власності або надання послуги);
- єдиний податок з обороту замінює собою існуючі ПДВ та податок на прибуток підприємств для суб'єктів підприємницької діяльності.

Для обґрунтування життєздатності запропонованої моделі було проведено її моделювання на прикладі фактичного товарообігу України в 2021 році. Результати моделювання показали, що впровадження єдиного податку з обороту замість існуючої системи здатне забезпечити аналогічні обсяги податкових надходжень до бюджету, що підтверджує фіскальну адекватність запропонованого підходу.

Впровадження розробленої моделі трансформації податкової системи дозволить отримати наступні переваги:

1) адміністративні та антикорупційні переваги:

- реалізація принципу презумпції невинуватості платника податків;
- відсутність необхідності у податкових перевірках та ручному формуванні/поданні звітності, оскільки система адмініструє податки автоматично;

- прозорість системи, що забезпечує рівні права усіх платників та знижує рівень корупції і приводів для «тиску» на бізнес.

2) економічні та стимулюючі переваги:

- активізація інвестицій у розвиток національної економіки, особливо у сфері виробництва товарів з великою доданою вартістю;

- підтримка українських виробників через підтвердження оригінальності товарів та автоматизацію передачі даних про товари, роботи, послуги;

- елімінавання негативного впливу чинників «податкової моралі», а також глобалізаційних процесів.

3) операційні та фіскальні переваги:

- оперативне щоденне надходження податків до бюджету, що підвищує керованість державних фінансів;

- єдина система документообігу з автоматизованою юридичною підтримкою;

- автоматизований моніторинг руху підакцизних товарів.

Таким чином, в рамках виконаного дисертаційного дослідження було представлено комплексну модель трансформації податкової системи, засновану на переході до єдиного податку з обороту та впровадженні цифрової «Національної податкової платформи».

*Распопов О.С., аспірант  
кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій*

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Агропромисловий комплекс України є однією з ключових складових економіки країни не зважаючи на погіршення окремих показників галузі внаслідок російсько-української війни.

Разом з цим, попри всі труднощі, пов'язанні з повномасштабним вторгненням та активними військовими діями, наша країна, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, залишається гарантом продовольчої безпеки в світі, оскільки є важливим постачальником їжі для понад 600 млн людей. Також світові глобальні тренди щодо перспектив розвитку агропромислового комплексу України обумовлюють його інвестиційну привабливість, а саме:

- світове зростання попиту на продукти харчування внаслідок збільшення чисельності населення планети;
- забезпечення продовольчої безпеки, оскільки багато людей в світі стикаються з дефіцитом продовольства через кліматичні кризи, порушення ланцюгів постачання;
- автоматизація та цифровізація процесів – зростання технологічності та підвищення продуктивності праці в агросекторі, що забезпечує скорочення кількості робочих місць;
- зміна клімату в світі – збільшення кількості надзвичайних природних явищ та скорочення придатних для сільського господарства земель і ресурсів.

Перспективний розвиток агропромислових підприємств України забезпечується сукупністю їх існуючих потенціалів: аграрного (найбільша площа сільськогосподарських угідь в Європі); експортного (найбільші світові лідери експорту зернових, соняшникової олії та іншої аграрної продукції); інноваційного (використання сучасних технологій в агроіндустрії). Також уряд

України забезпечує створення сприятливих умов для інвесторів та подальшого розвитку агропромислових підприємств через різноманітні програми та субсидії. Це включає фінансову допомогу, податкові пільги та інші заходи, що сприяють залученню інвестицій. Зокрема, в липні 2023 р. Міністерством була презентована «Стратегія розвитку агропромислового комплексу» [1]. Так, інвестиційний портфель вітчизняного агропромислового комплексу складає майже \$57 млрд з яких приходиться: 13% на техніку та ресурси (сільськогосподарська техніка, добрива, насіння, засоби захисту рослин); 23% на готову продукцію (рослинна, яєчна та м'ясна); 3% на глибоку переробку (олія та спецжири, білки, крохмаль й глютен); 61% на зелену енергію та логістика (біометан, іригаційні системи, елеватори, зелена аграрна логістика).

Разом з перевагами інвестиційної привабливості аграрних підприємств, існують певні проблеми об'єктивного та суб'єктивного характеру, що сприяють зниженню рівня зацікавленості потенційних інвесторів. Узагальнивши результати досліджень [2, 3] можна визначити такі локальні проблеми:

- недосконале законодавство щодо охорони прав інвесторів в аграрному секторі: брак прозорих і недубльованих правових механізмів, недосконалість української судової системи та окремі випадки корупції створюють перешкоди для приваблення іноземних інвесторів і зменшують зацікавленість внутрішніх;

- застаріла інфраструктура та технологічне обладнання: відсутність сучасних систем зрошення, відводу води, сховищ, доріг та інших інфраструктурних об'єктів ускладнює розвиток аграрного сектору та знижує його конкурентоспроможність;

- обмеженість доступу до фінансування та великі відсоткові ставки за кредитами: проблемність в отриманні довгострокового кредитування та недостатній розвиток фінансових інститутів, спрямованих на підтримку аграрного сектору, перешкоджають його сталому розвитку;

- низький рівень знань і кваліфікації більшості працівників аграрного сектору, що обумовлює залучення додаткових коштів на підвищення рівня їх освіти, необхідних навичок та подальшого професійного розвитку;

- здороження логістики внаслідок військових дій (через блокування морських портів ізбільшення вартості залізничних перевезень вартість логістики зростає в 5-6 разів), що обумовлює створення ланцюгів альтернативних поставок, розвиток нових логістичних комплексів;

- необхідність страхування воєнних ризиків.

Не зважаючи на наявність вищевказаних локальних проблем, існуючий потенціал агропромислових підприємств України залишається інвестиційно привабливим для вітчизняних та іноземних інвесторів.

#### Список використаної літератури

1. Стратегія розвитку агропромислового комплексу. *Сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/prezentatsiia-stratehiia-rozvytku-ahropromyslovoho-kompleksu> (дата звернення: 08.11.2025).

2. Роїк О. Агроінвестиції: глобальне бачення, локальні проблеми. *Юридична газета online*. 2023. № 7-8. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/agroinvesticiyi-globalne-bachennya-lokalni-problemi.html> (дата звернення: 08.11.2025).

3. Гутман Є.М. Теоретичні основи дослідження інвестиційного забезпечення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 138-144. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5421/5475> (дата звернення: 08.11.2025).

*Решко Д. С., аспірант  
кафедри фінансів, обліку та психології  
ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»  
Український державний університет науки і технологій  
di.rezhko@gmail.com*

## **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ГРОМАД: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Децентралізація влади є одним із ключових напрямів реформування системи публічного управління в Україні, спрямованим на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, зміцнення територіальних громад та забезпечення сталого місцевого розвитку.

Ключовим аспектом децентралізації виступає фінансова автономія територіальних громад, що означає їхню можливість самостійно формувати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси відповідно до власних пріоритетів розвитку. Фінансова самостійність є фундаментом місцевої демократії, оскільки дозволяє громадам не лише реалізовувати власні ініціативи, а й нести відповідальність за результати управлінських рішень.

Попри значні позитивні результати проведення реформи децентралізації, існує низка проблем, які обмежують реальний рівень фінансової автономії місцевого самоврядування, а саме:

- нерівномірність фінансового потенціалу громад, що призводить до територіальної диспропорції у розвитку;
- недостатню диверсифікацію доходів місцевих бюджетів, значну залежність від трансфертів із державного бюджету;
- обмежені можливості залучення інвестицій через низьку кредитоспроможність і недосконалість фінансових інструментів місцевого розвитку;
- недостатню кадрову спроможність органів місцевого самоврядування у сфері фінансового менеджменту;
- зовнішні ризики, зумовлені воєнним станом, інфляційними процесами та нестабільністю економічного середовища.

Одним із ключових напрямів подолання цих проблем є удосконалення системи міжбюджетних відносин. Вона має ґрунтуватися на принципах прозорості, справедливого розподілу ресурсів та стимулювання фінансової самодостатності громад. Доцільним є розширення бази місцевих податків і

зборів, а також створення сприятливих умов для розвитку підприємництва на місцях, що сприятиме нарощенню доходної частини місцевих бюджетів.

Важливим напрямом підвищення фінансової спроможності є розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом і громадою. Реалізація проєктів державно-приватного партнерства, муніципального кредитування та залучення інвестицій у місцеву інфраструктуру створює можливості для сталого розвитку територій. Водночас необхідно забезпечити ефективний фінансовий контроль і підзвітність органів влади, що підвищить рівень довіри населення до місцевого управління.

Перспективи розвитку фінансової автономії територіальних громад пов'язані з упровадженням інноваційних фінансових інструментів – муніципальних облігацій, регіональних фондів розвитку, електронних платформ для прозорого бюджетування. Особливої уваги потребує розвиток інституційної спроможності громад, що передбачає підготовку фахівців із фінансового планування, інвестиційного менеджменту та управління ризиками.

Отже, децентралізація та фінансова автономія громад є взаємопов'язаними складовими сучасної моделі публічного управління. Забезпечення їх ефективного функціонування потребує подальшого вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення фінансової грамотності управлінців, розвитку міжмуніципального співробітництва та впровадження новітніх інструментів фінансового менеджменту. Реалізація цих заходів створить передумови для зміцнення економічної спроможності територіальних громад, формування фінансово стійких локальних економік та підвищення рівня життя населення.

*Ступнікер Г.Л., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, менеджменту  
та підприємництва*

*Клепалова В.В., здобувач вищої освіти  
Український державний університет науки і технологій  
stupniker.hanna@pdaba.edu.ua  
leraklepalova02@gmail.com*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Фондовий ринок виконує ключову роль у мобілізації довгострокового капіталу для корпоративних інвестицій, сприяє розподілу підприємницького ризику та підвищенню прозорості економічних відносин. Для вітчизняної економіки, що знаходиться на етапі своєї трансформації та інтеграції з європейськими ринками, розвинений ринок капіталу є стратегічним інструментом фінансування приватних і державних бізнес-проектів.

Щодо ключових сегментів у структурі вітчизняного ринку цінних паперів слід відзначити, що ринок цінних паперів в Україні умовно поділяється на первинний (розміщення емісій) і вторинний (торгівля вже випущеними інструментами), на сегменти акцій, облігацій (корпоративні та державні) та має інструменти пайової участі (фонди) і похідні інструменти. Організовані торги здійснюються біржами та торговельними системами (Українська біржа, Фондова біржа «ПФТС» та ін.), при цьому значну роль у організації фондового ринку мають кліринг, депозитарії та реєстри власників цінних паперів.

Основним державним регулятором на ринку цінних паперів України є Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), що виконує функції головного спеціалізованого координатора вітчизняного ринку цінних паперів. До них належать ліцензування професійних учасників, реєстрація емісій, нагляд за емітентами і ринковими операціями, застосування санкцій, захист прав інвесторів, вимоги до розкриття інформації. Історично функції цієї комісії сформувалися ще у 1990-х роках, тоді як сучасна структура йта повноваження базуються на положеннях і законах, що набули дієвої чинності у 2000-х роках.

Також суттєву роль у формуванні та функціонуванні вітчизняного фондового ринку має Міністерство фінансів України (Мінфін), що реалізує державну політику в сфері фінансів і капіталу, координує розміщення державних

цінних паперів - Облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) та взаємодіє з іншими регуляторами при розробці нормативно-правових ініціатив.

В свою чергу, Національний банк України (НБУ) регулює банківські інструменти та діяльність банків-посередників, в частині, що стосується купівлі та продажу цінних паперів банками та дотримання вимог щодо їх ліквідності.

У сфері небанківських фінансових послуг (зокрема - недержавних пенсійних фондів) історично функції регулювання здійснювала та продовжує здійснювати відповідна національна комісія з ринків фінансових послуг (в окремі періоди - Нацкомфінпослуг). Нормативно-правова база і розподіл функцій змінювалися в процесі економічних реформ, тому для регулятивного впливу на ринок цінних паперів застосовується координація між Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), Мінфіном і профільними відомствами.

Аналіз законодавчої бази, що регулює фондовий ринок України в сучасних умовах дозволяє стверджувати, що Закон України є базовим нормативним актом, який регламентує відносини емісії, обігу цінних паперів і професійної діяльності на фондовому ринку, встановлює вимоги до розкриття інформації та механізми захисту інтересів інвесторів. З часом вказаний Закон зазнавав постійних змін для подальшої гармонізації з міжнародним законодавством у сфері міжнародного фондового ринку. Між тим, Закон України про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні є одним з найперших нормативних актів, що заклав фундаментальні основи системи державного регулювання ринку капіталу.

Нова редакція Закону «Про акціонерні товариства», що регулює корпоративні відносини акціонерних товариств, була ухвалена у липні 2022 року і набула чинності з метою узгодження українського корпоративного права з практиками Європейського Союзу, що є важливим кроком до зміцнення правового статусу вітчизняних емітентів на міжнародному фондовому ринку.

Серед додаткових регуляторних та суміжних законодавчих актів слід вказати закони про недержавне пенсійне забезпечення, про фінансовий

моніторинг, про доступ до публічної інформації, податкове законодавство, нормативні акти НКЦПФР (положення, правила бірж, порядки реєстрації), а також внутрішні правила бірж і депозитаріїв. Ці документи формують операційні та корпоративні вимоги до емітентів та учасників ринку.

Слід зазначити, що діяльність корпоративних інвестиційних фондів також підлягає регулюванню НКЦПФР шляхом встановлення вимог до реєстрації і контролю за їх дотриманням; до процесів розкриття інформації, вимог до управління активами тощо.

Для реалізації механізмів виходу на міжнародний рівень, компанії найчастіше використовували декілька шляхів: прямий лістинг материнської компанії або холдингу на іноземній біржі; розміщення American/Global/European Depository Receipts (ADR/GDR); розміщення через європейські юрисдикції (наприклад, реєстрація холдингової компанії в Нідерландах, Кіпрі чи Люксембурзі з подальшим IPO на WSE, LSE тощо). Ключовими етапами є приведення корпоративного права й звітності до стандартів, підготовка проспекту, робота андеррайтерів, погодження з регуляторами приймаючої юрисдикції.

Конкретними прикладами, що демонструють процеси розвитку вітчизняного фондового ринку є діяльність наступних компаній:

- Astarta Holding, яка здійснила розміщення своїх корпоративних цінних паперів на Варшавській фондовій біржі (WSE) у серпні 2006 року (лістинг як ASTARTA, WSE). Компанія пройшла процедуру європейського холдингу і розміщення на WSE для доступу до капіталів регіону;

- Ferrexpo plc - компанія розмістила свої акції на London Stock Exchange (LSE) у червні 2007 року; розміщення здійснювалося через публічну компанію, зареєстровану у Великій Британії через механізм GDR/ordinary shares для доступу до міжнародних інвесторів;

- Kernel Holding S.A. - первинний лістинг акцій компанії агросектору відбулося у листопаді 2007 року (було використано міжнародну структуру холдингу для розміщення цінних паперів);

– МНП (Private Joint-Stock Company «МНП») - її IPO відбулося на London Stock Exchange у травні 2008 року - є прикладом великого агропромислового емітента, що є резидентом України з міжнародним лістингом.

Проведений аналіз мотивів і результатів виходу на зарубіжні біржі дозволив встановити стимулюючі мотиви до активізації участі вітчизняних емітентів у міжнародному фондовому ринку. До них, на нашу думку, належать: доступ до більш ліквідних ринків капіталу, залучення інституційних інвесторів, підвищення ділової репутації компанії та її корпоративного іміджу, можливість використовувати акції як «валюту» для процесів злиття та поглинання. Водночас слід врахувати й наявність ризиків, притаманних процесам фондового ринку, якими є валютні, політичні, репутаційні ризики, суворі вимоги до розкриття і корпоративного управління, відмінності в особливостях державних регуляторних режимів інших країн.

В цілому, вважаємо, що вихід найбільших українських груп через структуру холдингу та розміщення на LSE/WSE в період 2006–2008 років був досить успішним механізмом доступу до зовнішнього капіталу, однак надалі існує потреба у суттєвих зусиллях щодо підтримки високих стандартів звітності та прозорості, прийнятих у міжнародній практиці як функціонування фондових ринків, так і загалом правил ведення бізнесу. У якості висновку зазначимо, що сучасна нормативна база, зокрема, Закон «Про цінні папери та фондовий ринок» забезпечує базові механізми функціонування ринку, однак він потребує подальшої адаптації до відповідності міжнародним практикам та цифровізації регулятивних процедур. При цьому НКЦПФР залишається ключовим національним регулятором, а ефективність ринкової інфраструктури в цілому суттєво залежить від скоординованої взаємодії НКЦПФР, Мінфіну та НБУ.

Успішний вихід на зарубіжні біржі (WSE, LSE) у 2006-2008 роках показав життєздатний шлях для присутності у міжнародному біржовому просторі великих українських компаній, водночас існуючий стан потребує активізації процесів відповідності міжнародним стандартам.

Список використаної літератури

1. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку — інформація про регулятора, положення і нормативні акти. С.12-18.
2. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» (№ 3480-IV, 2006). С. 4-11
3. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» (№ 448/96). С. 2-7
4. Офіційний сайт/публікації Державної служби статистики України ([ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)) — статистичні показники ринку капіталу.
5. Проспекти та звіти емітентів: Ferrexpo IPO prospectus (2007), Kernel offering reports (2007), МНР investor relations (IPO 2008).
6. Astarta — проспект і матеріали щодо лістингу на WSE (2006). С. 15-22

*Тараненко А.С., аспірант  
кафедри економіки та менеджменту  
ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»  
Український державний університет науки і технологій  
rwinform1@ukr.net*

## **ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГНУЧКИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ**

Повномасштабна війна на території України з 2022 року спричинила радикальні трансформації у діяльності бізнесу. Промисловий сектор зазнав особливо важких втрат, зокрема, Дніпровський стрілочний завод (ДнСЗ), відчув різке падіння обсягів виробництва та перебоїв логістиці, енергопостачанні й постачанні сировини. В сучасних умовах воєнного часу та економічної нестабільності перед промисловими підприємствами постало завдання забезпечити свою життєздатність. Аналіз сучасних досліджень свідчить про активне вивчення стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного конфлікту. Білецький (2025) підкреслює, що повномасштабне вторгнення спричинило нові ризики, вимагаючи гнучких антикризових стратегій; малі та середні підприємства виявилися більш адаптивними, ніж великі промислові гіганти [1]. Артемчук (2025) акцентує на необхідності інвестицій у цифровізацію та адаптивні бізнес-стратегії для швидкого відновлення та економічної стійкості [2]. Cherep і Sarbei (2023) розглядають цифрову трансформацію як ключовий інструмент післявоєнного відновлення України, що підтверджується практикою прискорення ІТ-реформ навіть під час війни [3]. Денисюк і Саннікова (2022) доводять ефективність Lean-менеджменту в кризових умовах, оскільки виробництво мінімізує втрати, підвищує продуктивність і є соціально відповідальнішим за традиційні антикризові заходи [4]. Tawse і Tabesh (2023) у 30-річному огляді Balanced Scorecard наголошують, що BSC реалізує потенціал лише за якісної імплементації та інтеграції в корпоративну культуру, що

залишається актуальним для українських підприємств при адаптації стратегічних карт до нових логістичних і ринкових реалій [5]. Отже, в умовах воєнного стану та високої невизначеності, сучасні моделі стратегічного менеджменту стають ключовим інструментом забезпечення стійкості й конкурентоспроможності промислових підприємств України, серед яких особливе місце посідають: *Збалансована система показників (BSC)* виступає ефективним інструментом стратегічного планування, що охоплює чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток. Для промислового підприємства BSC забезпечує комплексний контроль нефінансових індикаторів (якість, задоволеність клієнтів, компетентність персоналу) поряд з фінансовими, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення та швидко коригувати дії в умовах нестабільності; *Ощадливе управління (Lean-management)* фокусується на максимізації цінності для споживача за мінімальних витрат. Основні принципи – кайдзен, Just-in-Time, Jidoka, 5S, залучення персоналу. На практиці Lean скорочує запаси, час циклу та дефекти, підвищує якість і продуктивність. Українські підприємства, що впровадили Lean під час війни, досягли зниження операційних витрат на 20-30 % та зростання випуску на одного працівника на 15-40% за 1,5-2 роки [6]; *Цифрова трансформація* передбачає глибоку інтеграцію IoT, MES/ERP, цифрових двійників, хмарних платформ і аналітики великих даних. У воєнний період цифрові рішення забезпечують збереження даних та швидке відновлення ланцюгів постачань. Компанії з розвиненою цифровою інфраструктурою зазнали менших витрат; *Гнучке (Agile) управління* переносить IT-підходи на виробництво: короткі ітерації, крос-функціональні команди, щоденні стендапи, децентралізоване прийняття рішень. Це дозволяє миттєво переорієнтовувати виробничу програму при зміні сировини чи ринків, скорочуючи час реакції до днів замість місяців. Ключовий фактор успіху – культура довіри та експериментів; *Адаптивні стратегії та антикризове управління* базуються на постійному моніторингу ризиків і сценарному плануванні. Основні заходи включають диверсифікацію ринків і постачальників, резервування критичних матеріалів, гнучке управління

персоналом, інвестиції в безпеку та резервні потужності. Комбінація BSC, Lean, цифрової трансформації, Agile та адаптивних стратегій створює комплексну систему, що забезпечує стійкість промислового підприємства в умовах війни та невизначеності [7].

Впровадження будь-яких управлінських стратегій має оцінюватися з точки зору їх економічної ефективності.

Економічний ефект від управлінських стратегій оцінюється через приріст результатів порівняно з витратами.

Для точнішого врахування часової вартості грошей, ризиків воєнного періоду та синергії кількох стратегій пропонується розширена модель чистої приведеної вартості:

$$NPV = \left[ \sum_{t=1}^T \frac{\Delta R_t - \Delta C_t}{(1+r)^t} \right] \times (1 - P_{risk}) + S_{syn}$$

де  $\Delta R_t$  - додаткові доходи/економія в періоді  $t$ ;  $\Delta C_t$  - витрати;  $r$  - ставка дисконтування (WACC);  $P_{risk}$  - коефіцієнт зниження ефекту через ризик (0,1-0,4);  $S_{syn}$  - синергетичний ефект;  $T$  - горизонт оцінки 3-5 років.

Запропонована розширена формула чистої приведеної вартості дозволяє оцінити економічний ефект від реалізації стратегії в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків [8-12]. Вона враховує часову вартість грошей шляхом дисконтування чистих грошових потоків за ставкою  $r$  (WACC), коригує отриману суму на коефіцієнт воєнного ризику, що відображає ймовірність реалізації негативних сценаріїв (обстріли, порушення логістики, енергетичні блекаути), та додає синергетичний ефект, який виникає при одночасному впровадженні взаємодоповнювальних інструментів (наприклад, Lean-менеджменту та цифрової трансформації). Позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність стратегії навіть за умов воєнного стану, оскільки перевищує нульовий поріг з урахуванням ризик-коригування та дисконтування. Оцінка проводиться методом «до/після» з коригуванням на зовнішні шоки через контрольну групу або сценарне моделювання, що ізолює чистий внесок стратегії

в результати підприємства. На основі проведеного дослідження, для промислових підприємств України, що діють в умовах воєнного часу, можна надати наступні рекомендації: по-перше, провести аудит поточної системи управління та ідентифікувати «вузькі місця»-процеси, де є найбільші втрати або ризики; по-друге, розробити програму впровадження ощадливих практик на виробництві (за підтримки експертів з Lean) з чіткими цілями щодо скорочення витрат і підвищення якості; по-третє, інвестувати в навчання персоналу сучасним методам менеджменту (BSC, Agile, ризик-менеджмент) для формування внутрішньої культури змін; по-четверте, по можливості залучати зовнішні консультативні та фінансові ресурси (державні гранти, міжнародні проекти технічної допомоги) задля впровадження цифрових рішень, що підвищують стійкість бізнесу.

#### Список використаної літератури

1. Biletskyi O. Crisis management of enterprises under war conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. №2, с. 344-347.
2. Artemchuk M.D. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. Вип. 40.
3. Цифрові трансформації як фундамент соціально-економічної безпеки України післявоєнний період: концепції, інструменти, перспективи: колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига, Латвія : Baltija Publishing. 2025. 244 с.
4. Denysiuk O., Sannikova S. Lean management as a technology for management of domestic enterprises in crisis conditions. *Economy and Society*. 2022. (46), p. 65-71. DOI:10.32782/2524-0072/2022-46-13.
5. Tawse A., Tabesh P. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*. 2023. Vol. 66 (1), p. 123-132.
6. Марценюк Л.В., Тараненко А.С. Моделювання сталого розвитку приватних індустріальних підприємств. *Агросвіт*, №6, 2025. С. 47-55.

7. Корольов Д.С., Марценюк Л.В. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. Ефективна економіка, № 12, грудень, 2024. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380>

*Ткачова К.Ю., здобувачка вищої освіти  
Приходченко О.Ю., к.е.н., доцент (науковий керівник)  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
oksana.prykhodchenko@gmail.com*

## **МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ТОВ «НОРТЕК АВТО»**

Інвестиційна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку промислових підприємств. Одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту є моделювання та оптимізація інвестиційних рішень, що дозволяють обґрунтовано оцінювати перспективи розширення виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності компаній. Комплексний підхід до оцінювання доцільності інвестицій передбачає врахування фінансових, економічних та стратегічних показників, що забезпечує точність прийняття управлінських рішень.

Предметом поглибленого аналізу став інвестиційний проєкт розширення сервісного центру ТОВ «Нортек Авто». Дослідження показало, що наявні фізичні обмеження інфраструктури стримують розвиток підприємства, формують черги клієнтів та знижують ефективність обслуговування. Запропонований проєкт передбачає будівництво додаткових постів технічного обслуговування та впровадження інтегрованої CRM/ERP-системи. Це забезпечить створення єдиного цифрового середовища для управління клієнтською базою, замовленнями, складськими запасами та фінансовими потоками, що сприятиме оптимізації операційної діяльності підприємства.

Моделювання інвестиційного рішення дозволило визначити ключові фактори впливу на економічні результати проєкту та здійснити оптимальний

розподіл ресурсів. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нортек Авто» за 2022–2024 рр. продемонстрував позитивну динаміку доходу, зростання чистого прибутку та підвищення рентабельності, що формує сприятливі передумови для реалізації інвестиційного проєкту. Інтегральна оцінка ефективності підтвердила економічну доцільність запропонованих змін та їх позитивний вплив на довгострокову стратегію розвитку підприємства.

Ефективне управління інвестиційним проєктом потребує не лише якісного стратегічного планування, але й глибокого економіко-математичного моделювання, яке дозволяє кількісно оцінити очікувані результати та визначити оптимальну конфігурацію проєкту.

Загальний обсяг інвестицій становить 14,8 млн грн, фінансування здійснюється за змішаною моделлю – власні кошти підприємства та довгостроковий банківський кредит. Така структура капіталу забезпечує збалансованість фінансового навантаження та гнучкість у розподілі ризиків.

Економіко-математичне моделювання, проведене для цього проєкту, підтвердило його ефективність і життєздатність. У базовому сценарії чистий приведений дохід (NPV) становить 3,85 млн грн, а внутрішня норма прибутковості (IRR) – 27,4%, що перевищує вартість капіталу (WACC = 22%). Шляхом оптимізації NPV за рахунок грошових потоків, був обраний варіант інвестицій з тим же бюджетом, але іншою структурою розподілу. Він передбачає створення одного спеціалізованого EV-посту для електромобілів замість двох стандартних, що підвищило NPV до 4,98 млн грн, а IRR – до 30,5%. Це свідчить про успішність впровадження інноваційної компоненти у межах незмінного бюджету.

Результати сценарного аналізу показали високу чутливість ефективності проєкту до зміни обсягів попиту та рівня завантаженості сервісу. У песимістичному сценарії (зниження завантаженості на 25%) NPV стає від’ємним, що підкреслює важливість активної маркетингової стратегії та стабільного формування клієнтської бази. Оптимістичний сценарій, навпаки, демонструє

значне зростання прибутковості, що підтверджує потенціал розвитку компанії за умови ефективного управління ризиками.

Реалізація інвестиційного проєкту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Нортек Авто», збільшенню пропускної здатності сервісного центру, скороченню часу обслуговування клієнтів та формуванню високого рівня сервісу відповідно до міжнародних стандартів бренду Volvo. Крім того, проєкт матиме соціально-економічний ефект: створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень та розвиток інфраструктури електромобільності у місті Дніпро.

Запропонована модель моделювання й оптимізації інвестиційних рішень може бути використана не лише в діяльності ТОВ «Нортек Авто», але й адаптована для інших підприємств автосервісної галузі, сприяючи підвищенню ефективності капіталовкладень та зниженню ризиків інвестиційної діяльності.

#### Список використаної літератури

1. Бугров О.В., Бугрова О.О., Лук'янчук І.О. Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проєктів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 80-86.

2. Бутенко О.П., Чупир О.М. Організація бюджетування інвестиційних проєктів на підприємствах. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 24. С. 55-60.

*Циплаков А. І., аспірант  
Топоркова О. А., к.е.н., доцент  
доцент кафедри фінансів, обліку та психології  
ННІ «ДІТ» Український державний університет науки і технологій  
toporkova1975@gmail.com*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ**

Класично стратегічне планування сприймається як умова ефективного управління суб'єктом господарювання. В більш розгорнутому вигляді це планування зростання, розвитку компанії та інноваційне планування. Отже,

результатом стратегічного планування вважаються перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах підприємства. Для процесу стратегічного планування характерною є послідовність окремих взаємопов'язаних стадій, кожна з яких характеризується певними управлінськими діями та використанням специфічного аналітичного та методичного інструментарію [1, с. 152].

Процес стратегічного планування тісно пов'язаний з декомпозицією стратегій розвитку підприємства в умовах цифрових трансформацій. Стратегічний розвиток аграрного сектору є ключовим фактором забезпечення продовольчої безпеки, економічного зростання та конкурентоспроможності України на світових ринках. Він спрямований на адаптацію аграрної галузі до сучасних викликів, таких як зміни клімату, глобалізація, зростання попиту на продовольство, технологічні інновації та екологічні вимоги [2].

Трансформаційні зміни та інноваційний розвиток відіграють ключову роль у довгостроковому плануванні діяльності агропідприємств. Стратегічне планування в аграрному секторі доцільно розглядати як комплексний ризик-орієнтований адаптивний процес, який поєднує стратегічне мислення, системний аналіз і цифрову аналітику. Такий підхід не лише забезпечує вектор довгострокового розвитку, а й виступає критично важливим засобом підвищення гнучкості агровиробників мінливому середовищі. В умовах цифровізації стратегічне планування набуває нової якості – інтегрується з платформами, що дозволяють оперативно обробляти дані, моделювати сценарії та управляти ризиками [3].

Значна питома вага цифрових рішень в аграрному секторі зосереджена на управлінсько-економічних ланках: планування, управління бізнес-процесами, збут врожаю та іншої сільгосппродукції, інформаційно-комунікаційний обмін. Вітчизняний IT-ринок має низку готових IT-рішень для агробізнесу: AgriLab, softXpansion, Aggeek, Soft-Farm, HummingbirdTechnologies, SAS, CIAB, ITINNOVATIONS, PASC. ІН-АГРО, ЕкспресСофт. А деякі агровиробники розробляють власні програмні продукти [4, с. 37].

Агрономічні новації та мобільні застосунки з використанням датчиків для моніторингу стану ґрунтів та водних ресурсів, дозволяють сільгоспвиробникам оптимізувати використання добрив і води, зменшуючи тим самим негативний вплив на довкілля та збільшуючи врожайність. Супутниковий моніторинг, GPS-навігація широко застосовуються для детального картографування угідь, виявлення проблемних зон, забезпечує цільове внесення добрив та засобів захисту від шкідників та хвороб.

Блокчейн технології у ланцюгах постачань сільгосппродукції забезпечують прозорість і відстежуваність руху продукції від лану до столу, підвищуючи довіру споживачів та знижуючи ризики підробок та фальсифікації продукції. Цифрові рішення і платформи відкривають нові можливості для малих фермерів і домашніх господарств, дозволяючи їм виходити на більш широкі ринки та знаходити покупців для своєї продукції без участі посередників.

Штучний інтелект, інтернет речей і машинне навчання дозволяють прогнозувати врожайність та оптимізувати аграрні бізнес-процеси. Зазначені технології спроможні аналізувати величезні масиви даних щодо метеорологічних факторів, стану ґрунтів, води та розвиток культур, надаючи фермерам рекомендації щодо оптимальних строків посіву, захисних обробок та збору врожаю.

Робототехніка, автоматизація, смарт-системи оптимізують виконання бізнес-процесів. Хмарні сервіси забезпечують централізоване зберігання даних, полегшують співпрацю між зацікавленими сторонами.

Отже, інновації в аграрному секторі пов'язані з цифровізацією та інструментами інтелектуального аналізу. Побудова моделей урожайності, фінансової стійкості, збутового потенціалу дозволяє ефективно прогнозувати результативні показники. Сценарне моделювання дозволяє обрати оптимальне альтернативне рішення, забезпечує планування в умовах ентропії. Оперативна адаптація стратегій розвитку до змін зовнішнього середовища підвищує гнучкість компанії. Цифровізація в агросекторі є не лише вимогою сучасності, а й об'єктивною потребою удосконалення технологій вирощування, збору врожаю

та реалізації продукції споживачам. Можливості інтеграції України в європейські ринки також пов'язані з використанням інноваційних рішень та інструментів інтелектуального аналізу.

#### Список використаної літератури

1. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Ковальчук Є. В., Долгушин І. В. Інструменти інтелектуального аналізу в стратегічному плануванні бізнес-процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 150-155.

2. Мазур В. В. Цифровізація агробізнесу та її вплив на стратегічний розвиток аграрного сектору. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.54>

3. Петренко М. А. Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності стратегічного планування в агросекторі. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15567891>

4. Демчук О. І., Русин-Гриник Р. Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 35-39.

## СЕКЦІЯ 4

# МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ І АУДИТУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

*Акімова Т.В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління фінансами, облікової  
аналітики та моніторингу бізнесу  
Распопова Ю.О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління фінансами, облікової  
аналітики та моніторингу бізнесу  
Данилова Н.В., здобувач вищої освіти  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій  
akimova.kaf.ou@gmail.com,  
ndanilova5@gmail.com*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ

Облікова політика підприємства є одним з тих інструментів, який може стати запорукою раціональної організації бухгалтерського обліку, у тому числі – обліку зобов'язань підприємства, та має забезпечити ефективну інформаційну підтримку управлінських рішень з підвищення рівня платоспроможності підприємства [1].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2] відповідальність за формування облікової політики підприємства покладається на його керівництво.

З точки зору організації бухгалтерського обліку зобов'язань на торговельному підприємстві має бути раціонально вирішено низку наступних питань [3]:

- визначення елементів облікової політики підприємства, пов'язаних з організацією та методикою обліку зобов'язань;

- закріплення визначених елементів облікової політики щодо зобов'язань відповідними розпорядчими документами по підприємству;

- забезпечення достовірного, повного, своєчасного та безперервного відображення господарських операції, пов'язаних з виникненням і погашенням зобов'язань;

- визначення відповідних принципів, методів і процедур для формування облікової інформації щодо зобов'язань при веденні бухгалтерського обліку, складанні та поданні фінансової звітності;

- здійснення за допомогою відповідних облікових процедур, прийомів та способів оперативної та ефективної обробки облікової інформації (у тому числі аналітичної) щодо зобов'язань підприємства;

- формування на основі отриманих та оброблених даних відповідної аналітичної звітності та елементів фінансової звітності підприємства, у яких відображається інформація про стан його зобов'язань.

З метою визначення елементів облікової політики підприємства велике значення має класифікація зобов'язань за способом погашення, часом виникнення, терміном погашення, можливістю оцінки тощо.

Отже, важливішим елементом облікової політики торговельного підприємства щодо зобов'язань повинно бути конкретизація видів зобов'язань торговельного підприємства згідно з вимогами класифікації зобов'язань за положеннями національних або міжнародних стандартів бухгалтерського обліку і фінансової звітності. Крім того, в обліковій політиці бажано прописати види зобов'язань згідно з іншими ознаками класифікації зобов'язань, що притаманне саме торговельному підприємству.

До елементів облікової політики щодо зобов'язань також обов'язково слід віднести методи оцінки кожного з виділених видів зобов'язань. Наприклад, щодо такого виду зобов'язань як зобов'язання за операціями між пов'язаними сторонами може застосовуватися один з наступних методів: ціни перепродажу, неконтрольованої ціни, метод балансової вартості, метод «витрати плюс» [4].

Окремим елементом облікової політики щодо зобов'язань, в тому числі і

торгівельного підприємства, можна виділити «програми виплат працівникам». В обліковій політиці слід детально прописати види таких виплат, особливості їх формування, оцінок, здійснення тощо.

Також при формуванні облікової політики щодо зобов'язань, слід приділити увагу питанням обліку і оцінки відстрочених податкових зобов'язань, які виникають у підприємства внаслідок тимчасових податкових різниць. Разом з відстроченими податковими активами відстрочені податкові зобов'язання потребують особливої уваги при формуванні облікової політики. Так, в обліковій політиці слід вказати об'єкти, щодо яких виникають тимчасові податкові різниці, методи їх оцінок, що приводять до виникнення таких різниць.

Отже, грамотно сформована облікова політика підприємства, у тому числі і торговельного, щодо його зобов'язань включає методичну, організаційну, податкову та управлінську складові обліку відносно сформульованих елементів облікової політики.

#### Список використаної літератури

1. Кунір Л.А. Вплив облікової політики на організацію обліку господарюючого суб'єкта / Л.А. Кунір, О.Н. Коркушко, В.О. Кушнір. Приазовський економічний вісник. Випуск 3(20). 2020. С.246-251.

2. Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» із змінами (Редакція від 03.09.2024) // Законодавство України [Електронний ресурс]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#> (дата звернення 21.11.2025).

3. Фінансовий облік I: навч. посібник / Г.О. Король, Р.Б. Сокольська, Т.В. Акімова, В.Д. Зелікман. Дніпро : НМетАУ, 2020. 192 с.

4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 23 «Розкриття інформації щодо пов'язаних сторін», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 18.06.2001 № 303, із змінами (Редакція від 17.02.2023) // Законодавство України [Електронний ресурс]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0539-01#Text> (дата звернення 21.11.2025).

*Губарик О.М., к.е.н., доцент*

*доцент кафедри обліку, оподаткування та  
управління фінансово-економічною безпекою  
Удовиченко А.В., здобувачка вищої освіти  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
o.gu@ukr.net*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від якості організації обліку та контролю фінансових результатів, адже саме ці процеси формують основу управлінських рішень і визначають здатність суб'єкта господарювання забезпечувати економічну стабільність. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення прозорості фінансової інформації та вдосконалення системи контролю в умовах високої волатильності аграрного ринку.

На думку О. В. Кірсанової, «фінансові результати слугують ключовим індикатором ефективності господарювання та визначають рівень стійкості підприємства» [1]. У свою чергу, організація облікового процесу повинна бути побудована так, щоб забезпечити повноту та достовірність даних щодо доходів, витрат і кінцевого результату діяльності.

Сільськогосподарські підприємства мають специфічні особливості – сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, значну частку біологічних активів. Це обумовлює потребу в застосуванні спеціальних підходів до формування інформації про фінансові результати, а також підвищує роль внутрішнього контролю.

Для узагальнення ключових елементів організації обліку та контролю фінансових результатів доцільно виокремити їх основні складові (табл. 1).

Як видно з таблиці 1, організація обліку фінансових результатів має поєднувати правильне документування операцій, обґрунтоване формування доходів і витрат та системний контроль їх відхилень.

Основні елементи організації обліку і контролю фінансових результатів у сільськогосподарському підприємстві

Елемент системи	Характеристика
Облік доходів	Відображення доходів від реалізації продукції рослинництва та тваринництва, іншої операційної діяльності
Облік витрат	Групування витрат за статтями та об'єктами калькулювання з урахуванням галузевої специфіки
Визначення фінансових результатів	Формування прибутку/збитку на рахунку 79 відповідно до П(С)БО 3 та П(С)БО 15
Контроль фінансових результатів	Перевірка правильності облікових записів, аналіз відхилень, попередження необґрунтованих витрат

Важливо, щоб контроль не обмежувався формальною перевіркою документів, а включав аналітичні процедури, які дозволяють виявляти внутрішні резерви підвищення прибутковості. Як зазначає Т. О. Мулик, «ефективний внутрішній контроль є інструментом стратегічного управління фінансовими результатами підприємства» [2].

Отже, належна організація обліку та контролю фінансових результатів у сільськогосподарському підприємстві забезпечує формування якісної фінансової інформації, що є основою для прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансової стійкості.

#### Список використаної літератури

1. Кірсанова О. В. Організація бухгалтерського обліку на підприємстві: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та суспільство*, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua>

2. Мулик Т. О. Внутрішній контроль фінансових результатів: сутність та значення. *Облік і фінанси*, 2020. URL: <https://www.afj.org.ua>

3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати», затв. Наказом МФУ №87 від 31.03.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99>

4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затв. Наказом МФУ №290 від 29.11.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>

*Ємчук Н.О., здобувач вищої освіти  
Приходько І.П., д.н.держ.упр, проф. (науковий керівник)  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
12103983@student.dsau.dp.ua*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та необхідністю раціонального використання ресурсів, ефективне управління основними засобами набуває особливого значення. Основні засоби формують матеріально-технічну базу діяльності підприємства, визначають його виробничу потужність, рівень технологічності та конкурентоспроможність. Тому якісне обліково-аналітичне забезпечення контролю за цими активами стає важливим елементом системи управління та прийняття обґрунтованих рішень.

Сучасні підходи до організації обліку основних засобів передбачають інтеграцію фінансової, управлінської та аналітичної функцій облікової системи. Традиційні методи, орієнтовані лише на фіксацію первинних даних, поступово трансформуються у напрямі формування інформаційної платформи для глибокого аналізу стану, ефективності використання та відтворення основних засобів. Це вимагає удосконалення методичних підходів до класифікації активів, документування операцій, формування аналітичних реєстрів і цифровізації облікових процесів. У сучасних умовах зростає значення ризик-орієнтованого підходу в контролі основних засобів. Він передбачає ідентифікацію потенційних ризиків, пов'язаних із моральним старінням, недоліками обліку, технічними збоями, неефективним використанням чи зловживаннями, а також розроблення заходів щодо їх мінімізації. Це сприяє підвищенню надійності облікових даних та зниженню ймовірності втрат підприємства.

Одним із ключових аспектів сучасного обліково-аналітичного забезпечення є застосування методів оцінки основних засобів, що найбільш повно відображають їх реальну вартість та економічну корисність. Поряд із традиційними підходами — первісною та залишковою оцінкою — поширення набувають переоцінка за справедливою вартістю та використання моделей з урахуванням амортизаційного зносу, морального старіння та прогнозованого строку служби. Завдяки таким інструментам підприємство може точніше визначати потребу в оновленні активів та планувати інвестиційні рішення. Важливою складовою контролю основних засобів є методи амортизації, оскільки амортизаційні відрахування безпосередньо впливають на фінансові результати, податкові зобов'язання та можливості реінвестування. Сучасні підходи передбачають використання гнучких моделей, які дозволяють адаптувати темпи списання вартості активів до реальної інтенсивності їх експлуатації. Це можуть бути як традиційні методи — прямолінійний або кумулятивний, так і сучасні — наприклад, виробничий метод, який найбільш повно відображає фактичну продуктивність об'єкта.

Особливе місце у системі сучасних підходів займає цифровізація обліку та використання спеціалізованих програмних рішень. ERP-системи, модулі управління активами (EAM), хмарні технології та аналітичні платформи дозволяють забезпечити оперативний доступ до інформації, автоматизувати облікові процедури, формувати інтерактивні звіти та здійснювати прогнозний аналіз. Завдяки застосуванню таких технологій керівництво може отримувати дані в режимі реального часу й приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Обліково-аналітичне забезпечення контролю включає також систему внутрішнього контролю, спрямовану на своєчасне виявлення відхилень, порушень та неефективного використання основних засобів. До її інструментарію належать інвентаризація, контроль руху активів, моніторинг технічного стану, аналітичні процедури порівняння та оцінювання. Інвентаризація, як один із найважливіших методів підтвердження достовірності облікових даних, у сучасних умовах може проводитись із використанням

цифрових технологій — скануванням штрихкодів, RFID-мітками, автоматизованими системами обліку, що значно підвищує точність і швидкість процесу.

Аналітичне забезпечення контролю за основними засобами охоплює широкий спектр методів оцінювання ефективності їх використання. До основних показників належать фондівдача, фондмісткість, коефіцієнти оновлення, вибуття та придатності основних засобів. Комплексне застосування цих показників дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує власну матеріально-технічну базу, виявити резерви підвищення ефективності та сформулювати стратегічні напрями інвестицій у відтворення фондів. Аналітичні методи також включають порівняння фактичних показників із плановими, аналіз технічного стану обладнання, оцінку впливу зношення на собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Отже, сучасні підходи до обліково-аналітичного забезпечення контролю за основними засобами ґрунтуються на інтеграції традиційних методів обліку з цифровими технологіями, розширенні аналітичних можливостей, застосуванні гнучких моделей оцінки та амортизації, а також удосконаленні системи внутрішнього контролю. Така комплексна система дозволяє підвищити рівень прозорості управління активами, оптимізувати витрати, забезпечити раціональне використання основних засобів і підсилити конкурентні позиції підприємства.

#### Список використаної літератури

1. Лопатовська О., Нікольчук Ю., Бондарук С. Основні засоби підприємства: методика аналізу та ефективність використання. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 75-81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-13>

2. Izmailov Y., Moroziuk O. Development of the methodology for economic analysis of fixed as setimprovement. *Economic analysis*. 2025. №35 (2). P. 423-432. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.423>

*Квітницький Е.Е., здобувач вищої освіти*

*Павлова Г.Є., д.е.н., проф. (науковий керівник)  
факультет обліку і фінансів  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
6169411@student.dsau.dp.ua*

## **ОБЛІК І КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ**

Ефективне управління основними засобами є одним із ключових чинників стабільності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Матеріально-технічна база формує основу виробничого потенціалу, визначає можливості технологічного розвитку та впливає на фінансові результати діяльності. У цьому контексті облік і контроль основних засобів виступають не просто інструментами фіксації даних чи перевірки їх достовірності, а стратегічними компонентами системи управління, що забезпечують раціональне використання активів, оптимізацію витрат і прийняття зважених рішень.

Сучасна система обліку основних засобів покликана не лише забезпечувати правильне документування операцій та формування звітності, а й створювати інформаційну базу для аналізу забезпеченості підприємства активами, оцінки їхньої ефективності й визначення потреби у відтворенні. Облік має виконувати аналітичні функції: відстежувати технічний стан обладнання, рівень зношення, інтенсивність використання та економічний ефект від застосування конкретних об'єктів. Інтеграція таких функцій у систему управління дозволяє керівництву більш точно оцінювати ресурси і планувати розвиток виробництва.

Важливим аспектом ефективного обліку є застосування адекватних підходів до оцінки основних засобів. Коректна оцінка вартості активів створює підґрунтя для правильного нарахування амортизації, визначення інвестиційних потреб та оцінки доцільності оновлення матеріально-технічної бази. Використання переоцінки, методів справедливої вартості, а також моделей із

врахуванням реальної продуктивності активів дозволяє отримати інформацію, що більш точно відображає економічну сутність основних засобів та їх здатність генерувати доходи.

Контроль основних засобів, як елемент управління, спрямований на забезпечення їх збереження, ефективного використання та запобігання втратам. Система контролю охоплює комплекс процедур: документальний контроль операцій, перевірку технічного стану, аналіз використання активів, інвентаризацію та моніторинг руху основних засобів у процесі експлуатації. У сучасних умовах дедалі частіше застосовуються інструменти автоматизованого контролю — електронні реєстри, RFID-технології, спеціалізовані програмні продукти. Це дає змогу мінімізувати людський фактор, підвищити точність облікових даних та оперативність контролю.

Однією з ключових функцій контролю є аналіз ефективності використання основних засобів. Підприємства повинні систематично оцінювати показники фондоддачі, фондомісткості, коефіцієнтів оновлення й придатності, рівня технічного зношення та продуктивності обладнання. На основі таких аналітичних даних можна визначати резерви підвищення ефективності — зменшення витрат на ремонт, усунення простоїв, удосконалення графіків завантаження обладнання, підвищення продуктивності праці.

Невід'ємною частиною сучасної системи розвиненого контролю є ризик-орієнтований підхід. Він дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, пов'язані із моральним старінням техніки, неефективною експлуатацією, порушенням правил обліку та недоліками внутрішнього контролю. Оцінка ризиків і розробка превентивних заходів сприяють забезпеченню надійності інформації, зменшенню втрат і підвищенню результативності управлінських рішень.

Цифровізація обліку і контролю створює нові можливості для управління основними засобами. Використання ERP-систем, модулів EAM, хмарних сервісів та IoT-технологій забезпечує оперативний доступ до інформації, можливість автоматичного формування звітності, оцінки технічного стану

обладнання в режимі реального часу та прогнозування потреб у ремонті чи модернізації. Аналітичні платформи дозволяють моделювати різні сценарії оновлення активів, оцінювати окупність інвестицій і оптимізувати структуру основних засобів відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, облік і контроль основних засобів у сучасній економіці стають дієвими інструментами підвищення ефективності управління підприємством. Роль цих інструментів полягає не лише в забезпеченні достовірності інформації, але й у створенні бази для стратегічного планування, підвищенні економічної результативності та мінімізації ризиків. Комплексний підхід, що об'єднує аналітичні, контрольні та цифрові інструменти, дає змогу підприємству забезпечити раціональне використання своїх активів, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

#### Список використаної літератури

1. Войцеховська Ю., Ємельянов О. Концептуальні засади управління потенціалом оновлення основних засобів підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. №43 (вересень). URL: <https://archives.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/248>
2. Мостенська Т. Г., Ковтун О. А. Теоретичні підходи до управління основними засобами підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/96.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/96.pdf)
3. Пчелинська Г. Облікова політика підприємства як чинник формування аналітичного інструментарію управління основними засобами. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-27>

*Леbedенко О.В., здобувач вищої освіти  
Внукова Н.М., д. е.н., проф. кафедри міжнародної торгівлі,  
митної справи та фінансових технологій (науковий керівник)  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
olesylebedenko1@gmail.com*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ТОЧКИ БЕЗЗБИТКОВОСТІ У АНАЛІТИЧНІЙ ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективність виробничої програми є одним із ключових критеріїв результативності функціонування підприємства, що відображає рівень використання ресурсного потенціалу, доцільність структури випуску продукції та здатність забезпечувати фінансову стабільність. У ринкових умовах аналіз ефективності виробничої програми дає змогу визначити оптимальні пропорції між витратами, обсягом виробництва та прибутком, а також оцінити межу економічної доцільності – точку беззбитковості, яка окреслює поріг рентабельності діяльності підприємства [1, с.86].

Як зазначають Т. П. Лозова та І. А. Франів, ефективність виробничої програми слід оцінювати не лише за фактичними результатами, а й за ступенем досягнення стратегічних орієнтирів, які відображають здатність підприємства зберігати конкурентні позиції на ринку в довгостроковій перспективі [2, с. 74]. Для цього доцільно використовувати аналітичні моделі, що забезпечують кількісну оцінку взаємозв'язку між витратами, обсягом реалізації та фінансовими результатами.

Базовою методологічною основою є модель «витрати – обсяг – прибуток» (CVP-аналіз), яка дозволяє визначити обсяг реалізації, за якого загальні доходи дорівнюють загальним витратам, тобто прибуток дорівнює нулю [3, с. 290]. Понад цей поріг починається зона прибутковості, нижче – зона збитковості. У наукових працях І. А. Сала та В. М. Скакуна підкреслено, що застосування CVP-аналізу є ефективним інструментом обґрунтування управлінських рішень,

оскільки дозволяє оперативно оцінювати наслідки зміни виробничих і фінансових параметрів [3, с. 292].

Точка беззбитковості згідно з класичною формулою в натуральному вимірі визначається за формулою:

$$Q_{\delta} = \frac{F}{P-V}, \quad (1)$$

де  $Q_{\delta}$  – критичний обсяг виробництва;  $F$  – постійні витрати;  $P$  – ціна одиниці продукції;  $V$  – змінні витрати на одиницю. У грошовому вимірі вона обчислюється як  $R_{\delta} = Q_{\delta} \times P$ . Порівняння фактичного рівня виручки з порогом рентабельності дає змогу розрахувати запас фінансової міцності, який показує, наскільки може скоротитися обсяг реалізації без переходу до збитків.

Порівняння фактичного рівня виручки з порогом рентабельності дає змогу розрахувати запас фінансової міцності, який показує, наскільки може скоротитися обсяг реалізації без переходу до збитків [4, с. 147].

Маржинальний дохід – різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами – є головним джерелом покриття постійних витрат. Його співвідношення з виручкою характеризується коефіцієнтом покриття, що показує, яку частку доходу підприємство може спрямувати на формування прибутку. Як зазначають Н. Бобро та ін., у структурі фінансових рішень цей коефіцієнт є інтегральним індикатором результативності, що відображає здатність підприємства забезпечувати рентабельність у межах заданих ресурсних обмежень [5, с. 152].

Ключовим аналітичним інструментом у процесі оцінки ефективності виробничої програми є операційний (виробничий) леверидж, який характеризує еластичність прибутку щодо зміни обсягу реалізації. Високий рівень операційного левериджу свідчить про більший ризик, але й більшу чутливість прибутку до зростання продажів. Наприклад, збільшення обсягу реалізації на 1 % може призвести до приросту прибутку на 2–3 %, що підтверджує високу віддачу від використання постійних витрат [3, с. 294].

Поряд із цим застосування аналізу чутливості дає змогу оцінити, як зміна окремих факторів впливає на фінансові результати. Якщо змінні витрати зростають на 1 %, прибуток може знизитися на 1,5–1,6 %, тоді як підвищення ціни реалізації на 1% здатне збільшити прибуток на 1,2–1,4 %. Така оцінка дозволяє виявити критичні чинники виробничої програми, розробити варіантні сценарії та оптимізувати структуру випуску продукції [4, с. 149].

Оцінювання ефективності виробничої програми має охоплювати також аналіз ринкових факторів – кон'юнктури, попиту, еластичності цін – які безпосередньо впливають на рівень прибутковості. Як наголошує Б. Б. Стасюк, поєднання фінансових показників із параметрами ринку забезпечує можливість інтегрованої оцінки ефективності, коли економічні рішення базуються не лише на внутрішніх, а й на зовнішніх даних [1, с. 88].

Застосування CVP-аналізу має стратегічне значення, оскільки дозволяє формувати систему сценарного планування виробничої програми. Підприємство може моделювати наслідки змін у структурі асортименту, цінах або рівнях витрат, визначаючи оптимальне співвідношення «витрати – прибуток». Такий підхід забезпечує адаптивність управління, що є особливо важливим у періоди економічної невизначеності.

Автором виконана оцінка рівня пошукової активності в Google темою «точка беззбитковості» українською мовою з 2004 року (на 30 жовтня 2025 року) з використанням пошукового он-лайн ресурсу Google Trends [6], який показав, що зацікавленість темою точки беззбитковості є спадною, інтерес почав суттєво знижуватися з 2011 року, і у теперішній час знаходиться на рівні 6 балів за 100 бальною шкалою. Пікові складові відзначались у грудні 2010 року. За регіональним розподілом всі регіони є статистично значимими, серед яких трійка лідерів – місто Київ, Львівська та Вінницькі області, що потребує подальшого вивчення і аналізу.

Висновок. Можна констатувати, що визначення точки беззбитковості у аналітичній оцінці ефективності виробничої програми є ключовим елементом системи економічного управління. Вони забезпечують об'єктивну інформаційну

базу для ухвалення управлінських рішень, оптимізації витрат, підвищення прибутковості й фінансової стійкості підприємства. У поєднанні з інструментами аналізу чутливості, операційного левериджу та стратегічного планування CVR-аналіз формує науково обґрунтовану методикау оцінювання результативності господарської діяльності в умовах ринкової динаміки.

#### Список використаної літератури

1. Лозова Т. П., Франів І. А., Корпало І. Р. Інноваційно-інвестиційний розвиток плодово-ягідної галузі: аналітичні аспекти ефективності. *Економічні інновації*. 2019. Т. 21, № 2. С. 70–88.

2. Сало І. А., Завальнюк О. І., Скакун В. М. Розвиток світового та вітчизняного ринку кісточкових плодів: економічні тенденції та ефективність виробництва. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 85–94.

3. Стасюк Б. Б. Тенденції змін і рентабельність виробничих програм агропідприємств в умовах ринку. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 2 (102). С. 286–296.

4. Черевко О. В., Франів І. А., Корпало І. Р. Інноваційно-інвестиційні підходи до моделювання ефективності виробництва у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2022. № 12. С. 145–150.

5. Bobro N., Vasylieva N., Suvorova S., Golovina O., Hulinchuk R. Effectiveness of digital integration in the economy and society amid ongoing economic transformation. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14 (First Special Issue 2025). P. 145–158. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60469>

6. Як користуватися сервісом Google Trends? URL: <https://adwservice.com.ua/uk/yak-korystuvatysya-servisom-google-trends>.

*Распопова Ю.О., к.е.н., доцент  
доцент кафедри управління фінансами,  
облікової аналітики та моніторингу бізнесу  
Акімова Т.В., к.е.н., доцент  
доцент кафедри управління фінансами,  
облікової аналітики та моніторингу бізнесу  
Ковач Л.В., здобувач вищої освіти  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій  
hitech7982062@gmail.com*

## **ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДУ ОЦІНКИ ВИБУТТЯ ЗАПАСІВ**

В умовах діючого сільгосп-виробничого підприємства при відпустці запасів їхня оцінка бухгалтерському обліку здійснюється за методом ідентифікованої собівартості, за яким, відповідно до НП(С)БО 9 [1], вартість використаних запасів та їх залишків обліковується за фактичною собівартістю їх придбання. Але, за фактом застосування цього методу однакові запаси обліковуються за різною вартістю. Залежно від того, який саме з однакових запасів буде використаний, залежить і розмір прибутку підприємства, оскільки він буде пропорційно змінюватися відповідно до первісної вартості такого запасу при вибутті.

До негативних характеристик методу ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів можна віднести те, що на сільгосп-виробничому підприємстві найчастіше використовують більш однорідні виробничі запаси, що обліковуються за різною вартістю, і, як наслідок, це призводить до витрат часу на переведення їх до загальної вартості, а також негативно відображається на розмірі прибутку підприємства, оскільки в залежно від того, який саме з однакових запасів використає в господарській діяльності підприємство, прибуток буде змінюватися відповідно до первісної вартості такого запасу. Важливим з недоліків такого методу є те, що складність і значна облікова трудомісткість методу містить в собі загрозу суб'єктивного маніпулювання цифрами в бік завищення або заниження показників витрачених запасів.

При застосуванні методу ідентифікованої собівартості на підприємстві необхідні надійні та вартісні системи управління запасами, що можуть відстежувати унікальні ідентифікатори або серійні номери кожної одиниці. Також оцінка запасів за історичною собівартістю конкретної одиниці може не відображати поточну ринкову вартість запасів, особливо в період значних коливань цін.

Отже, для покращення фінансового стану діючого сільгосп-виробничого підприємства, пропонується в бухгалтерському обліку оцінку запасів при відпустці їх у виробництво або продажу здійснювати за методом FIFO. Сутність такого методу полягає в тому, що першими списуються з балансу запаси, що за часом надійшли раніше. Метод FIFO заснований на хронології надходження, тобто базується на припущенні, що одиниці запасів, які були оприбутковані на підприємстві першими, продаються чи використовуються в першу чергу, що допомагає контролювати відходи та зменшує ризик втрат через закінчення терміну придатності запасів.

Перевага застосування методу FIFO для оцінки вибуття запасів полягають в тому, що він має систематичний і об'єктивний характер, а також перешкоджає маніпулюванню даними в бік штучного завищення або заниження вартості запасів, тобто запобігає можливості маніпулювання прибутком, забезпечує відображення в балансі фактичної вартості запасів, яка приблизно збігається з поточною ринковою їх вартістю. Також, при застосуванні методу FIFO запаси на кінець періоду оцінюються за цінами останніх закупівель, а у виробничу собівартість продукції включаються матеріали за цінами перших закупівель. У період постійного росту цін метод FIFO дає вищий рівень чистого прибутку. Це обумовлено тим, що підприємство збільшує ціни реалізації продукції при зростанні поточних цін постачальників на виробничі запаси, а не з огляду на те, що такі запаси могли бути придбані до моменту зростання ринкових цін, що забезпечує більш реалістичне відображення активів у фінансовій звітності.

При безперервному обліку вартість витрачених запасів розраховується за їх первинною собівартістю безпосередньо при витрачанні чергової партії. Виробнича собівартість продукції визначається шляхом підсумку

вартості запасів, що пішли на її виготовлення. При застосуванні методу FIFO рух вартості запасів хоча в точності і не співпадає з їх рухом в натуральному виразі, але наближається до нього, при цьому, чим частіше здійснюється придбання та витрачання запасів, тим ближчим є цей збіг.

При періодичному обліку реальне чергування надходжень та витрат замінюється послідовними діями: спочатку враховуються всі надходження, а потім - всі витрачання. При періодичній оцінці запасів за методом FIFO бухгалтер виводить підсумки оприбуткування запасів за весь звітний період, після чого відображає вибуття необхідної кількості запасів в хронологічному порядку, від першого постачання до того постачання, в якому виникло повне вибуття запасів в даному звітному періоді. Кількість запасів на кінець звітного періоду визначається за допомогою інвентаризації, а сума залишку запасів на кінець періоду - як добуток кількості запасів в натуральному виразі і ціни (при придбанні запасів) або собівартості (при самостійному виготовленні) одиниці запасу з останньої його партії, що надійшла.

Таким чином, застосування в бухгалтерському обліку діючого сільгосп-виробничого підприємства методу FIFO при оцінці вибуття запасів забезпечить відображення у фінансовій звітності такого підприємства об'єктивної інформації про вартість запасів, що сприятиме збільшенню оборотних коштів, підвищенню рівня інвестиційної привабливості підприємства, ефективному управлінню виробничими процесами.

#### Список використаної літератури

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246 із змінами (Редакція від 01.01.2023) // Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення 15.11.2025 р.).

*Распопова Ю.О., к.е.н., доцент  
доцент кафедри управління фінансами,  
облікової аналітики та моніторингу бізнесу  
Акімова Т.В., к.е.н., доцент  
доцент кафедри управління фінансами,  
облікової аналітики та моніторингу бізнесу  
Устинов Я.Л., здобувач вищої освіти  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій  
Yarikus1991y@gmail.com*

## **УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Одним із центральних елементів ринкових відносин є облік взаєморозрахунків між суб'єктами господарювання. Фінансова дисципліна вітчизняних підприємств далека від досконалості й доволі часто заборгованість перетворюється на безнадійну. Щоб уникнути відповідної ситуації, необхідно ефективно управляти заборгованістю та належним чином організувати її облік.

Для посилення контролю на підприємстві щодо своєчасної ліквідації дебіторської та кредиторської заборгованостей пропонується розробити та впровадити план погашень таких заборгованостей із визначенням можливих варіантів виконання фінансових зобов'язань шляхом системного ведення обліковцями аналітичних прогнозних документів «Розрахунки з покупцями» (визначає відстрочки платежів за конкретними договорами), «Стан погашення кредиторської заборгованості» (фіксує терміни та суми погашення заборгованості контрагентами), а також на основі складання бізнес-прогнозу «Графік фінансування», що є спрощеною схемою формування кредиторської заборгованості.

Ведення запропонованих документів забезпечить планування величини заборгованості та кількості днів її рівномірного погашення, суми авансів і відстрочки поточних платежів за статтями та елементами бюджету.

Основою для складання видаткової частини бюджету руху коштів повинні бути операційні бюджети всіх напрямків діяльності підприємства та графік

погашення заборгованості, що визначають такі групи платежів, які встановлені в документі «Графік фінансування»: планові платежі за податками (зборами) перед бюджетом та позабюджетними фондами; обслуговування кредитів щодо плану виплат засумою боргу та відсотках; витрати з оплати праці; зобов'язання перед постачальниками (замовниками) за отримані товари (роботи, послуги); фінансування управлінських і комерційних витрат; інші витрати.

При плануванні кредиторської заборгованості на короткостроковий період слід умовно прийняти, що погашення заборгованості буде відбуватися рівними частками протягом запланованої кількості днів додатково до поточних платежів з урахуванням суми виданих авансів. Під час визначення планових витрат коштів сума платежу ділиться на кількість днів місяця і зміщується щодо місяця в обсязі, що припадає на період відстрочки.

Слід відзначити, що виникнення заборгованості пов'язане з тим, що обидва контрагенти (дебітор і кредитор) не завжди одночасно дотримуються умов договору та виконують зустрічні обов'язки. Як правило, свої зобов'язання виконує одна зі сторін, в результаті чого в неї виникає право вимагати компенсацію по заборгованості, що виникла, у формі, обумовленій договором, а в іншій стороні - зобов'язання сплатити (погасити) цю заборгованість.

Впровадження на підприємствах запропонованої системи управління заборгованістю дозволить: отримувати повний аналіз про склад та стан заборгованості, що забезпечить прийняття обґрунтованих оперативних управлінських рішень щодо її своєчасного погашення; контролювати стан заборгованості, отримувати своєчасні попередження про недостатнє надходження грошових коштів від дебіторів, проводити погашення кредиторської заборгованості в установлені строки; надавати інформацію керівникам підприємств-контрагентів про стан заборгованості для висновку про ступінь ризику й необхідність прийняття оперативних рішень та відповідних дій; формувати кредитну політику; своєчасно застосовувати методи реструктуризації заборгованості.

*Чаплицький І.А., здобувач вищої освіти*

*Акімова Т.В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління фінансами, облікової  
аналітики та моніторингу бізнесу  
Распопова Ю.О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління фінансами, облікової  
аналітики та моніторингу бізнесу  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій  
illia.chaplitskii@gmail.com,  
akimova.kaf.oa@gmail.com*

## **ВПЛИВ РІВНЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОБЛІКУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ І МЕТОДИКУ АУДИТУ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Не зважаючи на воєнний стан, в Україні вагому роль в економіці країни відіграє торговельна діяльність. Підприємства, що здійснюють торговельну діяльність залишаються такими, що мають найбільший рівень рентабельності і прибутку, а отже, і значний вплив на підтримку рівня життя населення в умовах неспровокованої агресії. Різні торговельні підприємства не тільки забезпечують населення продуктами першої необхідності, а, також, суттєво впливають на формування обороноздатності країни.

У зв'язку з важливістю такої діяльності постають питання її контролю на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Одним з методів такого контролю є зовнішній аудит [1]. Для торговельних підприємств аудит, саме, товарних запасів, як основного предмету діяльності таких підприємств, набуває особливого значення.

Питанням організації і методики аудиту, зокрема, товарних запасів, у своїх працях приділяли увагу провідні вчені-економісти, такі як Бутинець Ф.Ф., Гелевич Л.Л., Івахненко С.В., Зелікман В.Д., Кулаковська Л.П., Огійчук М.Ф., Піча Ю.В., Шпанковська Н.Г. та інші. Останніми роками економічне наукове середовище особливу увагу приділяє питанням організації і методики аудиту в умовах використання цифрових технологій, як в обліку, так і при проведенні

аудиту. Тож на сьогодні питання впливу рівня автоматизації обліку на організацію і методику аудиту товарних запасів є актуальними для дослідження.

Зрозуміло, що сучасні торговельні підприємства активно переходять до цифрових технологій, що суттєво впливає на організацію обліку товарних запасів та методичні підходи до аудиту. Автоматизовані системи формують нові вимоги до методики перевірки та оцінки аудиторських ризиків [2].

Рівень автоматизації є визначальним чинником аудиторського процесу. У паперовому середовищі аудитор робить акцент на перевірці первинних документів та облікових реєстрів, коректності їх оформлення, правильності розрахунків тощо. У змішаних системах ключовим стає узгодження даних між електронними і паперовими носіями. У повністю автоматизованих середовищах пріоритет зміщується на оцінку роботи програмних модулів та систем контролю [2].

Особливе значення при аудиторській перевірці має оцінка ІТ-контролів: управління доступом, журналювання операцій, захист від змін, резервне копіювання, валідація введення даних [3]. Саме вони визначають надійність формування даних обліку та можливість аудитора покладатися на інформацію системи, тобто визначають рівень аудиторського ризику при проведенні перевірки.

Автоматизація значно підвищує прозорість та оперативність обліку. Водночас вона створює нові ризики викривлення облікової інформації, пов'язані з налаштуваннями системи, некоректною інтеграцією модулів або надмірними правами користувачів [2].

Міжнародна практика демонструє підвищену увагу до ІТ-контролів. У США це закріплено регуляторними вимогами SOX. У ЄС – у стандартах ISA 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища» та ISA 330 «Дії аудитора у відповідь на оцінені ризики» [4]. В Україні переважає змішана модель документообігу, тому аудитору доводиться поєднувати перевірку документів і тестування автоматизованих систем.

Комплексний підхід до аудиту в умовах автоматизації передбачає не лише перевірку достовірності операцій, але й аналіз технічного середовища, у якому ці дані формуються. Це дозволяє зменшити аудиторський ризик та підвищити якість формування висновків.

#### Список використаної літератури

1. Даценко Г.В. Методика проведення аудиту й внутрішньогосподарського контролю товарних запасів на торговельних підприємствах / Г.В. Даценко, О.М. Кудирко. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, Випуск 12. 2022. С. 84-90. [Електронний ресурс]. URL : <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/251/246> (дата звернення 26.11.2025).

2. Ткач О.Л. Аудит ресурсів підприємства в умовах використання комп'ютерних технологій / О.Л. Ткач. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Випуск 9(44). 2020. С.73-81. [Електронний ресурс]. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/44-2020/11.pdf> (дата звернення 26.11.2025).

3. BDO Україна. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL : <https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/audit/it-audit/audit-of-it-processes-and-controls>.

4. Озарко О.П. Зміст функції комплаєнс-контролю в банківській діяльності / О.П. Озарко, І.І. Чікалкін, Н.І. Даньків та ін. [Електронний ресурс]. URL : <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1357/1182/> (дата звернення 21.11.2025).

## СЕКЦІЯ 5

### СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

*Бобринцев П. В., аспірант  
кафедри економіки та бізнес-адміністрування,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

#### ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РАДИКАЛЬНОЇ ЗМІНИ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні тенденції цифрової трансформації бізнесу зумовлюють необхідність розробки цілісних механізмів інтеграції різних цифрових технологій у межах уже сформованих бізнес-моделей. Однією з першочергових проблем у цьому контексті є багатовекторність і високий рівень диверсифікації цифрових технологій, які пропонуються на ринку, а також відмінності у специфіці функціонування галузей економіки.

Визначення механізмів інтеграції цифрових технологій у рамках існуючих бізнес-моделей має здійснюватися не як разова ініціатива, а як стратегічно орієнтований процес, заснований на принципах системності, когерентності та адаптивності. Реалізація такого підходу дозволить підприємствам підвищити ефективність управління, мінімізувати ризики цифрових трансформацій та сформувані нові конкурентні переваги на глобальному ринку.

У багатьох випадках підприємства стикаються з труднощами у процесі адаптації своїх організаційних структур до змін, спричинених цифровою трансформацією. Впровадження нових технологій часто потребує перебудови всіх внутрішніх процесів, змін у структурі команд та визначення нових ролей для співробітників. Зокрема, виклики пов'язані з інтеграцією нових технологій у робочі процеси, перепідготовкою кадрів та зміною корпоративної культури. Як забезпечити узгодженість цих змін і створити організаційну структуру, яка

максимально ефективно реагуватиме на вимоги цифрового середовища, залишається невирішеним питанням [1].

Цифрова трансформація, що охоплює більшість секторів економіки, радикально змінює характер організаційних процесів та механізмів управління. Однією з ключових проблем є необхідність перебудови внутрішніх бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на організаційні структури. Упровадження цифрових платформ і автоматизованих систем управління даними змінює традиційні механізми прийняття рішень: дедалі більшої ваги набувають горизонтальні зв'язки, кросфункціональні команди та проектно-орієнтовані моделі управління. Відтак виникає потреба в нових ролях для персоналу – аналітиків даних, фахівців з кібербезпеки, архітекторів цифрових платформ, менеджерів цифрових інновацій, що трансформує кадрову політику енергетичних підприємств [2].

Отже, адаптація організаційних структур до нових технологічних реалій – це не одномоментний процес, а постійна еволюція системи управління, що має враховувати як стратегічні пріоритети підприємства, так і динаміку технологічних змін. Її успішність залежить від здатності менеджменту поєднати інноваційні технології з ефективними управлінськими практиками, забезпечивши синергію між технічними рішеннями, людським капіталом і корпоративною культурою.

Велика кількість підприємств стикаються з великим опором змінам у процесі цифрової трансформації, що пов'язано, як із психологічними бар'єрами, так і з організаційними труднощами. Одним з найскладніших аспектів є не лише технічне впровадження нових технологій, а й успішне управління змінами на всіх рівнях організації.

Управління змінами у процесі цифрової трансформації підприємств є одним із ключових чинників успішності переходу до нової бізнес-моделі. У сучасних умовах цифрова трансформація виступає не лише як впровадження нових технологій, а як системна трансформація усіх аспектів діяльності підприємства, включаючи бізнес-процеси, структуру управління, корпоративну

культуру та взаємодію з клієнтами та партнерами. Саме тому ефективне управління змінами набуває статусу стратегічної функції менеджменту [3].

Розробка методології управління змінами у процесі цифрової трансформації має подвійний ефект: з одного боку, вона зменшує ризики невдач у впровадженні інновацій, з іншого – сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість і безперервний розвиток. Це дозволяє підприємствам не лише успішно адаптуватися до цифрових викликів, а й формувати нові конкурентні переваги на глобальному ринку.

Зупровадженням цифрових технологій зростає і кількість ризиків, пов'язаних з кібербезпекою та захистом даних. У більшості суб'єктів господарювання не вистачає зрілих механізмів для управління цифровими ризиками, що створює загрози для цілісності та безпеки корпоративних систем. Розробка ефективних стратегій для управління кіберризиками, а також створення безпечних умов для обробки великих даних та взаємодії з цифровими платформами, є ще одним важливим напрямком для дослідження в рамках цифрової трансформації.

У сучасних умовах цифровізації, коли більшість бізнес-процесів інтегрується з інформаційними технологіями, питання управління цифровими ризиками та кібербезпекою набуває особливого значення. З одного боку, цифрова трансформація відкриває нові можливості для зростання конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів та створення інноваційних бізнес-моделей. З іншого боку, вона супроводжується появою нових викликів, серед яких найбільш небезпечними є кіберзагрози, порушення конфіденційності даних, втручання у критичні інформаційні системи та загальна вразливість інфраструктури.

Цифрові ризики сьогодні виходять за межі технічної сфери і мають комплексний характер, охоплюючи економічні, організаційні, соціальні та правові виміри. Їхнє виникнення пов'язане не лише з можливими атаками з боку кіберзлочинців, але й з людським фактором (недостатня підготовка персоналу, низька цифрова грамотність), а також із системними проблемами управління

даними [4].

В умовах інтенсивної цифровізації економіки ключовим завданням сучасних підприємств стає не лише впровадження інноваційних технологій, але й формування дієвих підходів до оцінки їхньої ефективності. Практика свідчить, що більшість підприємств стикається з проблемою недостатньо чітких механізмів вимірювання успіху цифрових трансформацій, що ускладнює прийняття управлінських рішень та створює ризики помилкових інвестицій [5].

Таким чином, ефективне управління цифровими ризиками потребує комплексного підходу, який поєднує технічні, організаційні та правові інструменти. Це дозволить не лише знизити ймовірність виникнення кіберзагроз, а й підвищити загальну стійкість підприємства у цифровому середовищі, створивши основу для сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності.

#### Список використаної літератури

1. Яремко, В., Янок, В. Роль організаційної культури в адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища. *Дослідження та інновації*, 2025, 1(1 (4)), 17-24.

2. Назаренко, М. О., Зубар, І. В., Намазова, Ю. І. Управління змінами в організаціях: роль лідерських практик в адаптації персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2025, 2(5), 268-275.

3. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291. DOI:<https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>.

4. Tkachuk, H. O., Ivanchenkova, L. V., Zghadova, N. S. Роль цифрових технологій в інформаційно-аналітичному забезпеченні економічної безпеки. *Problemy Ekonomiky*, 2025, (1), 100-106. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-100-106>

5. Чеснокова Н.В. Методологічні підходи до оцінки цифрової трансформації економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика*

*Гунькіна Д.К., здобувач вищої освіти  
Внукова Н.М., д. е.н., проф. кафедри міжнародної торгівлі,  
митної справи та фінансових технологій (науковий керівник)  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
dariagunkina2021@gmail.com*

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МИТНІЙ СФЕРІ**

Останні роки характеризуються суттєвими змінами у структурі та динаміці торговельних потоків України, що спричиняє підвищені вимоги до організації митних операцій та інформаційного обміну між учасниками зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) і державними органами. Швидкий розвиток цифрових платформ, автоматизованих систем контролю та аналітичних інструментів змінює характер управлінських процесів, роблячи інформацію центральним ресурсом для ухвалення обґрунтованих рішень. За таких умов ефективність митної діяльності підприємств прямо залежить від здатності створювати, обробляти й використовувати якісні дані, що відображають рух товарів, фінансові розрахунки та відповідність нормативним вимогам.

Як наголошує М. В. Діденко, інноваційні технології стають провідним інструментом підвищення ефективності інформаційної підтримки управління зовнішньоекономічною діяльністю, зменшуючи ступінь невизначеності та дозволяючи оптимізувати інформаційні потоки у процесі ухвалення рішень [1, с. 129]. Це формує підґрунтя для модернізації механізмів митного адміністрування, орієнтованих на забезпечення точності, повноти та релевантності аналітичної інформації.

Системний аналіз інформаційного забезпечення митної діяльності вказує на його багаторівневність, що охоплює збір даних, їх обробку, верифікацію, аналітичну інтерпретацію та використання у процесах контролю й регулювання. Як зазначають О. І. Драган та А. Д. Бергер, інформаційне забезпечення стратегічного управління в умовах глобалізації передбачає не лише наявність широкої інформаційної бази, а й здатність перетворювати дані на інструмент управлінського впливу через застосування логіко-аналітичних моделей і цифрових технологій [2, с. 196]. У митній сфері це означає необхідність інтеграції електронних систем декларування, автоматизованих модулів аналізу ризиків, цифрової ідентифікації товарів та застосування алгоритмів прогнозування для оцінювання вірогідності порушень. Таким чином, інформаційне забезпечення стає не просто технічним елементом митної діяльності, а основою для побудови ефективної системи управління, яка мінімізує можливість людських помилок та забезпечує досягнення нормативних стандартів у сфері митного контролю.

Варто відмітити, що у період дії правового режиму воєнного стану, інформаційне забезпечення митної справи зазнало особливих змін, що пов'язано із необхідністю забезпечення безперервного функціонування критичних логістичних каналів та адаптації нормативних процедур. Так, держава зосередила зусилля на спрощенні частини митних формальностей, водночас посилюючи вимоги до достовірності даних та їх верифікації через електронні інструменти, що дозволило підвищити стійкість митної системи в умовах кризових обмежень [3, с.160]. Зміна характеру зовнішньоторговельних потоків та переорієнтація логістичних маршрутів актуалізували питання оперативності інформаційного обміну між суб'єктами ЗЕД і митними органами. Це сприяло розширенню застосування цифрових сервісів, розвитку електронного документообігу та впровадженню алгоритмів автоматизованого контролю, що мінімізують контактний фактор та потенційні ризики порушень. У таких умовах особливо зростає значення аналітичних даних, здатних підтримувати прийняття

рішень щодо пріоритетів контролю, механізмів перевірки та оперативного реагування на загрози.

Нарощування ролі інформаційного забезпечення у сфері митного адміністрування підтверджується потребою у формуванні комплексних інформаційно-аналітичних систем, що охоплюють усі етапи взаємодії суб'єкта ЗЕД з митною службою. У такому контексті інформаційне забезпечення стає системною категорією, що поєднує технологічну інфраструктуру, нормативно-правові параметри, процедури інформаційного обміну та інструменти аналітичної обробки. Воно забезпечує прозорість митних процедур, сприяє дотриманню вимог митного законодавства та створює підґрунтя для прогнозування змін у зовнішньоторговельних потоках. Підтримання високої якості інформаційних ресурсів є ключовою умовою ефективного функціонування механізмів управління ризиками, формування планів митного контролю, ухвалення рішень щодо пропуску товарів, оцінювання їх вартості та визначення оптимальних логістичних маршрутів. Таким чином, інформаційне забезпечення виступає стратегічним компонентом підвищення ефективності митної сфери в умовах цифровізації, глобальної конкуренції та нормативно-правових трансформацій.

#### Список використаної літератури

1. Діденко М. В. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі інноваційних технологій. *Економічний вісник університету*. 2021. № 37. С. 128–132.

2. Драган О.І., Бергер А.Д. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах глобалізації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 3 (20). С. 196–201.

3. Іванченко Е. П. Державна митна політика та її реалізація в період правового режиму воєнного стану. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 22 листопада 2024 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ ;*

*Нац. акад. право-вих наук України. Вінниця : ХНУВС, 2024. С. 158-160. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/2314>*

*Ільганаєв Д.В., здобувач вищої освіти  
Ковальчук К.Ф., д.е.н., проф.,  
проф. кафедри управління фінансами, облікової аналітики та  
моніторингу бізнесу (науковий керівник)  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій  
[dmytro.ilhanaiev@gmail.com](mailto:dmytro.ilhanaiev@gmail.com)*

## **ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ І ПРОГНОЗУВАННЯ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ**

Тезис підсумовує результати комплексного дослідження глобального криптовалютного ринку, проведеного з використанням фінансового аналізу, методів прогнозування та оцінки регуляторних і технологічних чинників. Робота виконана відповідно до методичних вимог ОП «Фінансові технології в бізнесі».

Об'єкт дослідження — світовий ринок криптовалют. Предмет — закономірності його розвитку, методи фінансового прогнозування та застосування блокчейн-технологій у фінансово-обліковій діяльності. Метою є формування науково обґрунтованої оцінки ринкових тенденцій та прогнозу динаміки ключових криптоактивів до початку 2026 року.

У теоретичній частині систематизовано еволюцію цифрових валют і блокчейну. Встановлено, що після оновлення Ethereum Merge (2022) енергоспоживання мережі скоротилося більш ніж на 99%, що підтверджено даними Ethereum Foundation. Це є критичним фактором для подальшої масштабованості децентралізованих систем.

У аналітичній частині досліджено дані CoinMarketCap, Glassnode і Messari за 2017–2024 рр. Ринкова капіталізація криптовалют зросла з  $\approx 17$  млрд дол. до понад 1,4 трлн дол., а домінування BTC стабільно трималося в межах 49–52%. Обсяг заблокованої ліквідності у DeFi (TVL) становив 45–70 млрд дол., найбільша частка торгових обсягів належала Binance ( $\approx 45\%$  глобального

спотового ринку). Проаналізовано регуляторні моделі: ЄС запровадив MiCA (2024), США працюють у рамках SEC/CFTC, Україна впроваджує Закон «Про віртуальні активи».

Дослідницька частина містить прогнозування на основі моделей ARIMA, Holt–Winters та LSTM. Сценарний прогноз курсу BTC та ETH на 01.2026:

- інерційний — BTC 80–95 тис. дол., ETH 4–5 тис.;
- оптимістичний — BTC 110–125 тис., ETH 6–7 тис.;
- стресовий — BTC 50–60 тис., ETH 2,8–3,5 тис.

У рекомендаційній частині доведено ефективність алгоритму PoS як базової моделі для фінансово-облікових систем. Досліджено кейси застосування блокчейну: RippleNet, JPMorgan Onyx, Aave, MakerDAO, реєстри нерухомості (США, Естонія), страхові смарт-контракти. Встановлено, що токенизація активів є ключовим напрямом трансформації обліку.

Висновки підтверджують: криптовалютний ринок вступає в етап інституціоналізації, що зменшує волатильність та підвищує прогнозованість. Отримані результати можуть бути використані для інвестиційного аналізу, ризик-менеджменту та стратегічного планування.

#### Список використаної літератури

1. Coin Market Cap. Crypto currency Market Data. <https://coinmarketcap.com/>
2. Glassnode. On-chain Analytics. <https://glassnode.com/>
3. Messari Research. Market Reports. <https://messari.io/>
4. Ethereum Foundation. The Merge Update. <https://ethereum.org/>
5. SEC. Cryptocurrency Enforcement Actions. <https://sec.gov/>
6. Закон України «Про віртуальні активи», 2021.
7. Ripple. RippleNet Solutions. <https://ripple.com/>
8. JPMorgan. Onyx Digital Assets. <https://jpmorgan.com/>
9. DeFi Pulse. TVL Analytics. <https://defipulse.com/>

*Ковальчук К.Ф., д.е.н., професор,  
професор кафедри управління фінансами,  
облікової аналітики та моніторингу бізнесу  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій  
fuzzyconst@gmail.com*

*Ковальчук Д.К., к.п.н,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
і соціально-гуманітарних дисциплін  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій*

*Лебедєва В.К., к.е.н., професор  
професор кафедри міжнародної економіки  
і соціально-гуманітарних дисциплін  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Український державний університет науки і технологій*

## **ХМАРНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу та державного сектору хмарні технології стають основним інструментом забезпечення ефективності фінансово-облікової діяльності. Хмарні рішення дозволяють оптимізувати облік, підвищити прозорість операцій, забезпечити доступність даних у режимі 24/7 та знизити витрати на локальну інфраструктуру.

Зростання обсягів фінансових даних, розвиток електронного документообігу, посилення вимог до кібербезпеки та необхідність швидкої масштабованості призводять до того, що організації дедалі частіше переходять на моделі SaaS, IaaS та PaaS. Хмарні сервіси забезпечують інтеграцію з бухгалтерським ПЗ, аналітичними платформами, CRM/ERP-системами, що робить їх ключовим компонентом цифрової екосистеми підприємства[1-3].

Крім того, хмарні технології дозволяють підвищити стійкість бізнесу до надзвичайних ситуацій (військові ризики, кібератаки, технічні збої), забезпечують резервне копіювання та віддалене відновлення фінансових даних, що є критично важливим для підприємств усіх форм власності.

Визначення топ-6 хмарних технологій, що оцінюються. Для аналізу обрано шість найпоширеніших хмарних технологій, що використовуються у фінансовому обліку, звітності та фінансовому менеджменті:

1. Microsoft Azure – хмарна інфраструктура та платформи для облікових, аналітичних та інтеграційних рішень.

2. Amazon Web Services (AWS) – найбільша у світі хмарна платформа з широким спектром фінансових і аналітичних сервісів.

3. Google Cloud Platform (GCP) – рішення для зберігання, обробки даних та автоматизації фінансового аналізу.

4. Oracle Cloud – спеціалізовані рішення ORACLE для фінансового управління, ERP, бухгалтерського обліку.

5. SAP S/4HANA Cloud – хмарна ERP-платформа для великих підприємств з розвиненими фінансовими модулями.

6. Zoho Books (SaaS) – хмарна бухгалтерська система для малого та середнього бізнесу.

Критеріїв оцінки хмарних технологій. Для експертної оцінки застосовано такі критерії:

1. Функціональність – широта та глибина фінансово-облікових можливостей.

2. Вартість – витрати на впровадження, підписку та обслуговування.

3. Безпека – рівень захисту даних, відповідність стандартам (ISO, GDPR, SOC2 тощо).

4. Масштабованість – можливість збільшення ресурсів відповідно до потреб бізнесу.

5. Підтримка – наявність сервісної підтримки, навчальних матеріалів, консультацій.

6. Сумісність – легкість інтеграції з бухгалтерськими, аналітичними, ERP-системами.

Експертну бальну оцінку хмарних технологій представлено у табл.1.

Таблиця 1.

## Експертна бальна оцінка хмарних технологій

Показник / Технологія	Функц.	Вартість	Безпека	Масштаб.	Підтримка	Сумісність	Середньозважен а оцінка	Ранг
Вагові коефіцієнти	0.25	0.15	0.20	0.15	0.15	0.10	1,00	—
Azure	5	3	5	5	5	5	4.75	1
AWS	5	3	5	5	4	5	4.55	2
GCP	4	4	4	4	4	4	4.00	5
Oracle Cloud	5	2	5	4	4	5	4.25	4
SAP S/4HANA Cloud	5	2	5	4	5	5	4.40	3
Zoho Books	3	5	3	3	4	4	3.55	6

### Інтерпретація результатів:

- Azure отримує найвищий бал завдяки оптимальному поєднанню функціональності, безпеки та масштабованості.
  - AWS займає друге місце через високу надійність та найкращу масштабованість на ринку.
  - SAPS/4HANACloud — найкраще рішення для великих корпорацій з розвиненою ERP-структурою.
  - Zoho Books має найбільшу економічну доступність, але обмежену функціональність порівняно з технологіями корпоративного класу..
- Висновки:

1. Хмарні технології суттєво підвищують ефективність фінансово-облікових процесів, забезпечують безперервність бізнесу та знижують витрати на ІТ-інфраструктуру.

2. Найбільш збалансованими та універсальними для різних типів організацій є Microsoft Azure та AWS, що підтверджено високими зваженими показниками.

3. Для великих підприємств оптимальним вибором стають SAP S/4HANA Cloud і Oracle Cloud, які забезпечують розвиток інтегрованих фінансових систем.

4. Хмарні бухгалтерські сервіси типу Zoho Books є ефективними для малого бізнесу, хоча поступають у функціональності корпоративним хмарним платформам.

5. Вибір хмарної технології має базуватися на збалансованій оцінці критеріїв: функціональності, вартості, безпеки, масштабованості, підтримки та сумісності.

#### Список використаної літератури

1. Mell, P., Grance, T. *The NIST Definition of Cloud Computing*. National Institute of Standards and Technology. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>

2. Oracle Corporation. *Cloud Financials Documentation*. <https://docs.oracle.com/en/cloud/>

3. Microsoft. *Azure Architecture Center – Financial Services*. <https://learn.microsoft.com/en-us/azure/architecture/>.

*Кривун В.Ю., Пасісюліна А.А, здобувачі вищої освіти  
Внукова Н.М., д. е. н., проф. кафедри міжнародної торгівлі,  
митної справи та фінансових технологій (науковий керівник)  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,*

## **ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В МИТНІЙ СФЕРІ**

Сучасні процеси євроінтеграції та цифрової трансформації державного управління вимагають застосування інноваційних інструментів, здатних забезпечити об'єктивне, прозоре та швидке ухвалення управлінських рішень у митній сфері. Одним із таких інструментів є системи підтримки прийняття рішень (СППР), зокрема DecisionMakingHelper, які реалізують метод багатокритеріального оцінювання альтернатив. Завдяки використанню уніфікованої рейтингової шкали від -5 до +5 система дає змогу кількісно

порівнювати різні варіанти політики, мінімізувати вплив суб'єктивних чинників та підвищити якість управлінських рішень, що особливо важливо в умовах адаптації митної політики України до стандартів ЄС [2].

Для визначення найбільш ефективного заходу вдосконалення митного оформлення товарів під час їх увезення на митну територію України розглянуто три альтернативи: автоматизація контролю правильності класифікації товарів, впровадження електронних систем перевірки походження продукції та автоматизація митних формальностей без участі посадових осіб [1]. Оцінювання здійснювалося за трьома критеріями – актуальність для умов євроінтеграції, вплив на швидкість і прозорість процедур та технологічна реалізованість. Кожен критерій мав вагу +5 балів. Результати оцінювання наведено в табл.1, в якій видно, що найвищий підсумковий бал – 13 із 15 можливих (86,7%) – отримала альтернатива «Автоматизація контролю правильності класифікації товарів». Її пріоритет пояснюється тим, що правильне визначення коду товару за УКТ ЗЕД безпосередньо формує обсяг митних та податкових надходжень. Саме класифікація конкретного імпортованого товару визначає ставки мита (0-10%), ПДВ (20%) та акцизного податку (для окремих товарних груп – до 300%) [3].

Таблиця 1

Результати оцінювання заходів удосконалення митного оформлення

Критерій / вага	Автоматизація контролю класифікації	Е-верифікація походження товарів	Автоматизація формальностей без участі посадовців
Актуальність (+5)	+4	+4	+4
Прозорість і швидкість (+5)	+5	+4	+5
Технологічна реалізованість (+5)	+4	+3	+3
Сумарно	13	11	12

Помилки або навмисні маніпуляції з кодами призводять до суттєвих фінансових втрат держави, які можуть сягати мільярдів гривень щороку, оскільки близько 25-30% виявлених порушень у сфері імпорту пов'язані з некоректною класифікацією. Автоматизація процесу істотно зменшує ризики людського фактору, знижує ймовірність корупційних дій на 70-80%, уніфікує

підходи до оформлення між різними митницями та скорочує час проходження процедур із 12-36 годин до 5-15 хвилин. Такі показники наведені у звітах Держмитслужби та наукових дослідженнях із цифровізації митних процедур.

Застосування СППР є також ефективним інструментом для визначення пріоритетного напрямку вдосконалення митної політики держави. У дослідженні було проаналізовано три альтернативи: розширення повноважень митних органів у сфері оперативно-розшукової діяльності, гармонізація митного законодавства з законодавством ЄС та удосконалення ІТ-рішень. Оцінювання здійснювалося за критеріями ресурсної доцільності (+4), економічного ефекту (+5) та строкowości реалізації (+5). Узагальнені дані наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Результати оцінювання заходів удосконалення митної політики

Критерій / вага	ОРД та розслідування	Гармонізація законодавства з ЄС	Удосконалення ІТ-рішень
Ресурсність (+4)	+4	+4	+4
Економічний ефект (+5)	+4	+5	+5
Строковість (+5)	+4	+5	+3
Сумарно	12	14	12

Найвищу оцінку – 14 із 14 можливих (100%) – отримала гармонізація митного законодавства України з законодавством ЄС. Такий результат зумовлений її системним впливом на фінансово-економічну стабільність: гармонізація забезпечує підвищення прогнозованості зовнішньоекономічної діяльності, зменшує масштаби тінізації торгівлі (оцінки різних аналітичних центрів становлять 20-25 млрд грн щороку), сприяє зростанню бюджетних надходжень на 10-15%, знижує кількість юридичних і процедурних помилок до 5-7% та створює умови для інтеграції України до цифрового митного середовища ЄС, зокрема системи MASP-C. Система DecisionMakingHelperструктурує експертні бали, виконує їх зважування відповідно до ваги критеріїв, агрегує результати та формує підсумковий рейтинг. У представлених результатах відображено ранжування альтернатив, а автоматизованим є аналіз, порівняння та візуалізації результатів.

Таким чином, метод багатокритеріального оцінювання, реалізований у DecisionMakingHelper, дав змогу визначити найоптимальніший захід удосконалення митного оформлення – автоматизацію контролю класифікації товарів, а також встановити, що найпріоритетнішим напрямом державної митної політики є гармонізація законодавства України з нормами ЄС.

#### Список використаної літератури

1. Борса В. В., Теребейчик Ю. Р. Цифровізація митниці як чинник розвитку міжнародної торгівлі. *Економіка та адміністрування підприємств*. 2023. № 2. С. 56-63. URL: <https://surl.lu/spybfy>

2. Єрешко К., Хома О., Пислиця А. *Digitalization of Customs Procedures: Current State and Prospects. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2024. 11(2). С. 103-115. URL: <https://surl.lt/nxucko>

3. Тищенко В. Ф., Остапенко В. М., Карпова В. В. Цифровізація в управлінні ризиками митниці. *Економіка і суспільство*. 2022. № 37. С. 112-118. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1198/1154>

*Литвин Д.В., здобувач вищої освіти  
Приходченко О.Ю., к.е.н., доцент (науковий керівник)  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
oksana.prykhodchenko@gmail.com*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МОДЕЛЮВАННІ ТА ПРОГНОЗУВАННІ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ У БАНКУ**

Для зниження ризиків банки застосовують оцінку платоспроможності клієнтів, диверсифікацію, стрес-тестування та систему KRI, яка дозволяє своєчасно виявляти загрози. Ефективне управління ризиками є необхідною умовою стабільної діяльності банку, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

У банківській сфері застосовуються різні типи штучного інтелекту: від машинного навчання і нейронних мереж до комп'ютерного зору та обробки

природної мови. Вони використовуються для кредитного скорингу, боротьби з шахрайством, автоматизації спілкування з клієнтами та підтримки управлінських рішень.

Штучний інтелект активно застосовується як в українських банках (ПриватБанк, Ощадбанк, monobank, OTP Bank), так і у провідних фінансових установах світу для скорингу, аналітики, роботи з клієнтами та виявлення шахрайства. Лідерами у впровадженні ШІ є США, ЄС і Китай, а більшість банків використовують хмарні рішення від Google, Microsoft та AWS.

В Україні ШІ поки що регулюється не окремим законом, а чинними нормативними актами, зокрема Концепцією розвитку ШІ, законом «Про захист персональних даних» та вимогами НБУ щодо ІТ-безпеки й ризик-менеджменту. Скоринг має бути не лише точним, а й недискримінаційним – рішення повинні ґрунтуватися на фінансових показниках, а не на соціальних ознаках.

Мета моделі прогнозування кредитного ризику – не просто видати «так» або «ні» на видачу кредиту, а розподілити клієнтів за рівнем ризику. Це дозволяє банку не відмовляти автоматично, а приймати гнучкі управлінські рішення.

Дерево рішень – це метод машинного навчання, який автоматично формує правила типу «IF–THEN» для класифікації клієнтів на основі їхніх фінансових і поведінкових характеристик. Вхідними даними для моделі були результати Excel-скорингу: вибірка з 10 000 клієнтів та 30 предикторів. Цільова змінна – це факт погашення кредиту: 1 - кредит погашено, 0 - не погашено. Для побудови було використано алгоритм CART (Classification and Regression Tree), який застосовує критерій індексу Джині для вибору найкращих розбиття даних у кожному вузлі дерева. Індекс Джині показує, наскільки однорідними є дані у вузлі. Чим менше його значення — тим більша "чистота" вузла, тобто клієнти належать переважно до одного класу. Алгоритм автоматично шукає такі ознаки, які найкраще відокремлюють платоспроможних клієнтів від ризикових. Процес побудови моделі включав п'ять етапів, представлені на слайді.

Принцип роботи дерева рішень. Модель починає з головної ознаки – кореня, далі перевіряє умови у вузлах, переходить по гілках і на завершенні

приймає остаточне рішення у листках. Таким чином, кожен клієнт проходить логічну послідовність перевірок і потрапляє до класу ризику. Алгоритм автоматично будує логіку прийняття рішень і класифікує клієнтів за рівнем ризику на основі їх фінансових та поведінкових характеристик.

Кореневим вузлом дерева у нашому випадку стала активність у мобільному додатку, оскільки саме ця змінна статистично найкраще розділила клієнтів на надійних та ризикових за індексом Джині. Синій колір означає платоспроможних клієнтів, помаранчевий — ризикових, а блідий — зону невизначеності. У кожному вузлі вказаний рівень невизначеності (gini), кількість клієнтів (samples) та розподіл за класами (value). Остаточне рішення для групи клієнтів модель формує у полі class.

Використання в моделі фінансових і кредитних предикторів У подальшому моделюванні дерево рішень будується без урахування соціально-демографічних та географічних характеристик клієнтів. Для класифікації використовуються лише фінансові та кредитні предиктори, оскільки саме вони найбільш точно відображають реальну платоспроможність та кредитну поведінку позичальника. Такий підхід дозволяє сфокусувати модель на ключових економічних факторах і уникнути ознак, які можуть створювати ризик дискримінації.

У моделі дерева рішень змінна  $X$  – це набір фінансових і кредитних характеристик клієнта, за яким відбувається поділ клієнтів. Змінна  $Y$  є цільовою функцією і містить фактичний результат – чи повернув клієнт кредит (1) або ні (0) і використовується для оцінки того, як добре ця ознака ділить клієнтів (індекс Джині).

Виявлено, що фінансові та кредитні предиктори мають ключовий вплив на платоспроможність клієнтів – понад 80% ваги. Excel-скоринг є простим та інтерпретованим, однак має обмеження щодо масштабування. Дерево рішень у базовій реалізації показує помірну точність, але ефективно як інструмент класифікації ризику. Також підтверджено, що якість прогнозу більше залежить від якості даних і правильного відбору ознак, ніж від самого алгоритму.

Список використаної літератури

1. Булгаков Н.С. Використання штучного інтелекту як засіб оптимізації бізнес-процесів. 2025. с. 7 – 17, 36 – 46. [Електронний ресурс] URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/65090a20-1560-4bc8-855f-5b91b6745fd3/content> (дата звернення 13.09.2025)

2. Дашко І.М., Череп О.Г., Михайліченко Л.В. Розвиток штучного інтелекту. Переваги та недоліки. №67. с. 1-8. [Електронний ресурс] - 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4719/4660> (дата звернення 12.09.2025).

3. Куца К.В. Скорингові моделі для оцінки кредитоспроможності позичальників банку. 2024. с. 2 – 11. [Електронний ресурс] URL: <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2018/07/Kutsa-1.pdf> (дата звернення 13.09.2025)

*Супрун І. Р., здобувач вищої освіти  
за першим(бакалаврським) рівнем підготовки,  
Топоркова О. А., к.е.н., доцент  
доцент кафедри фінансів, обліку та психології  
ННІ «ДІТ»Український державний університет науки і технологій  
[toporkova1975@gmail.com](mailto:toporkova1975@gmail.com)*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

Цифрові трансформації супроводжують нині кардинальні зміни як у діяльності суб'єктів господарювання, так і у сфері публічних фінансів, податкового контролю, адміністрування податків і зборів. Технічні новації в органах ДПС України забезпечують можливість безконтактного спілкування поміж податковими органами і бізнесом.

За результатами електронної взаємодії органів ДПС з учасниками податкових правовідносин здійснюється інформаційне наповнення електронних реєстрів, таких як: державний реєстр фізичних осіб-платників податків/податків, ЄДР юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, реєстр платників податку на додану вартість, єдиний реєстр акцизних накладних та інші [1, с. 266].

Впровадження в практику інноваційно-інтелектуальних інформаційних технологій у сфері справляння податків і зборів надає можливість:

- забезпечити ефективне і оперативне збирання, опрацювання, моніторинг, аналіз та деталізацію аналітично-податкової інформації;

- забезпечити всебічну деталізовану оцінку податкових даних платників податків;

- покращити механізм формування податкової звітності та розкриття і подання податкової інформації з точки зору прозорості та підзвітності;

- забезпечити електронну комунікацію і взаємодію між державними органами фінансового контролю та платниками податків (юридичними та фізичними особами);

- покращити якість обслуговування платників податків в контексті зручності та простоти сплати;

- підвищити ефективність податкового адміністрування;

- зменшити час на проведення різнопланових податкових перевірок та виявлення порушень під час здійснення податкових розрахунків; запобігти шахрайству і зловживанням з боку податкових агентів; знизити витрати на утримання інституційних органів фінансового контролю [2, с. 50].

Наразі інформаційні ресурси ДПС України складаються з таких інформаційно-телекомунікаційних систем (ІТС): «Єдина автоматизована інформаційна система (митний блок)»; «Податковий блок»; «Управління документами»; «Державний реєстр фізичних осіб – платників податків»; «Офіційний веб-портал»; «Єдине вікно подання звітності» [3].

Підсистема ІТС «Податковий блок» має такі функціональні можливості:

- облік платників податків та ведення реєстрів за категоріями податкових агентів (модуль «Реєстрація платників податків»);

- ведення інтегрованої картки платника податків (аналіз стану розрахунків з бюджетом кожного платника за кожним податком), робота з податковим боргом (модуль «Облік платежів»);

- складання плану-графіку перевірок, формування робочих документів на усіх етапах контрольно-перевірочної роботи, опрацювання запитів зустрічних перевірок (модуль «Податковий аудит»);

- збір та моніторинг податкової інформації для ухвалення обґрунтованих рішень (модуль «Аналітична система»);

- обробка даних податкової звітності в режимі реального часу, що унеможливорює допущення помилок платником податків та усуває необхідність повторної комунікації з працівниками органів ДПС (модуль «Обробка податкової звітності») [1, с. 266].

Одним із пріоритетів діяльності сучасної податкової служби є налагодження ефективних партнерських взаємин з платниками податків. Формою такої співпраці є надання наступних електронних сервісів для платників:

- інформаційно-довідковий ресурс (уніфіковані відповіді в режимі онлайн);

- єдиний реєстр ІПК (відповіді працівників ДПС на запитання платників);

- електронний кабінет платника податків;

- електронна звітність;

- сервіс «Пульс» (фіксація звернень платників податків щодо неправомірних дій або бездіяльності працівників податкової служби, включаючи можливі корупційні ризики);

- інтерактивна податкова мапа України (актуальна податкова інформація відносно агрегованих показників щодо нарахованих податкових зобов'язань, сум податкового боргу тощо).

Зазначений перелік сервісів не є вичерпним і може бути доповнений відповідно до інформаційних потреб суб'єктів податкових відносин.

Отже, цифрові трансформації податкових систем не лише сприяють підвищенню ефективності адміністрування податків і зборів, але й дозволяють сформувати більш прозоре та справедливе податкове середовище, що є

важливим фактором для економічного розвитку суспільства та партнерських відносин між платниками податків та контролюючими органами.

#### Список використаної літератури

1. Сторожук І. П. Інформаційний складник процесу адміністрування податків. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №8. С. 264-267.

2. Цюцяк А., Цюцяк І., Цюцяк В. Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2023. №4 (83). С. 48-55.

3. Пугаченко О. Б., Фоміна Т. В. Інформаційне забезпечення експертних досліджень та податкових перевірок порядку нарахування й сплати податків і зборів. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-72>

*Куліков О.П., к.юр.н., доцент,  
проректор з науково-педагогічної  
та адміністративно-господарської роботи,  
Державний торговельно-економічний університет*

### **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: СИСТЕМНІ БАР'ЄРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ**

Будівельний комплекс у повоєнній Україні виконує системоутворювальну функцію, оскільки через нього міжнародна допомога, бюджетні видатки, банківське кредитування, приватний капітал і технологічні рішення трансформуються у відновлену інфраструктуру, житло, виробничі та соціальні об'єкти. Від якості інвестиційного клімату галузі залежать темпи фізичної відбудови, відновлення економічної активності територій і перехід країни від кризового реагування до стійкого розвитку.

За оцінкою RDNA4, підготовленою Урядом України спільно зі Світовим банком, Європейською комісією та ООН, загальна потреба у відновленні та реконструкції на десятирічному горизонті станом на 31 грудня 2024 року становить 524 млрд. дол. США, що приблизно у 2,8 рази перевищує прогнозний

номінальний ВВП України за 2024 рік. Прямі збитки досягли 176 млрд дол. США, а в енергетичному секторі обсяг пошкоджених об'єктів зріс на 70% порівняно з попередньою оцінкою. Найбільші потреби у довгостроковому відновленні зосереджені у житлі (близько 84 млрд дол. США), транспорті та енергетиці, тобто саме у сферах, де будівельний комплекс є ключовим виконавцем [1].

Ключова суперечність полягає у розриві між масштабом ринку відбудови та недостатньою готовністю середовища до системного залучення приватного капіталу. OECD підкреслює, що відновлення України потребує посилення інституційної якості, доступу до фінансування та інструментів зменшення ризиків для приватного сектору [3]. Систематизацію бар'єрів інвестиційного клімату будівельного комплексу наведено на рис. 1

Серед зазначених бар'єрів особливе місце займає питання фінансового ризикування. Відповіддю міжнародного співтовариства стало створення Ukraine Investment Framework (UIF) – інвестиційного механізму в рамках Ukraine Facility на 2024–2027 роки з обсягом гарантій та грантів 9,5 млрд євро, розрахованого на мобілізацію до 40 млрд євро публічних і приватних інвестицій. Станом на початок 2025 року за механізмом UIF укладено угоди на 5,7 млрд євро, що вже сформували портфель реальних інвестицій на суму 18 млрд євро. Ключовими партнерами-імплементаторами виступають ЄІБ, ЄБРР, IFC та KfW [2; 5].

Група бар'єрів	Характеристика
Восно-безпекові	Ризик пошкодження активів, локальна недоступність територій, переривання робіт
Регуляторно-процедурні	Складні погодження, неоднорідність практик, зміна правил у ході реалізації
Фінансово-кредитні	Висока вартість капіталу, дефіцит довгострокового ресурсу, обмежена застава
Енергетично-логістичні	Відключення електроенергії, руйнування мереж, вузькі місця в логістиці, дорожчання перевезень

<b>Кадрові</b>	Дефіцит робітничих і інженерних кадрів, конкуренція за персонал, мобільність робочої сили
<b>Управлінські</b>	Фрагментація відповідальності між замовником, донором, місцевою владою і підрядником
<b>Технологічні</b>	Нерівномірне поширення BIM, індустріально виготовлених конструкцій, енергоефективних рішень та цифрового контролю

Рис. 1. Інвестиційний клімат будівельного комплексу України: системні бар'єри

Складено автором на основі [1; 2; 3]

Для будівельного комплексу важливим є й те, що понад третина компаній-членів Європейської Бізнес Асоціації вже здійснювали або здійснюють інвестиційні проєкти в Україні у 2022–2024 роках [4]. Це свідчить про наявність реального інвестиційного апетиту навіть в умовах активних бойових дій, однак середній розмір таких вкладень (3–8 млн дол. США) вказує на переважно малий та середній масштаб поточних рішень. Залучення великого інвестиційного капіталу до відновлення залишається завданням, вирішення якого потребує якісного поліпшення інституційного середовища [3; 4].

Концептуалізація інвестиційного клімату будівельного комплексу потребує системного підходу, що інтегрує чотири аналітичні виміри: базові умови входження інвестора (інституційне середовище, регуляторна передбачуваність, захист прав власності), ризикове навантаження (воєнно-безпекові, фінансові та операційні ризики), галузеві можливості (попит на відновлення, інфраструктурний дефіцит, потенціал технологічної модернізації) та очікувану здатність сектору мобілізувати приватний капітал (інвестиційна привабливість, наявність фінансових інструментів, рівень довіри інвесторів). Лише комплексне врахування зазначених складників дозволить сформувати адекватну аналітичну модель інвестиційного клімату, придатну як для діагностики чинного стану будівельного комплексу, так і для обґрунтування

пріоритетів державної політики у сфері залучення інвестицій в умовах повоєнного відновлення України.

Стратегічними пріоритетами підвищення інвестиційної привабливості галузі з урахуванням міжнародних на українських вчених є [6-12]: розбудова системи воєнно-ризикового страхування за зразком MIGA/EBRD; формування прозорого проєктного портфеля відновлення з чіткими критеріями відбору; гармонізація будівельного та містобудівного законодавства зі стандартами ЄС; а також розвиток інструментів державно-приватного партнерства для великомасштабних інфраструктурних об'єктів.

#### Список використаної літератури

1. World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. Washington, D.C.: World Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

2. European Commission. Ukraine Investment Framework (UIF). Ukraine Facility 2024–2027. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en).

3. OECD. Supporting Ukraine's Recovery: Strengthening Institutional Quality, Access to Finance and Risk Mitigation for the Private Sector. Paris: OECD Publishing, 2024.

4. Національна асоціація адвокатів України. Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року. URL: <https://unba.org.ua/publications/9914-investicijnij-klimat-v-ukraini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html>.

5. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.

6. Shevchenko T., Çetin S., Yannou B., Kirchherr J., Saidani M. A dual circular strategies hierarchy as a guiding framework for post-disaster recovery and reconstruction: focus on Ukraine. *Journal of Cleaner Production*. 2025. Vol. 524. Article 146478. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146478>.

7. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Будівництво в Україні: стартові умови розвитку. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 265–279. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-265-279>.

8. Паламарчук О. М., Петришина С. В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>.

9. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. *Державне будівництво*. 2023. № 2(34). С. 125–141. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10>.

10. Соколовська К. В., Касич А. О. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-34>.

11. Хоменко Д. І. Методичні засади вивчення механізмів державного управління інвестиційною політикою у будівництві. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 268–275. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.40>.

12. Шпакова Г. В., Шпаков А. В., Іванова Т. М. Інноваційні підходи та перспективи державно-приватного партнерства для відновлення інфраструктури в Україні. *Просторовий розвиток*. 2024. Вип. 8. С. 542–556. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.542-556>.

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: СВІТОВІ ТРЕНДИ ТА МОДЕЛІ**

Сучасна індустрія гостинності переживає безпрецедентну технологічну трансформацію, зумовлену глибокими змінами в поведінці споживачів, стрімким розвитком цифрових технологій та посиленням глобальної конкуренції. Цифровізація перетворилася із допоміжного інструменту на ключовий стратегічний пріоритет, що визначає конкурентоспроможність підприємств готельного та ресторанного бізнесу у довгостроковій перспективі [1].

Глобальний ринок гостинності демонструє стійку висхідну динаміку: у 2024 році його обсяг досяг 4,9 трлн. дол. США, а туристична галузь загалом забезпечила близько 10% світового ВВП. За прогнозами, середньорічні темпи зростання ринку до 2032 року становитимуть 5,8%, що зумовлює нагальну потребу в масштабній цифровій модернізації всіх складників індустрії [2; 4].

Аналіз актуальних світових трендів свідчить про те, що лідерами цифрової трансформації в індустрії гостинності є кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, штучний інтелект (ШІ) та генеративні технології поступово виходять на перший план операційного управління. За даними міжнародних досліджень, 42% топ-менеджерів туристичної галузі вважають ШІ найбільш ефективним інструментом персоналізації клієнтського досвіду, тоді як майже половина мандрівників у світі вже довіряють ШІ-асистентам планування власних подорожей [4; 6]. На сьогодні ШІ-чатботи, системи динамічного ціноутворення та предиктивна аналітика стали невід'ємними компонентами сучасного готельного менеджменту.

По-друге, контактлес-технології та мобільна інфраструктура радикально змінюють парадигму обслуговування гостей. Мобільний чекін, цифрові ключі від номерів, безконтактні платежі та автоматизовані системи управління

ресторанним замовленням суттєво скорочують операційні витрати і підвищують задоволеність клієнтів. Пандемічний досвід 2020–2021 рр. прискорив масове впровадження таких рішень і сформував у споживачів стійкий запит на цифрові канали взаємодії з готельними та ресторанными брендами.

По-третє, Інтернет речей (Internet of Things) та концепція «розумного готелю» (Smart Hotel) стають нормою для преміум-сегменту. Голосові асистенти для управління параметрами кімнати, IoT-датчики для оптимізації споживання ресурсів, автоматизовані системи обслуговування, усе це формує екосистему гіперперсоналізованого перебування. За оцінками аналітиків, ринок голосових асистентів у сфері гостинності зростатиме з 5,5 млрд дол. у 2024 році до майже 30 млрд дол. до 2030 року. Водночас, 57% гостей виявляють зацікавленість у голосовому управлінні параметрами номера, а 48% у використанні таких систем для оформлення замовлень [5; 7].

По-четверте, технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) формують якісно новий досвід взаємодії з продуктом ще до фактичного перебування у закладі. Туристи дедалі частіше використовують VR-тури для вибору готелю чи ресторану, що підвищує конверсію бронювань і знижує рівень незадоволення від невідповідності очікувань.

Стратегічні моделі цифрового розвитку в індустрії гостинності диференціюються залежно від масштабу підприємства та цільового сегменту ринку. Для великих міжнародних готельних мереж (Marriott, Hilton, Accor та ін.) характерна інтегрована платформна модель, що передбачає консолідацію всіх цифрових рішень у єдиній екосистемі з централізованим управлінням даними. Середній та малий бізнес у сфері гостинності, натомість, частіше дотримується модульної стратегії поступової цифровізації окремих бізнес-процесів від систем бронювання та CRM до Revenue Management Systems (RMS).

Особливої уваги заслуговує модель data-driven hospitality, що ґрунтується на глибокій аналітиці великих даних (Big Data). Вона дозволяє підприємствам переходити від реактивного управління до проактивного прогнозування попиту, персоналізації пропозиції та оптимізації завантаження потужностей. За оцінками дослідників, інвестиції у передові готельні технології забезпечують найвищий

ROI серед усіх категорій капіталовкладень у галузі на думку 30% респондентів профільних опитувань. При цьому 74% гостей готові доплачувати за технологічно вдосконалений сервіс, а майже 40% погоджуються на підвищення тарифу на 11–15% за значне покращення якості цифрового досвіду [5].

Для України впровадження світових моделей цифровізації індустрії гостинності набуває особливого значення в контексті повоєнного відновлення. Реконструкція туристичної та готельної інфраструктури є унікальною можливістю для впровадження найсучасніших цифрових рішень без необхідності модернізації застарілих систем. Вітчизняні підприємства гостинності, що розбудовуватимуться у повоєнний період, мають реальний шанс одразу сформувати конкурентоспроможну цифрову архітектуру, відповідну до стандартів ЄС та глобальних лідерів галузі.

Отже, цифровізація індустрії гостинності є незворотним глобальним мегатрендом, що визначає конфігурацію ринку у найближчому десятилітті. Стратегічна орієнтація на ШІ, IoT, мобільні технології та аналітику великих даних забезпечує підприємствам гостинності суттєві конкурентні переваги операційну ефективність, клієнтоорієнтованість та стійке зростання доходів. Адаптація провідних світових моделей цифрового розвитку до умов вітчизняного ринку є стратегічним завданням для відновлення та модернізації туристичної галузі України.

#### Список використаної літератури

1. Тютюнник К. Ю., Сисоєва Ю. М. Цифровізація та діджиталізація в індустрії гостинності та туризму. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності». Львів: ЛТЕУ, 2023. С. 181–185.
2. Top 10 Hospitality Trends in 2025. URL: <https://etip.com/top-hospitality-trends/>
3. The Business Research Company. Global Hospitality Market Report 2024–2025. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com>

4. NetSuite. 7 Trends Driving the Hospitality Industry in 2025. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/hospitality-industry-trends.shtml>

5. Acropolium. Top Hospitality Technology Trends in 2025. URL: <https://acropolium.com/blog/top-hospitality-technology-trends/>

6. Skift Research. Hotel Technology Priorities 2025: Innovation, Integration, and Impact. URL: <https://research.skift.com/reports/hotel-technology-priorities-2025>

7. Booking.com. Travel Predictions 2024. URL: <https://news.booking.com/bookingcom-reveals-its-travel-predictions-for-2024>

*Шановалов І.І., аспірант  
Національний університет  
«Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка»*

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Цифрова трансформація економіки кардинально змінює умови функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСБ), зокрема в частині виконання податкових зобов'язань. Традиційна модель взаємодії платника податків з фіскальними органами, що ґрунтувалася на паперовому документообігу та фізичних перевірок, поступається місцем цифровим платформам, автоматизованим сервісам та інтегрованим екосистемам податкового адміністрування. В умовах воєнного часу та курсу на євроінтеграцію ця трансформація набуває для України стратегічного значення.

Концептуальною основою сучасних підходів до цифровізації оподаткування є модель «Податкове адміністрування 3.0», яка має теоретико-концептуальний характер і наразі не закріплена на законодавчому рівні, але запропонована ОЕСР, й передбачає органічне вбудовування податкових функцій у природні бізнес-процеси платника, так зване «seamless taxation». Її ключова

ідея полягає в тому, що суб'єкт господарювання виконує податкові зобов'язання автоматично в момент здійснення господарської операції, без окремих адміністративних зусиль. Для МСБ, який традиційно несе непропорційно високі витрати на податковий комплаєнс, ця парадигма є особливо релевантною [1; 2].

Аналіз чинних цифрових інструментів податкового адміністрування МСБ в Україні та їх відповідників у практиці ЄС дозволяє систематизувати ключові рішення за функціональним призначенням та ефективністю (табл. 1).

Таблиця 1

Цифрові інструменти податкового адміністрування МСБ:  
Україна та досвід ЄС/ОЕСР

Інструмент / сервіс	Функціональне призначення	Ефект для МСБ	Аналог / стандарт ЄС
Електронний кабінет платника (ДПС)	Подання звітності, перегляд нарахувань, сплата онлайн	Скорочення часу комплаєнсу до 15–20 хв/міс.	One-Stop-Shop (EU VAT OSS)
РРО/ПРРО (програмний реєстратор)	Фіскалізація розрахунків у режимі реального часу	Автоматична передача даних до ДПС, зниження тіншових розрахунків	Continuous Transaction Controls (CTC), OECD
Електронна накладна (е-ТТН)	Цифровізація документообігу при переміщенні товарів	Скорочення паперового документообігу, прискорення перевірок	EU e-invoicing Directive (2014/55/EU)
Система е-аудиту (SAF-T UA)	Стандартизований цифровий файл для податкового контролю	Прозорість обліку, зменшення документальних перевірок	SAF-T (OECD), обов'язковий у 20 країнах ЄС
Платформи-податкові агенти (Bolt, Uber, маркетплейси)	Автоматичне утримання та сплата податків платформою	Усунення адміністративного навантаження для ФОП	EU DAC7 Directive (2021/514), OECD MRDP

Складено автором на основі [1; 2; 5]

Важливим напрямом цифровізації в контексті МСБ є імплементація в Україні стандарту SAF-T (Standard Audit File for Tax), що забезпечує

структурований цифровий обмін обліковими даними між платником і контролюючим органом [2]. Цей інструмент, обов'язковий у понад 20 країнах ЄС, дозволяє суттєво скоротити кількість виїзних перевірок завдяки дистанційному аналізу даних, що є критично важливим для бізнесу в умовах воєнного стану. Стратегічним документом, що закріплює курс на цифровізацію вітчизняних фіскальних органів, є План цифрового розвитку ДПС України до 2030 року, затверджений наказом Мінфіну від 24.12.2024 № 660 [3].

Окремої уваги заслуговує законодавча ініціатива щодо надання цифровим платформам (Bolt, Uber, маркетплейси) статусу податкових агентів. Відповідно до розрахунків Комітету Верховної Ради з питань фінансів, податкової та митної політики, реалізація цього механізму здатна щорічно поповнювати державний бюджет на суму понад 2 млрд. грн за рахунок легалізації доходів самозайнятих осіб і ФОП, що працюють через платформи. Аналогічна модель закріплена у Директиві ЄС DAC7 (2021/514), яка зобов'язала держави-члени з 2023 року збирати та обмінюватися даними про доходи користувачів цифрових платформ [5].

Серед ключових викликів цифровізації податкового адміністрування МСБ в Україні слід виокремити: нерівномірність цифрової готовності підприємців різних регіонів та секторів; необхідність гармонізації вітчизняного законодавства з вимогами ЄС щодо електронного інвойсингу та звітності; ризики кібербезпеки при централізованій обробці фіскальних даних; а також потребу в постійному навчанні суб'єктів МСБ роботі з цифровими сервісами ДПС [1-3].

Таким чином, цифровізація інструментів податкового адміністрування є об'єктивною тенденцією сучасності, що відповідає як глобальним стандартам ОЕСР і ЄС, так і національним завданням розширення податкової бази та зниження адміністративного навантаження на МСБ. Стратегічними пріоритетами подальшого розвитку є: повноцінне впровадження SAF-T UA, розширення інституту платформ-податкових агентів, а також інтеграція вітчизняних цифрових сервісів ДПС із загальноєвропейською інфраструктурою електронного обміну податковими даними.

## Список використаної літератури

1. OECD. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. OECD Publishing, Paris, 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/ca274cc5-en>
2. OECD. Towards Seamless Taxation: Supporting SMEs to Get Tax Right. OECD Publishing, Paris, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/656c89ab-en>
3. Міністерство фінансів України. План цифрового розвитку Державної податкової служби України до 2030 року. Наказ Мінфіну від 24.12.2024 № 660. URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/План%20цифрового%20розвитку%20ДПС%20України%20\(1\).PDF](https://www.mof.gov.ua/storage/files/План%20цифрового%20розвитку%20ДПС%20України%20(1).PDF)
4. 7eminar. Законопроект про цифрові платформи: що зміниться в оподаткуванні для українців. 2025. URL: <https://7eminar.ua/news/9240-zakonoprojekt-pro-cifrovi-platformi-shho-zminitsya-v-opodatkuvanni-dlya-ukrayinciv>
5. Council Directive (EU) 2021/514 of 22 March 2021 (DAC7) amending Directive 2011/16/EU on administrative cooperation in the field of taxation. Official Journal of the European Union. 2021

*Шманько Н.Р., аспірант,  
Західноукраїнський національний університет  
nazarshmanko@outlook.com*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ**

Теоретичне осмислення управління об'єктами відновлюваної генерації в агропромисловому комплексі доцільно починати з методологічного розрізнення двох традиційних оптик, які історично формувалися автономно. Перша – інженерно-експлуатаційна – розглядає генеруючу установку як технічну систему, для якої визначальними є параметри надійності, дотримання режимів

роботи та стандартів якості електроенергії, що узгоджується з техніко-системним підходом до інтеграції розподіленої генерації [2]. Друга – економіко-організаційна – трактує об'єкт генерації як капіталізований актив із власним життєвим циклом, структурою витрат, моделями монетизації та ризик-профілем, що відповідає сучасним підходам до аналізу інвестицій у відновлювану енергетику [1].

У межах агропромислового комплексу ці оптики не лише співіснують, а перебувають у стані взаємної детермінації. Енергетичний актив функціонує всередині виробничого контуру підприємства з його сезонною нерівномірністю навантаження, біологічною зумовленістю технологічних процесів та високою чутливістю до збоїв енергопостачання. Така інтегрованість зумовлює неможливість редукції управління до технічної експлуатації або до фінансового менеджменту інвестиційного проєкту, що узгоджується з ширшим системним трактуванням розподіленої генерації як елементу виробничої структури [3].

Суттєвою теоретичною передумовою є інституційна обумовленість функціонування відновлюваної генерації. В Україні предметне поле ВДЕ визначається нормами позитивного права, які фіксують категоріальний апарат та легітимні режими діяльності. Законодавче визначення альтернативних джерел енергії, механізмів підтримки, зокрема «зеленого тарифу», а також режиму самовиробництва формує рамку економічної доцільності та допустимих управлінських рішень. Показово, що законодавством передбачено можливість функціонування енергетичних кооперативів, що підкреслює інституційне закріплення логіки децентралізації та локалізації енергетичних процесів.

Другий блок теоретичних передумов пов'язаний із трансформацією ринкової архітектури електроенергетики, у якій ефективність об'єкта ВДЕ визначається не стільки обсягом виробленої електроенергії, скільки здатністю інтегруватися в систему з дотриманням вимог балансування, комерційного обліку та технічної керованості [4]. У чинному законодавстві України категорія «активного споживача» фіксує, що виробництво електроенергії для суб'єкта господарювання не становить окремої спеціалізації, а є елементом його

енергетичного профілю. Відтак управління генерацією набуває характеру регульованої взаємодії з ринком, де дотримання правил комерційного обліку та балансування стає невід’ємною складовою економічного результату.

Отже, узагальнення економічних, технологічних та інституційних положень дозволяє стверджувати, що управління об’єктами відновлюваної генерації в АПК слід розглядати як багаторівневий процес узгодження технічної керованості, ринково-облікової дисципліни та виробничих потреб підприємства в межах нормативно визначених режимів функціонування. З цієї позиції класифікація об’єктів ВДЕ в АПК набуває управлінського змісту: технологічна природа, ступінь керованості, масштаб та режим ринкової інтеграції визначають різні конфігурації координації виробничого, енергетичного та інституційного контурів підприємства [1; 2].

#### Список використаної літератури

1. International Renewable Energy Agency. Renewable power generation costs in 2024. Abu Dhabi: IRENA, 2025. URL: <https://www.irena.org/>
2. Lopes J. A. P., Hatziargyriou N., Mutale J., Djapic P., Jenkins N. Integrating distributed generation into electric power systems: A review of drivers, challenges and opportunities. *Electric Power Systems Research*. 2007. Vol. 77, No 9. P. 1189–1203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.epsr.2006.08.016>
3. Parag Y., Sovacool B. K. Electricity market design for the prosumer era. *Nature Energy*. 2016. Vol. 1. Article 16032. DOI: <https://doi.org/10.1038/nenergy.2016.32>
4. Zachmann G., Meissner F., Riepin I. Mitigating Ukraine’s looming electricity crisis. *Energy Strategy Reviews*. 2025. Vol. 59. Article 101724. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101724>