

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)



№ 5 (97) / 2025
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 5 (97)

2 том

Київ 2025

ББК 65
УДК 33
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2025

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2025

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka". Seria: Ekonomičeskie nauki

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-го аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талят Енверович — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

Дегтяр Андрій Олегович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Коваленко Дмитро Іванович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Красноручський Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

Експерти:

Чистюхіна Анастасія Олександрівна — заступник голови наукової громадської організації «Фінансово-економічна наукова рада», член Українського Союзу Промисловців та Підприємців, засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу “Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” в США, сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

ЗМІСТ

МЕНЕДЖМЕНТ

Акулюшина Марина Олександрівна, Лук'янчук Олена Михайлівна, Тоніна Вероніка Олександрівна ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	9
Бондарев Олександр Сергійович СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОМОГОСПОДАРСТВ.....	18
Горбатюк Валентина Вікторівна, Бистрицька Юлія Русланівна ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА....	27
Гункевич Маріанна Богуславівна, Садула Любомира Миколаївна ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	33
Зубар Іван Валерійович, Вірковський Максим Олегович СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	39
Лазоренко Таїсія Василівна, Артюшок Вікторія Станіславівна, Бурачек Ігор Володимирович ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЧЕРЕЗ РЕАЛІЗАЦІЮ МОТИВАЦІЙНООРІЄНТОВАНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ.....	46
Мариненко Наталія Юріївна, Ерстенюк Тарас Миколайович МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	54
Мішустіна Тетяна Сергіївна ТОРГОВЕЛЬНА МАРКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	64
Овчарук Олена Михайлівна, Боцула Євгеній Володимирович ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	70
Савчук Світлана Віталіївна МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ПОСЛУГАМИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ....	79
Саковська Олена Миколаївна, Кучерявий Андрій Васильович РОЗВИТОК КООПЕРАЦІЇ В ОБСЛУГОВУЮЧІЙ СФЕРІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КРИЗИ	85

Саковська Олена Миколаївна, Пентюк Максим Олегович ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	92
---	----

Статівка Наталія Валеріївна, Тимохова Галина Борисівна ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ РОЗРОБЦІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	99
---	----

Стахурська Світлана Антонівна СПЕЦИФІКА ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ З ВИКОРИСТАННЯМ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВOSTI) ...	106
--	-----

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Білик Карина Юріївна, Овчарик Роман Юрійович, Ніколаєнко Світлана Миколаївна АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ В АУДИТІ ВИТРАТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....	113
--	-----

Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна, Павлишина Вікторія Романівна РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ	119
--	-----

Баланюк Іван Федорович, Жилава Оксана Романівна, Мельник Ігор Олегович МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ	127
---	-----

Головчак Юрій Володимирович АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГУРТОВОЇ ТОРГІВЛІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	136
---	-----

Дрозд Ірина Кузьмівна, Назарова Галина Борисівна ДЕРЖАВНИЙ ФІНАНСОВИЙ АУДИТ ОПЛАТИ ПРАЦІ: НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ...	145
--	-----

Куксінський Максим Олександрович ПОБУДОВА ДЕРЕВА АЛЬТЕРНАТИВНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОЦІНКИ ВТРАТ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ	155
---	-----

Морозюк Олександр Олексійович ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ПОЛІПШЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОВІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	164
--	-----

Познаховський Віктор Анатолійович ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОДАТКОВИХ СИСТЕМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	173
--	-----

Ромашко Ольга Миколаївна КРИПТОВАЛЮТА ЯК ОБ'ЄКТ ОБЛІКУ	178
--	-----

Скоромцова Тетяна Олександрівна, Іванишина Ольга Степанівна, Яковчук Олена Віталіївна ПОДАТКОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В СФЕРІ МАЙНОВОГО ОПОДАТКУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ МІСЦЕВИХ ПОДАТКІВ	184
--	-----

ІНШЕ

Кожухівська Раїса Борисівна, Терещук Наталія Василівна, Массель Юрій Сергійович ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПОДОРОЖЕЙ.....	193
--	-----

CONTENTS

MANAGEMENT

Akuliushyna Maryna, Lukianchuk Olena, Tonina Veronika FEATURES OF USING THE PERSONNEL EFFECTIVENESS ASSESSMENT SYSTEM IN CHARITABLE ORGANIZATION	9
Bondariev Oleksandr THE ESSENCE AND FACTORS OF THE DEVELOPMENT OF HOUSEHOLD ENTREPRENEURIAL POTENTIAL.....	18
Gorbatiuk Valentyna, Bystrytska Yulia FEATURES OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT PROCESS OF AN ENTERPRISE	27
Hunkevych Marianna, Sadula Lubomyra THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE CONTEXT OF MODERN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS.....	33
Zubar Ivan, Virkovsky Maksym CONTEMPORARY APPROACHES TO IMPROVING HR-MANAGEMENT EFFICIENCY IN ORGANIZATIONS.....	39
Lazorenko Taisiia, Artiushok Viktoriia, Burachek Igor INCREASING THE EFFICIENCY OF MODERN MANAGEMENT THROUGH THE IMPLEMENTATION OF MOTIVATION-ORIENTED MANAGEMENT FUNCTIONS	46
Marynenko Nataliia, Ersteniuk Taras MECHANISM OF THE ANTI-CRISIS ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER INSTABILITY	54
Mishustina Tetiana TRADEMARK IN THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM.....	64
Ovcharuk Olena, Botsula Yevhenii ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENHANCING THE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	70
Savchuk Svitlana INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES: CURRENT TRENDS AND STRATEGIC CHALLENGES...	79
Sakovska Olena, Kucheriavyi Andrii DEVELOPMENT OF COOPERATION IN THE SERVICE SECTOR OF RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER THE CRISIS.....	85
Sakovska Olena, Pentiuk Maksym FORMATION OF ECONOMIC EFFICIENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY	92
Stativka Nataliia, Tymohova Halyna USE OF STAFF ONBOARDING TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF A SOCIALLY RESPONSIBLE CORPORATE CULTURE.....	99

Stakhurska SvitlanaSPECIFICS OF IMPLEMENTING CHANGES IN ORGANIZATIONS USING THE PROJECT
MANAGEMENT APPROACH (ON THE EXAMPLE OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES)..... 106**ACCOUNTING AND TAXATION****Bilyk Karina, Ovcharyk Roman, Nikolayenko Svitlana**

AUTOMATION AND DIGITALIZATION IN COST AUDIT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES...113

Parasii-Verhunencko Iryna, Pavlyshyna ViktoriiaDEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND AUTOMATION OF FINANCIAL
ANALYSIS IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS..... 119**Balaniuk Ivan, Zhylava Oksana, Melnyk Ihor**METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH ON THE FORMATION OF INFORMATION
TECHNOLOGIES AND ACCOUNTING-ANALYTICAL INFORMATION IN ACCOUNTING..... 127**Holovchak Yuriy**ACCOUNTING AUTOMATION IN WHOLESALE ENTERPRISES: OPPORTUNITIES
AND CHALLENGES IN THE DIGITAL ECONOMY 136**Drozd Iryna, Nazarova Halyna**

STATE FINANCIAL AUDIT OF PAYMENT: SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS 145

Kuksinskyi MaksymBUILDING A TREE OF ALTERNATIVE SOLUTIONS TO ASSESS FINANCIAL
PERFORMANCE LOSSES 155**Moroziuk Oleksandr**ACCOUNTING AND ANALYSIS OF FIXED ASSETS IMPROVEMENT AS A FACTOR
OF INCREASING ECONOMIC EFFICIENCY 164**Poznakhovskiy Viktor**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE TAX SYSTEMS OF EUROPEAN COUNTRIES
IN THE CONTEXT OF INTEGRATION PROCESSES..... 173**Romashko Olha**

CRYPTOCURRENCY AS AN OBJECT OF ACCOUNTING 178

Skoromtsova Tetiana, Ivanyshyna Olha, Yakovchuk AlonaTAX CONSULTING IN THE FIELD OF PROPERTY TAXATION AS A WAY TO IMPROVE
THE EFFICIENCY OF TAX ADMINISTRATION 184**OTHER****Kozhukhivska Raisa, Tereshchuk Nataliia, Massel Yurii**

INNOVATIONS IN THE SPHERE OF TOURIST TRAVEL ORGANISATION 193

УДК 005.96:061.2

Акулюшина Марина Олександрівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національний університет «Одеська політехніка»*
Akuliushyna Maryna
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
National University Odesa Polytechnic*
ORCID: 0000-0003-0230-4019

Лук'янчук Олена Михайлівна
*старший викладач кафедри менеджменту
Національний університет «Одеська політехніка»*
Lukianchuk Olena
*Senior Lecturer of the Department of Management
National University Odesa Polytechnic*
ORCID: 0000-0003-4593-3130

Тоніна Вероніка Олександрівна
*бакалавр кафедри менеджменту
Національного університету «Одеська політехніка»*
Tonina Veronika
*Bachelor of the Department of Management
National University Odesa Polytechnic*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-10995

МЕНЕДЖМЕНТ

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

FEATURES OF USING THE PERSONNEL EFFECTIVENESS ASSESSMENT SYSTEM IN CHARITABLE ORGANIZATION

Анотація. Вступ. У сучасних умовах зростання ролі неприбуткового сектору в суспільстві та питання ефективності роботи благодійних організацій набуває особливої актуальності. Основним ресурсом таких організацій є їх персонал – як штатні працівники, так і волонтери. Проте, традиційні методи оцінювання ефективності роботи персоналу, розроблені для комерційного сектору, не завжди адекватно відображають результати діяльності в благодійній сфері, де пріоритетами є не прибуток, а соціальні зміни, підтримка вразливих груп, формування громадської довіри та позитивної суспільної думки. У цьому контексті розробка та впровадження спеціальних систем оцінювання персоналу, які враховують специфіку місії та цінностей благодійних фондів, є необхідною умовою підвищення їхньої результативності та стійкості. Дослідження цієї теми дозволяє не лише вдосконалити внутрішні процеси управління, а й забезпечити ефективніше досягнення стратегічних цілей в благодійних організаціях.

Мета. Метою дослідження є розкриття особливостей використання оцінки ефективності персоналу в благодійних організаціях задля визначення особливостей оцінки та її використання в благодійних організаціях з урахуванням особливостей функціонування третього сектору.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у напрямку оцінки персоналу в благодійних організаціях; 2). внутрішні документи окремих благодійних організацій (положення про оцінку персоналу, анкети оцінювання, звіти про ефективність діяльності працівників).

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення та класифікації – для систематизації підходів до оцінювання персоналу в контексті специфіки діяльності благодійних організацій; аналізу та синтезу – для виявлення взаємозв'язків між методами оцінювання персоналу та ефективністю функціонування організації; порівняльного аналізу – для співставлення підходів до оцінювання персоналу у благодійних організаціях та комерційних структурах; емпіричного спостереження та анкетування – з метою збору первинної інформації щодо практичного використання систем оцінювання персоналу в благодійних організаціях; логічного узагальнення результатів – для формулювання висновків та рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання персоналу у досліджуваному середовищі.

Результати. У науковій статті проведене дослідження підтвердило гіпотезу про фрагментарність та недостатню системність підходів до оцінювання ефективності персоналу в благодійних організаціях. Результати анкетування та спостереження виявили, що попри актуальність теми, у багатьох організаціях відсутня чітко сформована система оцінювання, а процеси мають спорадичний характер і рідко інтегровані у загальну стратегію розвитку.

Разом із тим, виявлена відкритість працівників до вдосконалення системи оцінювання створює підґрунтя для змін. Працівники благодійного сектору визнають важливість прозорих, справедливих і підтримуючих методів оцінки, що враховують як соціальні результати, так і особистісний вклад у досягнення місії організації.

Дослідження дозволило виділити специфічні фактори, що впливають на формування ефективної системи оцінювання в благодійних установах: орієнтація на соціальний ефект, висока ціннісна мотивація персоналу, нестабільність ресурсної бази та потреба у збереженні мотивації в умовах обмеженого фінансового стимулювання.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на практичному впровадженні результатів та розробці адаптивних моделей оцінювання, які ґрунтуватимуться на кількісних та якісних індикаторах, методи 360 градусів, самооцінки, кейс-аналізі тощо. Особливу увагу слід приділити участі самого персоналу в процесі формування критеріїв оцінювання, що сприятиме підвищенню довіри, залученості та організаційної згуртованості. Належним чином реалізована система оцінювання здатна не лише відображати рівень ефективності роботи, а й слугувати інструментом для виявлення потенціалу працівників, формування кадрового резерву та стратегічного планування. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню позицій благодійних організацій як професійних, сталих і впливових гравців у сфері соціальних змін.

Ключові слова: управління персоналом, система оцінювання. Ефективність, благодійні організації, третій сектор, методи, індикатори, критерії.

Summary. Introduction. In the current context of the growing importance of the non-profit sector in society, the issue of performance evaluation in charitable organizations is becoming increasingly relevant. The primary resource of such organizations is their personnel – including both staff members and volunteers. However, traditional methods of personnel performance evaluation, originally developed for the commercial sector, often fail to adequately reflect the outcomes of activities in the charitable field, where the priorities lie not in profit generation but in social change, support for vulnerable groups, building public trust, and fostering a positive societal image. In this context, the development and implementation of specific evaluation systems tailored to the mission and values of charitable foundations is a necessary condition for enhancing their effectiveness and sustainability. Exploring this topic allows for the improvement of internal management processes and ensures more effective achievement of strategic goals within charitable organizations.

Purpose. The purpose of the study is to identify the characteristics and specificities of performance evaluation in charitable organizations, taking into account the unique functioning of the third sector.

Materials and methods. The research is based on: 1) works by Ukrainian and international scholars focused on performance evaluation in charitable organizations; 2) internal documents of selected charitable organizations (e.g. performance evaluation regulations, evaluation questionnaires, employee effectiveness reports). The following scientific methods were used: theoretical generalization and classification – to systematize approaches to performance evaluation in the context of charitable activities; analysis and synthesis – to identify correlations between evaluation methods and organizational performance; comparative analysis – to contrast evaluation practices in charitable and commercial structures; empirical observation and survey – to collect primary data on the use of evaluation systems in charitable organizations; and logical generalization – to formulate conclusions and recommendations for improving personnel evaluation systems within the sector.

Results. The study confirmed the hypothesis regarding the fragmented and insufficiently systematic nature of personnel performance evaluation in charitable organizations. Findings from surveys and observations revealed that, despite the relevance of the issue, many organizations lack a clearly defined evaluation system, with processes occurring sporadically and rarely being integrated into broader development strategies. At the same time, the openness of employees to enhancing evaluation systems creates favorable conditions for change. Workers in the charitable sector recognize the value of transparent, fair, and supportive evaluation practices that account for both social outcomes and individual contributions to the organization's mission.

The study identified key factors influencing the formation of effective evaluation systems in charitable institutions: a focus on social impact, high values-based motivation of personnel, unstable resource bases, and the need to maintain motivation in the absence of substantial financial incentives.

Further research in this area. Future research should focus on the practical implementation of findings and the development of adaptive evaluation models that integrate both quantitative and qualitative indicators, 360-degree feedback, self-assessment, and

case analysis. Particular attention should be paid to involving staff in the development of evaluation criteria, which can enhance trust, engagement, and organizational cohesion. A well-designed evaluation system can serve not only as a tool for measuring performance, but also for identifying employee potential, building talent reserves, and supporting strategic planning. In the long term, this will help charitable organizations strengthen their role as professional, sustainable, and impactful agents of social change.

Key words: human resource management, evaluation system, effectiveness, charitable organizations, third sector, methods, indicators, criteria.

Постановка проблеми. Управління персоналом у благодійних організаціях має ряд унікальних особливостей, обумовлених специфікою їх діяльності, яка орієнтована на реалізацію суспільно корисних цілей. Ефективність роботи такої організації, великою мірою залежить від професіоналізму, мотивації та залученості її працівників і волонтерів. Водночас, оцінювання результатів праці в благодійному секторі стикається з певними труднощами, адже традиційні економічні показники, характерні для бізнес-структур, тут не завжди можна застосувати. Саме тому, актуальним стає пошук специфічних підходів до оцінювання ефективності персоналу, які б враховували як кількісні, так і якісні показники досягнення соціальної місії організації.

Діяльність персоналу благодійних організацій має низку принципових відмінностей від роботи у державних чи комерційних структурах. Усі ці відмінності значною мірою визначають специфіку системи оцінювання ефективності роботи персоналу. Головною метою благодійних організацій є не отримання прибутку, а реалізація суспільно важливих завдань, таких як допомога вразливим категоріям населення, захист прав людини, розвиток громад, подолання гуманітарних криз тощо [1]. Саме тому, оцінювання ефективності працівників повинно враховувати їхній внесок у досягнення самої місії організації, а не її фінансові показники чи кількість наданих послуг. У комерційному секторі часто оцінюються кількісні показники: обсяг продажів, зростання прибутку, кількість укладених угод тощо. У благодійних організаціях важливішими є якісні результати, такі як рівень задоволеності бенефіціарів допомогою, глибина впливу на соціальну проблему та довіра громадськості до організації. Результати оцінки роботи працівників благодійної організації складніше виміряти, тому система оцінювання має бути гнучкою і багатовимірною.

Багато співробітників благодійних організацій працюють через особисте покликання, бажання допомогти іншим або змінити світ на краще, що означає, що механізми оцінювання повинні підкреслювати не тільки досягнення цілей, а й підтримувати внутрішню мотивацію персоналу, визнавати їхній внесок і зусилля, навіть якщо конкретні результати важко кількісно оцінити.

Проекти благодійних організацій часто реалізуються командою, яка складається з працівників, волонтерів, донорів та партнерів, які співпрацюють разом. Оцінювання персоналу має враховувати

як індивідуальні досягнення кожного, так і внесок у загальний командний результат, якість взаємодії, рівень підтримки та соціальної відповідальності. Благодійні організації зазвичай працюють в умовах обмеженого фінансування, що накладає додаткові обмеження на оплату праці, можливості професійного розвитку та інші ресурси, тому система оцінювання персоналу благодійних організацій повинна бути простою у впровадженні, недорогою у використанні та зрозумілою для всіх учасників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування досліджень щодо системи оцінювання персоналу на підприємствах був зроблений такими українськими вченими як Амеліницька О.В., Ільєнко С., Мізіна О.В. [2], Дрижак В.В., Єрмак С.М. [3], Кузмін О., Сиволап Л.А. [4], які розглядали фактори використання зростання продуктивності праці; проводили дослідження щодо сучасних методів оцінки персоналу на підприємствах; досліджували заходів щодо адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити роботи Пітера Друкера [5], Меліси Ньюман [6], Джима Коллінса [7], Германа Ренца [8], які писали у своїх роботах про важливість звертати увагу на персонал в благодійних організаціях, ефективність керівництва та використання компетентнісного підходу при оцінці персоналу. Разом з тим, залишаються не вирішеними проблемні питання в частині: вибору методів оцінки персоналу в благодійних організаціях; розкриття особливостей застосування ефективної оцінки управління персоналом в благодійних організаціях; систематизації рекомендацій щодо підвищення ефективності оцінювання персоналу благодійних організацій.

Мета. Метою дослідження є розкриття особливостей використання оцінки ефективності персоналу в благодійних організаціях задля визначення особливостей оцінки та її використання в благодійних організаціях з урахуванням особливостей функціонування третього сектору.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження з напрямку оцінки персоналу в благодійних організаціях; 2) внутрішні документи окремих благодійних організацій (положення про оцінку персоналу, анкети оцінювання, звіти про ефективність діяльності працівників).

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення та класифікації — для систематизації

підходів до оцінювання персоналу в контексті специфіки діяльності благодійних організацій; аналізу та синтезу — для виявлення взаємозв'язків між методами оцінювання персоналу та ефективністю функціонування організації; порівняльного аналізу — для співставлення підходів до оцінювання персоналу у благодійних організаціях та комерційних структурах; емпіричного спостереження та анкетування — з метою збору первинної інформації щодо практичного використання систем оцінювання персоналу в благодійних організаціях; логічного узагальнення результатів — для формулювання висновків та рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання персоналу у досліджуваному середовищі.

Виклад основного матеріалу. Оцінювання роботи персоналу в благодійній організації має свої специфічні особливості, що зумовлені соціальною спрямованістю її діяльності та переважно нефінансовими результатами праці [1]. У цьому контексті, використовуються як традиційні методи управління персоналом, так і спеціально адаптовані під завдання третього сектору. Важливою вимогою є врахування не лише кількісних, а й якісних аспектів виконання службових обов'язків.

З метою виявлення особливостей використання системи оцінювання персоналу в благодійних організаціях порівняймо ключові характеристики оцінювання у двох секторах — благодійному та комерційному (табл. 1).

Система оцінювання персоналу в благодійних організаціях більше орієнтована на підтримку людського потенціалу, моральних якостей працівників і відповідність місії організації. Натомість у комерційному секторі домінують інструменти контролю ефективності, орієнтовані на досягнення фінансових результатів. Це вказує на потребу адаптації методів оцінювання в благодійному секторі з урахуванням його специфіки, проте з можливістю запозичення

окремих структурованих елементів з бізнесу для підвищення прозорості та мотивації.

Одним із базових методів оцінки є експертна оцінка, що передбачає аналіз результатів діяльності працівника компетентною комісією або безпосереднім керівником. Зазвичай експерти оцінюють досягнення індивідуальних і командних цілей, рівень відповідності професійним стандартам, ініціативність та залученість у реалізацію проєктів. У благодійних організаціях експертна оцінка набуває особливої актуальності через необхідність комплексного врахування соціального ефекту діяльності та залученості кожного працівника у проєкти організації. У сучасних умовах експертні оцінки виступають провідним інструментом здобуття та інтерпретації якісної інформації [9, с. 34; 10]. Для досягнення високого рівня достовірності результатів експертних процедур до участі залучають фахівців із глибокими професійними знаннями та практичним досвідом у відповідній галузі. Такі експерти здатні комплексно аналізувати динаміку досліджуваних процесів і адекватно прогнозувати їхній подальший розвиток. У контексті нашого дослідження це стосується, зокрема, оцінки параметрів трудової поведінки персоналу в благодійних організаціях. Термін «експерт» походить від латинського *expertus*, що означає «досвідчений» [10; 11, с. 31], і відображає сутність кваліфікованої участі у процесі аналітичного пізнання. Відбір спеціалістів до складу експертної групи базується на низці критично важливих характеристик: фахова компетентність — наявність глибоких теоретичних знань і практичного досвіду у відповідній галузі; креативність мислення — здатність генерувати новаторські підходи до розв'язання проблем, для яких відсутні усталені алгоритми чи методи; інтуїтивно-евристичне мислення — сформоване вміння формулювати прогностичні судження на основі синтезу досвіду та знань за відсутності чіткої ло-

Таблиця 1

**Рекомендації для підвищення ефективності оцінювання персоналу
благодійних організацій**

Критерії	Благодійні організації	Комерційні підприємства
Мета оцінювання персоналу	підвищення мотивації до соціально значущої праці, розвиток командного духу, відповідність цінностям організації	підвищення продуктивності, досягнення фінансових показників, зростання прибутку
Основні критерії оцінки	залученість у діяльність, ініціативність, етичність, комунікаційні навички	виконання KPI, ефективність продажів, прибутковість, результативність
Форма оцінювання	переважно якісна (анкетування, інтерв'ю, самооцінка, зворотний зв'язок)	часто кількісна (системи балів, рейтинги, метрики ефективності)
Регулярність	залежить від ресурсів і внутрішніх процедур, може бути нерегулярною	зазвичай структурована та регулярна (щоквартально, щорічно)
Вплив на кар'єрне зростання	обмежений — більше впливає на розподіл обов'язків і довіру	визначальний — впливає на підвищення, бонуси, контрактні умови
Фінансове забезпечення процесу	мінімальне, залежить від грантів чи пожертв	вкладення в HR-аналітику, автоматизовані системи оцінки

Джерело: систематизовано авторами на основі [1–5]

гічної послідовності міркувань; професійна мотивація та зацікавленість — прагнення до безперервного розвитку наукового та інтелектуального потенціалу, включаючи нематеріальні стимули; незалежність суджень — критичне мислення, автономність позиції, здатність протистояти зовнішньому тиску та уникати когнітивних упереджень; об'єктивність — опора виключно на емпірично верифіковані знання, логічну аргументацію та обґрунтовані висновки; евристична компетентність — здатність до виявлення латентних проблем і формулювання дослідницьких гіпотез у ситуаціях високої невизначеності [10; 11, с. 76–77].

З метою виявлення особливостей використання системи оцінювання персоналу в благодійних організаціях порівняймо ключові характеристики оцінювання у двох секторах — благодійному та комерційному (табл. 2).

Результати спостереження підтвердили припущення про фрагментарність підходів до оцінювання персоналу в благодійних організаціях. Водночас працівники демонструють відкритість до вдосконалення процесу оцінювання, що створює передумови для впровадження прозорих, але гнучких систем оцінки, адаптованих до потреб сектору.

Система оцінювання персоналу в благодійних організаціях більше орієнтована на підтримку людського потенціалу, моральних якостей працівників і відповідність місії організації. Натомість у комерційному секторі домінують інструменти контролю ефективності, орієнтовані на досягнення фінансових

Другим поширеним методом є метод самооцінювання, коли працівники самостійно аналізують власні досягнення і проблеми. Самооцінка сприяє розвитку рефлексії, підвищенню відповідальності за результати праці та формуванню мотивації до професійного вдосконалення. У неприбуткових організаціях, де значну роль відіграють особисті переконання і цінності співробітників, цей метод

дозволяє краще виявити внутрішню мотивацію та рівень залучення до місії організації.

Метод тестування є одним із найбільш ефективних інструментів у практиці оцінювання персоналу, оскільки дозволяє всебічно аналізувати професійну кваліфікацію, індивідуально-психологічні характеристики та фізіологічні особливості співробітників. Ключовою перевагою методу є можливість одержання об'єктивних кількісних показників за широким спектром критеріїв, що значно полегшує процес аналітичної обробки результатів, зокрема із застосуванням автоматизованих систем. У контексті діяльності фахівця з тестування працівників, він має комплексне уявлення про індивідуальні особливості працівника, що, своєю чергою, дозволяє оптимізувати управлінські рішення щодо його залучення, розвитку та адаптації в організаційному середовищі. Крім того, тестові методики створюють підґрунтя для прогнозування поведінкових моделей працівника у типових і нестандартних виробничих ситуаціях, а також дають змогу оцінити рівень відповідності корпоративній культурі організації та існуючому соціально-психологічному клімату в колективі. До основних переваг тестування належать: отримання повного та системного портрета кандидата оцінки; підвищення точності прогнозування його поведінки у професійному середовищі; виявлення невідповідності потенційного працівника організаційним цінностям, стилю управління та міжособистісній взаємодії в колективі; оптимізація процесу адаптації нових співробітників та підвищення ефективності проходження ними випробувального терміну; зниження витрат на формування та підтримку кадрового резерву [3]. Водночас метод тестування має і низку обмежень, серед яких можна виділити потребу у залученні висококваліфікованих фахівців для організації та інтерпретації тестових процедур, а також відносна тривалість підготовки

Таблиця 2

Рекомендації для підвищення ефективності оцінювання персоналу благодійних організацій

Критерії	Благодійні організації	Комерційні підприємства
Мета оцінювання персоналу	підвищення мотивації до соціально значущої праці, розвиток командного духу, відповідність цінностям організації	підвищення продуктивності, досягнення фінансових показників, зростання прибутку
Основні критерії оцінки	залученість у діяльність, ініціативність, етичність, комунікаційні навички	виконання KPI, ефективність продажів, прибутковість, результативність
Форма оцінювання	переважно якісна (анкетування, інтерв'ю, самооцінка, зворотний зв'язок)	часто кількісна (системи балів, рейтинги, метрики ефективності)
Регулярність	залежить від ресурсів і внутрішніх процедур, може бути нерегулярною	зазвичай структурована та регулярна (щоквартально, щорічно)
Вплив на кар'єрне зростання	обмежений — більше впливає на розподіл обов'язків і довіру	визначальний — впливає на підвищення, бонуси, контрактні умови
Фінансове забезпечення процесу	мінімальне, залежить від грантів чи пожертв	вкладення в hr-аналітику, автоматизовані системи оцінки

Джерело: узагальнено авторами на основі [9–11]

щодо реалізації тестування, при цьому, іноді можна стикнутися з високою імовірністю відмови від проходження тестування з боку кваліфікованих кандидатів через недовіру або неприйняття методики.

Особливого значення, щодо оцінювання працівників у благодійній організації, набуває метод оцінки 360 градусів, що передбачає отримання зворотного зв'язку від різних учасників взаємодії: керівників, колег, підлеглих, волонтерів, а в окремих випадках — навіть бенефіціарів. Такий підхід дозволяє сформулювати об'єктивніше уявлення про професійну компетентність і міжособистісні навички працівника, що особливо важливо в діяльності благодійних організацій, орієнтованих на роботу з людьми. Імплементация методу оцінювання за системою «360 градусів», що базується на апробованих експертами системних програмах та науково обґрунтованих рекомендаціях, доведених у процесі експериментальної перевірки, сприятиме гармонійному особистісному зростанню й професійному розвитку працівників благодійної організації [12].

Серед кількісних методів оцінювання ефективності працівників застосовуються показники досягнення цільових результатів — кількість реалізованих проєктів, обсяг залучених ресурсів, число охоплених бенефіціарів тощо. Проте варто враховувати, що в благодійному секторі успіх визначається не лише обсягом діяльності, а й її якістю та впливом на громаду. Тому кількісні індикатори слід поєднувати з якісними оцінками, такими як задоволеність підопічних, рівень довіри до організації, оцінка соціального ефекту. Серед кількісних методів можна виділити статистичні та економетричні методи [13].

Крім того, перспективним є використання методу кейс-аналізу, за допомогою якого оцінюється здатність працівника вирішувати складні ситуації, розробляти і впроваджувати нестандартні рішення у сфері соціальної допомоги. Цей метод сприяє виявленню лідерських якостей, гнучкості мислення та орієнтації на результат, що є надзвичайно важливими компетенціями у роботі благодійних організацій [3]. Ефективна система оцінювання персоналу має базуватися на комплексному використанні різних методів, що дозволять об'єктивно оцінити професійні якості, мотивацію та соціальну ефективність працівників. Лише завдяки інтегрованому підходу можливо досягти гармонійного розвитку персоналу та підвищення загальної результативності організації.

Оцінювання персоналу в благодійних організаціях супроводжується низкою специфічних викликів, обумовлених як особливостями роботи у третьому секторі, так і соціальним контекстом діяльності таких організацій. Не врахування цих викликів може призвести до спотворення результатів оцінювання та зниження мотивації працівників. Однією з основних проблем ефективного оцінювання персоналу є труднощі у кількісному вимірюванні результатів їх діяльності. Оскільки результати роботи благодій-

ної організації часто мають нефінансовий характер (покращення якості життя громадян, зменшення соціальної напруги тощо), їх важко виразити у конкретних числах або стандартизованих показниках, що ускладнює застосування традиційних моделей продуктивності праці та вимагає створення комплексних систем оцінки, які об'єднують кількісні та якісні критерії.

Ще одним ключовим викликом є суб'єктивність оцінювання. Оцінка працівників часто базується на особистому враженні керівників або колег, що може призвести до упередженості, некоректних висновків та виникнення конфліктних ситуацій у колективі. У благодійних організаціях, де панують цінності довіри й співпраці, неправильне проведення оцінювання може підірвати моральний дух персоналу. Крім того, обмеженість ресурсів (людських, фінансових, часових) часто не дозволяє організаціям запроваджувати повноцінні системи оцінювання. Відсутність спеціалізованих HR-фахівців або інструментів для збору і обробки даних значно ускладнює процес моніторингу ефективності персоналу. Важливим викликом є ризик демотивації працівників через неправильно сформульовані критерії або надмірний акцент на контроль. У середовищі благодійних організацій, де мотивація часто має ідеалістичний характер, оцінювання має бути не механізмом покарання, а інструментом розвитку та підтримки.

На основі проведеного дослідження пропонуються такі рекомендації для підвищення ефективності оцінювання роботи персоналу благодійних організацій, які представлено в табл. 3.

Результати спостереження підтвердили припущення про фрагментарність підходів до оцінювання персоналу в благодійних організаціях. Водночас працівники демонструють відкритість до вдосконалення процесу оцінювання, що створює передумови для впровадження прозорих, але гнучких систем оцінки, адаптованих до потреб сектору.

У межах дослідження було проведено емпіричне спостереження за процесом оцінювання персоналу у благодійній організації «Карітас Одеса УГКЦ», що функціонує у сфері гуманітарної допомоги в Україні. Було проведено анкетування працівників та волонтерів ($n = 48$ осіб), з метою з'ясування їхнього ставлення до наявної системи оцінювання. Анкета містила як закриті, так і відкриті запитання. Основні результати анкетування:

- 72% респондентів вказали на відсутність чітких критеріїв оцінювання їхньої діяльності;
- 58% вважають, що оцінювання носить суб'єктивний характер;
- 41% висловили побажання щодо запровадження регулярної процедури самооцінки та інтерв'ю з керівником;
- 64% зазначили, що наявність зрозумілих критеріїв оцінювання підвищила б їхню мотивацію до роботи.

Таблиця 3

**Рекомендації для підвищення ефективності оцінювання персоналу
благодійних організацій**

№ п/п	Рекомендації	Результат
1	Розробка індивідуальних систем оцінки організації	враховується місія, цінності та особливості діяльності організації
2	Поєднання кількісних та якісних методів оцінки	акцентується увага на соціальному ефекті та задоволеності бенефіціарів
3	Залучення працівників до формування критеріїв оцінки	забезпечення прозорості і довіри до системи оцінки
4	Використання інструментів багатостороннього зворотного зв'язку (метод оцінки 360 градусів)	підвищення об'єктивності результатів
5	Спрямовання результатів оцінювання на підтримку професійного розвитку персоналу	підвищення кваліфікації персоналу, а лише на визначення недоліків
6	Регулярний перегляд та удосконалення системи оцінювання	гнучкість та адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі

Джерело: авторська розробка

Спостереження здійснювалося протягом одного календарного місяця і дозволило виявити:

- відсутність формалізованих процедур оцінювання;
- використання неформального зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками;
- активну роль волонтерів у формуванні уявлень про ефективність роботи постійного персоналу;
- залежність оцінювання від особистісних характеристик керівника, а не від єдиної методики.

У зв'язку з вищезазначеними викликами для підвищення ефективності оцінювання роботи персоналу в благодійних організаціях рекомендується дотримуватися ряду принципів:

По-перше, необхідно розробляти індивідуальні системи оцінювання, адаптовані до специфіки місії, цілей та ресурсів конкретної організації. При цьому важливо забезпечити баланс між кількісними й якісними показниками, фокусуючись не лише на досягнутих результатах, але й на процесі їх досягнення.

По-друге, слід залучати працівників до формування критеріїв оцінювання, що сприятиме зростанню довіри до системи та підвищить об'єктивність результатів. Важливим є також впровадження процедур самооцінювання і взаємооцінювання в рамках методу 360 градусів.

По-третє, рекомендується забезпечити прозорість процесу оцінювання: працівники, які мають чітко розуміти, за якими критеріями їх оцінюють, якими методами це здійснюється та як використовуються результати оцінки.

По-четверте, оцінювання має бути спрямоване на розвиток персоналу, а не лише на виявлення недоліків. Використання результатів оцінювання для складання індивідуальних планів професійного розвитку, організації тренінгів і семінарів є ефективним засобом підвищення залученості та продуктивності працівників.

Важливо впроваджувати регулярний моніторинг системи оцінювання і за потреби здійснювати її корекцію відповідно до змін у внутрішньому середо-

вищі організації або зовнішніх умовах. Грамотне врахування викликів та впровадження адаптованої системи оцінювання сприяє не лише покращенню індивідуальної ефективності працівників, але й зміцненню загальної спроможності благодійної організації реалізовувати свою соціальну місію.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що оцінювання ефективності персоналу благодійних організацій має специфічний характер, який визначається соціальною спрямованістю діяльності, високим рівнем ціннісної мотивації працівників та обмеженістю ресурсів. Стандартні підходи, орієнтовані виключно на фінансові або кількісні результати, не можуть повною мірою відобразити реальні досягнення працівників у сфері благодійності.

Основними викликами процесу оцінювання є труднощі у вимірюванні соціального ефекту, суб'єктивність оцінки, обмеженість ресурсної бази та ризики демотивації персоналу. Успішне подолання цих викликів потребує впровадження гнучких, комплексних і прозорих систем оцінювання, які поєднують кількісні та якісні індикатори, а також спрямовані не лише на контроль, а й на підтримку професійного та особистісного розвитку працівників. Ефективними методами оцінювання в благодійних організаціях є експертна оцінка, самооцінка, тестування, метод 360 градусів, використання кейс-аналізу та комбіновані підходи.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на залучення персоналу до процесу формування критеріїв оцінювання, регулярність проведення оцінок та використання їхніх результатів для вдосконалення внутрішніх процесів і зміцнення організаційної культури. Правильно побудована система оцінювання персоналу є важливою складовою підвищення загальної ефективності благодійної організації, що сприятиме досягненню її стратегічних цілей та забезпеченню стійкого розвитку у динамічному соціальному середовищі.

Література

1. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 03.09.2024 № 5073-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 15.05.2025).
2. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.79. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Дрижак В. В., Єрмак С. М. Використання кейс-методу для підготовки майбутніх фахівців служби пробації. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. Том 164, № 8. 2020. С. 161–166 URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/580/613> (дата звернення: 14.05.2025).
4. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.24. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 14.05.2025).
5. Drucker P. Managing the non-profit organization: Principles and practices. New York: Harper Business, 2006. 235 p.
6. Newman M. Effective Management of Nonprofit Organizations: Leading Relationships with Stakeholders. Taylor & Francis, 2024. 288 p.
7. Collins J. C. Good to Great and the Social Sectors. A Monograph to Accompany Good to Great. Random House Business, 2005. 35 p.
8. Herman R., Renz D. Multiple constituencies and the social construction of nonprofit effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1997. 26. P. 185–206.
9. Загорна Т. О. Економічна діагностика. К. : ЦУЛ, 2007. 400 с.
10. Базалійська Н. П. Метод експертних оцінок в дослідженні особистісних, професійних, ділових та результативних показників трудової поведінки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(1). С. 91–96. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000757418> (дата звернення: 14.05.2025).
11. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вісниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
12. Любченко Н., Онищук О., Марчук Г. Метод «360 градусів» у менеджменті загальної середньої освіти у контексті професійних стандартів України. *Нова педагогічна думка*. 2022. № 4. С. 3–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2022_4_3 (дата звернення: 14.05.2025).
13. Прядко І. Аналіз малого бізнесу: кількісні та якісні методи дослідження. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 74–78. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.12>.

References

1. Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii: Zakon Ukrainy [On charitable activities and charitable organizations: Law of Ukraine] dated 03.09.2024 № 5073-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> [in Ukrainian].
2. Mizina O. V., Amelnytska O. V., Dzyumin B. Ye. (2020) Administruvannya systemy upravlinnia personalom neprybutkovoho pidpriemstva: analiz ta udoskonalennia [Administration of the personnel management system of a non-profit enterprise: analysis and improvement]. *Effective Economy*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> [in Ukrainian].
3. Dryzhak V. V., Yermak S. M. (2020) Vykorystannia keis-metodu dlia pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv sluzhby probatsii. [Using the case method to train future probation service specialists]. *Bulletin of the National University "Chernihiv Collegium" named after T. G. Shevchenko*. № 8 (164). pp. 161–166 URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/580/613> [in Ukrainian].
4. Sivolap L. A., Galitsyna A. O. (2021) Doslidzhennia suchasnykh metodiv otsinky personalu. [Research on modern methods of personnel assessment]. *Effective economy*. No. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> [in Ukrainian].
5. Drucker P. (2006) Managing the non-profit organization: Principles and practices. New York: Harper Business. 235 p.
6. Newman M. (2024) Effective Management of Nonprofit Organizations: Leading Relationships with Stakeholders. Taylor & Francis. 288 p.
7. Collins J. C. (2005) Good to Great and the Social Sectors. A Monograph to Accompany Good to Great. Random House Business. 35 p.
8. Herman R., & Renz D. (1997) Multiple constituencies and the social construction of nonprofit effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 26. pp. 185–206.
9. Zagorna T. O. (2007) Ekonomichna diahnostyka [Economic Diagnostics]. K.: TsUL, 400 p. [in Ukrainian].
10. Bazaliiska N. P. (2017) Metod ekspertnykh otsinok v doslidzhenni osobystisnykh, profesiynykh, dilovykh ta rezul'tatyvnykh pokaznykiv trudovoi povedinky [Method of expert assessments in the study of personal, professional, business and performance indicators of labor behavior]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*. Issue. 23(1). pp. 91–96. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000757418> [in Ukrainian].

11. Grabovetskyi B. E. (2010) *Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia: monohrafiia* [Methods of expert assessments: theory, methodology, areas of use: monograph]. Vinnytsia: VNTU, 171 p. [in Ukrainian].
12. Lyubchenko N., Onyshchuk O., Marchuk G. (2022) Metod “360 hradusiv” u menedzhmenti zahalnoi serednoi osvity u konteksti profesiinykh standartiv Ukrainy [The “360 degrees” method in the management of general secondary education in the context of professional standards of Ukraine]. *New pedagogical thought*. № 4. pp. 3–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2022_4_3 [in Ukrainian].
13. Pryadko I. (2023) Analiz maloho biznesu: kilkisni ta yakisni metody doslidzhennia [Analysis of small business: quantitative and qualitative research methods]. *Entrepreneurship and Innovation*, 2023. № 28. pp. 74–78. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.12> [in Ukrainian].

Бондарев Олександр Сергійович

*аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету*

Bondariev Oleksandr

*PhD student of the Department of Management, Business, and Administration
State Biotechnological University*

ORCID: 0000-0003-3699-3502

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11063

СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОМОГОСПОДАРСТВ

THE ESSENCE AND FACTORS OF THE DEVELOPMENT OF HOUSEHOLD ENTREPRENEURIAL POTENTIAL

Анотація. Вступ. У статті розкрито сутність підприємницького потенціалу домогосподарств як багатовимірного соціально-економічного явища, що формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Актуальність дослідження зумовлена потребою в активізації підприємницької діяльності на рівні мікроекономічних суб'єктів в умовах економічної нестабільності, посилення ролі самозайнятості та необхідності ефективної державної політики підтримки малого бізнесу. У роботі проаналізовано наукові підходи до визначення підприємницького потенціалу, акцентовано увагу на його структурних компонентах: ресурсному, інтелектуальному, інноваційному, соціальному, психологічному та інституційному. Визначено ключові фактори впливу на розвиток потенціалу, зокрема рівень освіти, доступ до фінансів, мотивацію, цифровізацію, інфраструктуру, державну підтримку. Особливу увагу приділено сучасним викликам, які постають перед українськими домогосподарствами, зокрема в умовах війни, тінізації економіки, низької фінансової грамотності та слабкої інституційної підтримки.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності підприємницького потенціалу домогосподарств як соціально-економічного явища, виявлення ключових факторів, що впливають на його формування та динаміку розвитку, а також визначення основних напрямів підвищення ефективності реалізації цього потенціалу в контексті сучасних викликів національного та глобального економічного середовища.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було застосовано комплекс методів, що забезпечили всебічний аналіз обраної проблематики. Теоретико-методологічну основу становить системний підхід, який дозволив розглядати підприємницький потенціал як цілісне утворення, що формується під впливом взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. Аналіз і синтез були використані для узагальнення наукових підходів до трактування поняття підприємницького потенціалу та виявлення його складових. Метод індукції та дедукції застосовувався для формулювання висновків. З метою вивчення статистичних даних та виявлення закономірностей розвитку підприємництва у домогосподарствах було використано економіко-статистичний метод. Порівняльний аналіз дав змогу оцінити відмінності у рівні підприємницького потенціалу залежно від типів домогосподарств та рівня державної підтримки. Матеріалами дослідження стали дані Державної служби статистики України, Мінекономіки, Міністерства цифрової трансформації, проєктів USAID.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що підприємницький потенціал домогосподарств є інтегральною категорією, що включає ресурсні, інтелектуальні, соціальні та інституційні компоненти, які забезпечують здатність до ініціювання та реалізації економічної активності. Виявлено, що внутрішні фактори (рівень освіти, професійні навички, мотивація) та зовнішні (державна підтримка, доступ до інфраструктури, економічна стабільність) істотно впливають на рівень реалізації цього потенціалу. Особливе значення мають цифровізація, розвиток мікропідприємництва та сприятливе інституційне середовище.

Перспективи. Перспективним напрямом є подальше вдосконалення інструментів державної підтримки, розвиток цифрових сервісів та підприємницької освіти. Також актуальним залишається посилення фінансової інклюзії через доступ до мікрокредитування та грантів. Формування стабільного правового поля та подолання інфраструктурних бар'єрів дозволить активізувати підприємницький потенціал домогосподарств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: домогосподарства, державна підтримка, підприємницький потенціал, національна економіка, інтелектуальний потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал, інноваційний потенціал, інформаційний потенціал, виробничий потенціал, креативний потенціал.

Summary. Introduction. The article reveals the essence of the entrepreneurial potential of households as a multidimensional socio-economic phenomenon shaped by a combination of internal and external factors. The relevance of the research is driven by the need to activate entrepreneurial activity at the level of microeconomic entities in the context of economic instability, the growing role of self-employment, and the necessity for effective state policy in support of small business. The paper analyzes scientific approaches to defining entrepreneurial potential, emphasizing its structural components: resource, intellectual, innovative, social, psychological, and institutional. Key influencing factors are identified, including education level, access to finance, motivation, digitalization, infrastructure, and state support. Special attention is paid to the modern challenges faced by Ukrainian households, particularly under conditions of war, economic shadowing, low financial literacy, and weak institutional support.

Purpose. The aim of the study is to theoretically justify the essence of the entrepreneurial potential of households as a socio-economic phenomenon, to identify the key factors influencing its formation and development dynamics, and to define the main directions for improving the effectiveness of its realization in the context of current national and global economic challenges.

Materials and Methods. A comprehensive set of methods was applied during the study to ensure a thorough analysis of the chosen issue. The theoretical and methodological basis includes a systemic approach, which made it possible to consider entrepreneurial potential as a holistic entity formed under the influence of interrelated internal and external factors. Analysis and synthesis were used to generalize scientific approaches to interpreting the concept of entrepreneurial potential and to identify its components. The methods of induction and deduction were applied for drawing conclusions. To examine statistical data and identify patterns in the development of household entrepreneurship, an economic-statistical method was used. Comparative analysis enabled the evaluation of differences in the level of entrepreneurial potential depending on household types and the level of state support. The research materials included monographs, scholarly articles from professional periodicals, and data from the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Economy, the Ministry of Digital Transformation, and projects supported by USAID.

Results. The study established that the entrepreneurial potential of households is an integral category that includes resource, intellectual, social, and institutional components ensuring the capacity to initiate and implement economic activity. It was revealed that internal factors (education level, professional skills, motivation) and external factors (state support, access to infrastructure, economic stability) significantly affect the level of this potential's realization. Particular emphasis is placed on digitalization, the development of microentrepreneurship, and a favorable institutional environment.

Perspectives. Promising directions include the further improvement of state support tools, the development of digital services, and entrepreneurial education. Enhancing financial inclusion through access to microcredit and grants remains highly relevant. The formation of a stable legal framework and the removal of infrastructural barriers will enable the activation of the entrepreneurial potential of households in the long-term perspective.

Key words: households, state support, entrepreneurial potential, national economy, intellectual potential, marketing potential, financial potential, innovative potential, informational potential, productive potential, creative potential.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, загострення глобальних викликів, а також зростання ролі малого бізнесу у забезпеченні економічної стійкості та самозайнятості населення, особливого значення набуває дослідження підприємницького потенціалу домогосподарств. Домогосподарства, як елементарні осередки економічної діяльності, дедалі частіше виступають не лише споживачами ресурсів, а й самостійними економічними суб'єктами, що здатні генерувати інновації, створювати додану вартість і впливати на структурні зрушення в національній економіці. Проте, попри зростаючу актуальність теми, теоретико-методологічні підходи до визначення сутності підприємницького потенціалу домогосподарств залишаються недостатньо сформованими, а емпіричне дослідження факторів, що детермінують його розвиток, є фрагментарним.

Складність полягає у багатокомпонентному характері самого поняття «підприємницький потенціал», яке включає сукупність ресурсних, інсти-

туційних, психологічних, інформаційних і соціокультурних чинників. У науковій літературі відсутня єдність у тлумаченні цього поняття: одні дослідники розглядають його переважно через призму економічних можливостей та ресурсної забезпеченості домогосподарств, інші — акцентують увагу на ролі підприємницької мотивації, установок і поведінкових моделей членів домогосподарств. Разом з тим, сучасні реалії вимагають системного підходу до дослідження даної проблематики, що враховує не лише внутрішні характеристики домогосподарств, а й зовнішні умови їх функціонування — економічну політику держави, податкове регулювання, доступ до фінансування, рівень розвитку інфраструктури, цифровізацію тощо.

Особливої ваги дана проблематика набуває у контексті України, де в умовах економічної нестабільності, значної частки тіньового сектору, недостатньо ефективної підтримки малого підприємництва та високого рівня міграційних процесів, домогосподарства змушені самостійно адаптуватися до змін і шукати

нові способи забезпечення економічної безпеки. Проте механізми формування підприємницького потенціалу залишаються малодослідженими, що знижує ефективність розробки політик стимулювання мікропідприємництва. Відтак постає необхідність уточнення змістовного наповнення поняття підприємницького потенціалу домогосподарств, його структуризації та визначення ключових факторів, що впливають на його реалізацію в сучасних умовах. Актуальність дослідження обумовлюється як теоретичною необхідністю поглиблення розуміння сутності підприємницького потенціалу домогосподарств, так і практичною потребою у виробленні ефективних інструментів державної політики щодо його активізації як важливого чинника забезпечення економічного зростання, самозайнятості та підвищення добробуту населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Упродовж останніх років питання розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств дедалі активніше досліджується у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, що обумовлено зростанням ролі малого підприємництва у формуванні економічної самодостатності населення, забезпеченні зайнятості та соціальної стабільності. Зокрема, сутність підприємницького потенціалу розглядається як сукупність внутрішніх ресурсів, знань, навичок та мотиваційної готовності суб'єктів господарювання до здійснення підприємницької діяльності. У цьому контексті зазначають на увагу наукові підходи, запропоновані Хачатрян В. В. [19], Богацька Н. М. [19], які акцентують увагу на інтеграційній природі підприємницького потенціалу, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та інституційні компоненти.

Окремі дослідження, зокрема Ковальської Л. Л. [9], зосереджуються на факторному аналізі впливу зовнішнього середовища на формування підприємницького потенціалу, виокремлюючи такі детермінанти, як рівень доходів домогосподарств, доступ до фінансових ресурсів, стан ринку праці, рівень освітньої підготовки членів домогосподарства, а також регуляторна політика держави. На думку Ярової Ю. М. [20] та Мульської О. П. [10;11], підприємницький потенціал є похідною від економічної активності населення, яка формується під впливом соціально-економічної динаміки регіонів, наявності інфраструктури підтримки малого підприємництва та ефективності реалізації державних і регіональних програм сприяння самозайнятості.

Значну увагу приділено також інституціональному контексту розвитку підприємницької активності домогосподарств. У працях Пшик Б. І. [15], Башлай С. В. [1] та Стрельник О. А. [1] розглядається роль державної політики у створенні сприятливого підприємницького клімату, зокрема йдеться про спрощення дозвільних процедур, зниження податкового навантаження, забезпечення доступу до мікрокредитування та підвищення фінансової гра-

мотності населення. Водночас у зарубіжних дослідженнях (Крюгер Н., Брейзіл Д. [22]) наголошується на важливості мікроекономічних факторів, таких як особистісні якості потенційних підприємців, рівень соціального капіталу, а також участь у неформальних мережах підтримки підприємницької діяльності.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності підприємницького потенціалу домогосподарств як соціально-економічного явища, виявлення ключових факторів, що впливають на його формування та динаміку розвитку, а також визначення основних напрямів підвищення ефективності реалізації цього потенціалу в контексті сучасних викликів національного та глобального економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Домогосподарства, як базові економічні одиниці, не лише споживають товари та послуги, а й дедалі частіше виступають активними учасниками ринкових відносин, створюючи малі підприємства, фермерські господарства чи надаючи послуги в рамках самозайнятості. У цьому контексті підприємницький потенціал домогосподарств розглядається як сукупність ресурсів, можливостей та компетенцій, які дозволяють їм реалізовувати підприємницькі ініціативи. Підприємницький потенціал домогосподарств є важливою складовою економічного розвитку країни, особливо в умовах нестабільності та трансформаційних процесів. Зазначимо, що підприємницький потенціал домогосподарств відображає здатність сімейних осередків до самостійної господарської діяльності, інвестування та фінансової самостійності [19, с. 98–100]. Цей потенціал формується на основі сукупності ресурсів, зокрема фінансових, людських, соціальних та інституційних, які дозволяють домогосподарствам ініціювати та розвивати підприємницьку діяльність. Як зазначає Бойда С. В., домогосподарства в Україні мають значний потенціал для самозайнятості та підприємництва, однак його реалізація стримується низкою зовнішніх і внутрішніх факторів. Основними завданнями є створення умов для трансформації заощаджень домогосподарств у інвестиційні ресурси та стимулювання їхньої активності на ринку [2, с. 69–75].

Сутність підприємницького потенціалу домогосподарств полягає в їх здатності генерувати, акумулювати та ефективно використовувати ресурси для здійснення підприємницької діяльності, що сприяє економічному розвитку як на мікро-, так і на макрорівні. Цей потенціал формується під впливом різноманітних факторів, включаючи фінансові, людські, соціальні та культурні ресурси [10]. За визначенням Ярової Ю. М., підприємницький потенціал сільських домогосподарств визначається як здатність господарств населення сільських територій до виробництва продукції та надання послуг на засадах підприємницької поведінки, орієнтованої на отримання прибутку [20, с. 20–27]. Він охоплює ресурси (земельні, трудові, фінансові) та фактори, що впливають на

їх використання, такі як інфраструктура, демографічні та соціокультурні аспекти. Згідно з визначенням Ключника Л. В., підприємницький потенціал домогосподарств визначається як сукупність фінансових ресурсів у вигляді заощаджень та залучених і позичених коштів, що можуть бути використані для прямого та непрямого інвестування з метою отримання доходу та нарощення активів домогосподарств [8, с. 15–20]. Це визначення акцентує увагу на можливості застосування актив-орієнтованого управління інвестиційним потенціалом домашніх господарств. Фінансова поведінка домогосподарств значною мірою визначає їхню резильєнтність, тобто здатність адаптуватися до економічних викликів. Зокрема, в умовах соціально-економічної нестабільності, домогосподарства, що активно використовують фінансові інструменти, такі як заощадження, інвестиції та страхування, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків. Це підкреслює важливість розвитку фінансової грамотності та доступу до фінансових послуг для зміцнення підприємницького потенціалу домогосподарств [5, с. 41–48].

Згідно з останніми дослідженнями Крюгера Н. та Брейзіла Д. [22, р. 91–104], підприємницький потенціал визначається як наявність у осіб, які ще не є підприємцями, переконання у власних навичках та здатності до підприємництва. Це визначення акцентує на психологічних аспектах, таких як впевненість у собі та сприйняття можливостей [21]. Дослідження Куніавана Б. та Гурітно Б. [23, р. 1–11] підкреслює роль сімейного виховання у формуванні підприємницького потенціалу. Фактори, такі як вплив батьків, сімейне середовище, цінності та звички, значно впливають на мотивацію та інтерес до підприємництва.

Підприємницький потенціал домогосподарств є багатограним поняттям, що охоплює фінансові ресурси, людський капітал, соціальні зв'язки та культурні особливості. Його розвиток та реалізація потребують комплексного підходу, що враховує як внутрішні ресурси домогосподарств, так і зовнішні умови, включаючи політичні, економічні та соціальні фактори. Зазначимо також, що підприємницький потенціал домогосподарств формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (Табл. 1) [18, с. 42–49].

У цьому контексті підприємницький потенціал домогосподарств можна визначити як інтегральну характеристику, що включає ресурсний, інтелектуальний та інноваційний компоненти, які забезпечують можливість створення економічної цінності через підприємницьку діяльність. Варто підкреслити, що формування підприємницького потенціалу домогосподарств залежить від економічного, соціального та політичного контексту [9, с. 129–137]. В умовах нестабільності української економіки, домогосподарства стикаються з викликами, пов'язаними з обмеженим доступом до фінансових ресурсів та нестабільністю ринків. Проте державне регулювання, спрямоване на підтримку малого підприємництва, може значно підвищити цей потенціал. Наприклад, зазначимо, що збільшення фінансових витрат на підтримку сільськогосподарських домогосподарств до 1% від обсягу випуску продукції (замість поточних 0,4%) сприяло б розвитку їхнього підприємницького потенціалу [16, с. 94–102]. Цифрова трансформація також відіграє ключову роль у формуванні підприємницького потенціалу. Домогосподарства, які використовують цифрові технології для маркетингу, управління чи продажів, демонструють вищу продуктивність та конкурентоспроможність. Наприклад, у 2025 році зростання популярності платформ електронної комерції дозволило домогосподарствам у сільській місцевості розширити ринки збуту, що раніше було обмежено локальними рамками [4, с. 26–32].

Підприємницький потенціал розглядається через кілька ключових підходів: ресурсний, компетентнісний та системний. Ресурсний підхід акцентує увагу на наявності матеріальних, фінансових та людських ресурсів, які домогосподарство може використати для підприємницької діяльності. Компетентнісний підхід наголошує на знаннях, навичках та індивідуальних характеристиках членів домогосподарства, які сприяють реалізації бізнес-ідей. Системний підхід об'єднує ці аспекти, розглядаючи домогосподарство як відкриту систему, що взаємодіє з зовнішнім економічним середовищем [9, с. 129–137]. Виходячи з цього, підприємницький потенціал домогосподарств можна визначити як сукупність їхніх ресурсів, можливостей, знань, навичок та мотивацій, які дозволяють ініціювати, розвивати та реалізовувати підприємницьку діяльність. Він включає наступні

Таблиця 1

Фактори формування підприємницького потенціалу домогосподарств

Категорія факторів	Фактори
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none">• рівень освіти• професійні навички• мотивація до підприємництва• доступ до фінансових ресурсів (заощадження, кредити тощо)
Зовнішні фактори	<ul style="list-style-type: none">• державна підтримка (субсидії, програми сприяння підприємництву)• доступ до ринків збуту продукції• інфраструктура (транспортна, інформаційна, цифрова)• загальний економічний клімат (інфляція, стабільність, податкове середовище)

фактори: економічні, соціально-демографічні, технологічні та інформаційні, психологічні та мотиваційні, інституційні та правові [15]. Розглянемо детально кожний з факторів.

Економічні фактори є основою для розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств. Доступ до фінансових ресурсів, зокрема заощаджень, кредитів і грантів, визначає можливості для започаткування бізнесу. Дослідження показують, що в Україні домогосподарства з вищими доходами мають більшу схильність до інвестування у власну справу, тоді як низький рівень доходів обмежує їхні можливості [2, с. 69–75]. За даними Державної служби статистики України [17], у 2023 році лише 15% домогосподарств мали достатні заощадження для інвестицій у підприємницьку діяльність. Важливим економічним фактором є доступ до мікрокредитування та державних програм підтримки. Наприклад, програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» [14] після 2020 року надала гранти для підтримки бізнес-ініціатив домогосподарств, що сприяло розвитку малого підприємництва в західних регіонах країни. Зокрема, за офіційною інформацією Міністерства економіки України, станом на середину 2023 року понад 3000 грантів були надані фізичним особам для запуску мікропідприємств [13]. Серед прикладів — відкриття приватних пекарень, майстерень з ремонту техніки, швейних ательє, мобільних кав'ярень. Це свідчить про реальну трансформацію економічних умов у стимул для підприємницької активності на рівні домогосподарств. Однак, бюрократичні бар'єри та недостатня інформованість домогосподарств про такі програми обмежують їхню ефективність [6]. Іншим економічним фактором є рівень розвитку інфраструктури підтримки підприємництва, зокрема бізнес-інкубаторів і консультаційних центрів. Регіони з розвинутою інфраструктурою демонструють вищий рівень підприємницької активності домогосподарств. Наприклад, у містах з бізнес-інкубаторами частка домогосподарств, які займаються підприємництвом, на 20% вища, ніж у регіонах без такої інфраструктури [12, с. 160–165].

В умовах України приклади цього впливу можна побачити як у міських, так і в сільських домогосподарствах. Зокрема, зростання рівня безробіття у періоди економічної нестабільності змушує членів домогосподарств шукати альтернативні джерела доходів, у тому числі через самозайнятість або мікропідприємництво [1, с. 11–14]. Наприклад, після початку повномасштабної війни у 2022 році, значна частина українців, що втратили роботу або були змушені переселитися, почали займатися дрібною торгівлею, вирощуванням сільськогосподарської продукції чи наданням послуг онлайн — від репетиторства до маркетингу [1]. Крім того, інфляція та девальвація національної валюти сприяли переформатуванню фінансових стратегій домогосподарств. Частина з них почала вкладати кошти не

в банківські депозити, які втратили привабливість, а у запуск невеликих бізнесів.

Соціально-демографічні фактори, такі як освіта, вік, гендер і склад домогосподарства, також відіграють ключову роль. Рівень освіти є одним із найважливіших детермінантів підприємницького потенціалу. Домогосподарства з вищою освітою частіше демонструють ініціативність і здатність до інновацій у бізнесі. У той же час низький рівень підприємницької освіти в Україні стримує розвиток потенціалу, оскільки більшість домогосподарств не мають базових знань про бізнес-планування чи маркетинг. Віковий склад домогосподарств також впливає на їхню підприємницьку активність. Дослідження показують, що домогосподарства, очолювані особами віком 25–45 років, мають вищий потенціал для підприємництва завдяки енергійності, адаптивності та готовності до навчання. Молоді люди охочіше проходять бізнес-тренінги, беруть участь у грантових програмах і використовують соціальні мережі для маркетингу, що підвищує їх підприємницьку активність. У той час як старші домогосподарства (60+) рідше беруть участь у новітніх підприємницьких ініціативах через знижену технологічну грамотність та обережність у прийнятті ризикових рішень, вони можуть реалізовувати підприємницький потенціал у традиційних сферах: фермерстві, ремеслах або оренді житла. Наприклад, у Західній Україні літні родини активно займаються зеленим туризмом — здають садиби в оренду туристам, поєднуючи це з виробництвом екологічної продукції [12, с. 160–165].

Міграційні процеси також мають вплив на розвиток підприємницького потенціалу домогосподарств. Наприклад, трудова міграція в Польщу та Чехію спричинила зростання грошових переказів, що підвищило фінансовий потенціал багатьох українських домогосподарств. Частина цих коштів інвестується у відкриття малого бізнесу на батьківщині — кав'ярень, автотайстерень, швейних ательє, що підтверджує, як соціально-демографічні процеси, зокрема міграція, опосередковано активізують підприємницьку діяльність [12].

Цифровізація є одним із ключових факторів розвитку підприємницького потенціалу домогосподарств у сучасних умовах. Процеси цифровізації дозволяють домогосподарствам отримувати доступ до онлайн-ринків, освітніх платформ і цифрових фінансових інструментів. Наприклад, розвиток сектору інформації та комунікації (СІК) сприяв появі нових можливостей для самозайнятості, зокрема через фріланс і онлайн-підприємництво. У 2014–2020 роках кількість домогосподарств, які використовують цифрові платформи для бізнесу, зросла на 35% [7, с. 12–21]. Інформаційно-інноваційні фактори, такі як доступ до знань про сучасні технології та маркетингові стратегії, також впливають на потенціал. Домогосподарства, які активно використовують

онлайн-курси та вебінари, демонструють вищий рівень підприємницької активності. Завдяки доступу до інтернету, цифрових платформ і мобільних застосунків домогосподарства отримали змогу продавати товари та послуги безпосередньо споживачам без необхідності значних початкових інвестицій у фізичну інфраструктуру. Також варто відзначити вплив смарт-технологій — таких як інтелектуальні системи обліку ресурсів, автоматизоване фермерство чи домашні CRM-системи — які дозволяють ефективніше управляти процесами в межах домашнього господарства, підвищуючи продуктивність та мінімізуючи витрати [12]. Однак обмежений доступ до інтернету в сільській місцевості залишається бар'єром для багатьох домогосподарств.

Психологічні фактори, такі як готовність до ризику, ініціативність і мотивація, визначають здатність домогосподарств реалізовувати свій підприємницький потенціал. Соціально-психологічні аспекти, такі як впевненість у власних силах і підтримка з боку сім'ї, є критично важливими для започаткування бізнесу. У той же час страх невдачі та низька толерантність до невизначеності стримують багатьох потенційних підприємців [10]. Мотивація домогосподарств до підприємництва часто залежить від зовнішніх стимулів, таких як економічна нестабільність або бажання покращити добробут. В умовах економічної кризи (зокрема після 2022 року) домогосподарства частіше звертаються до підприємництва як способу диверсифікації доходів. Водночас недостатня мотивація, спричинена низьким рівнем підприємницької культури, залишається проблемою [11, с. 179–190].

Насамперед, вирішальну роль відіграє мотивація до досягнення. Домогосподарства, члени яких мають високий рівень внутрішньої мотивації, тобто прагнуть до самореалізації, фінансової незалежності або кращого соціального статусу, частіше наважуються на створення малого бізнесу або участь у підприємницьких ініціативах. Наприклад, у селах Львівської області впродовж пандемії COVID-19 помітно зросла кількість жінок, які почали займатися виготовленням і продажем домашньої випічки через соцмережі [2, с. 69–75]. Це було викликано не лише економічною потребою, а й бажанням зберегти почуття контролю над життям в умовах кризи — яскравий приклад мотивації як психологічного стимулу. Іншим важливим фактором є самооцінка та впевненість у власних силах. Домогосподарства, члени яких мають адекватну самооцінку та вірять у здатність досягти успіху, частіше наважуються інвестувати ресурси в підприємництво. Наприклад, у межах соціального проекту «Село. Крок до розвитку» в Дніпропетровській області були зафіксовані випадки, коли безробітні молоді люди створювали невеликі фермерські господарства після проходження короткотермінових тренінгів [14]. Головним поштовхом до дії стало підвищення рівня впевне-

ності завдяки підтримці менторів та позитивному груповому досвіду.

Інституційні фактори, такі як державна політика, правове регулювання та рівень корупції, мають значний вплив на розвиток підприємницького потенціалу. Гармонізація українського законодавства з нормами ЄС, зокрема в сфері органічного виробництва, може сприяти активізації підприємницької діяльності домогосподарств. Одним із ключових прикладів є державна програма «єРобота», започаткована у 2022 році, яка передбачає надання грантів фізичним особам для створення або розвитку власної справи [5, с. 41–48]. Програма орієнтована саме на активізацію економічної участі домогосподарств, зокрема шляхом залучення до мікропідприємництва жителів сільської місцевості та внутрішньо переміщених осіб. Наприклад, у 2023 році понад 5 тисяч домогосподарств скористалися можливістю отримати до 250 тисяч гривень на відкриття малого бізнесу у сфері виробництва, послуг чи аграрної діяльності [13]. Ще одним прикладом є спрощення процедур реєстрації підприємницької діяльності, зокрема завдяки функціоналу в застосунку «Дія». Інституціоналізація цифрових сервісів дозволила значно полегшити доступ домогосподарств до формалізованої економічної діяльності, що особливо важливо для осіб, які раніше працювали в тіні. За даними Міністерства цифрової трансформації, протягом 2022–2023 років було зареєстровано понад 400 тисяч нових ФОП через «Дію», що свідчить про зростання формальної підприємницької активності домогосподарств [13].

Вагомим інституційним чинником також виступає податкова політика, зокрема перехід на спрощену систему оподаткування, яка робить мікропідприємництво більш доступним для домогосподарств. Наприклад, під час дії воєнного стану було запроваджено тимчасову 2% ставку єдиного податку для малого бізнесу. Це дало змогу багатьом родинам, які втратили основні джерела доходу через війну, організувати підприємницьку діяльність — від доставки продуктів до онлайн-освіти — без надмірного фіскального тиску. Окрему роль відіграють інститути мікрофінансування, наприклад Програма мікрокредитування від Українського фонду стартапів або кредитні продукти від державного «Ощадбанку», які передбачають пільгові умови для мікробізнесу. У 2023 році понад 12 тисяч домогосподарств отримали фінансування для запуску чи масштабування комерційної діяльності, що є результатом цілеспрямованої державної політики розвитку фінансової інклюзії [18, с. 42–49].

У контексті сільських домогосподарств, підприємницький потенціал часто реалізується через фермерську діяльність. Також важливим інституційним фактором є розвиток аграрного кооперативного руху, зокрема завдяки підтримці USAID та ПРООН [14]. Створення аграрних кластерів та кооперативів

у громадах дозволило домогосподарствам об'єднуватися для спільного виробництва й реалізації продукції, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку. Наприклад, у Дніпропетровській області створено кооператив «Зелена ферма», учасниками якого є понад 40 домогосподарств, які спільно виробляють та реалізують екопродукцію [3, с. 106–155].

В умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність та війна, важливо формувати та підтримувати підприємницький потенціал домогосподарств [3, с. 106–155]. Це включає розвиток фінансової грамотності, забезпечення доступу до ресурсів та створення сприятливого інституційного середовища. Зокрема, дослідження підкреслюють важливість фінансової поведінки домогосподарств у забезпеченні їх резильєнтного розвитку [5, с. 41–58]. Наприклад, дослідження показують, що в аграрному секторі домогосподарства з високим підприємницьким потенціалом здатні ефективніше використовувати державні програми підтримки, такі як субсидії чи пільгове кредитування, для розвитку фермерських господарств [16, с. 94–102]. Для оцінки підприємницького потенціалу домогосподарств використовуються різні методики, які враховують як кількісні, так і якісні показники. Кількісні показники включають обсяг наявних ресурсів, рівень доходів від підприємницької діяльності та кількість створених робочих місць. Якісні показники охоплюють рівень підприємницької культури, мотивацію та здатність до інновацій. У науковій літературі пропонується методика комплексної оцінки, яка включає шість етапів: аналіз ресурсного потенціалу, оцінка інтелектуального капіталу, аналіз інноваційної активності, оцінка соціального капіталу, визначення зовнішніх умов та розрахунок інтегрального коефіцієнта підприємницького потенціалу [9, с. 129–137].

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження визначено, що домогосподарства виступають вагомими

суб'єктами економічної системи, здатними реалізовувати підприємницьку діяльність за наявності сприятливих умов. Їхній підприємницький потенціал формується на перетині ресурсного, компетентнісного й інституційного підходів, охоплюючи фінансові ресурси, людський капітал, соціальні зв'язки, цифрові навички, а також мотиваційно-психологічні установки. Особливу роль відіграють зовнішні чинники: державна політика, інфраструктура, доступ до фінансування та цифрових інструментів. У сучасних умовах — зокрема внаслідок війни, економічної нестабільності та міграційних процесів — спостерігається активізація мікропідприємництва серед домогосподарств як відповідь на виклики виживання. Водночас розвиток цього потенціалу потребує комплексного підходу: від розбудови інституційного середовища до підвищення рівня фінансової та цифрової грамотності. Реалізація підприємницького потенціалу домогосподарств здатна сприяти зростанню добробуту сімей, зменшенню безробіття, активізації локальних економік та формуванню нової моделі сталого розвитку в Україні.

Ураховуючи багатовимірність і міждисциплінарний характер підприємницького потенціалу домогосподарств, перспективи подальших досліджень пов'язані з кількома ключовими напрямками. По-перше, актуальним є глибше вивчення взаємозв'язку між цифровізацією та підприємницькою активністю домогосподарств, зокрема в умовах сільських територій, де існують обмеження в доступі до цифрової інфраструктури. По-друге, перспективним напрямом є дослідження психологічних чинників — таких як мотивація, самооцінка та рівень підприємницької культури — що визначають готовність до започаткування бізнесу в умовах нестабільності. По-третє, потребує подальшої розробки методика комплексної оцінки підприємницького потенціалу, яка враховує інтегральні показники інституційного, фінансового та соціального середовища.

Література

1. Башлай С. В., Стрельнік О. А. Фактори формування ресурсного потенціалу фермерських господарств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 10. С. 11–14.
2. Бойда С. В., Колосінська М. І. Особливості функціонування домогосподарств та їх роль в соціально-економічному розвитку України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. С. 69–75.
3. Бородіна О. М., Киричук С. В., Прокопова І. В. Фермерський потенціал домогосподарств: методичні підходи до оцінювання та розвитку. *Економічне прогнозування. Серія: Економіка сільського господарства*. 2018. № 4. С. 106–155.
4. Вербівська Л. В. Система діагностики стратегічного розвитку підприємств: євроінтеграційний контекст. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2(17). С. 26–32.
5. Заяць В. Фінансова поведінка домогосподарств у контексті їх резильєнтного розвитку. *Demography and Social Economy*. 2024. № 1 (55). С. 41–58.
6. Кирилов Д. В. Споживання домогосподарств як індикатор стану національної економіки України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 3. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-3-03-06/2022-3-03-06> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Кічурчак М. Вплив сектору інформації та комунікації на просторовий розвиток і пост-воєнну відбудову креативних індустрій в економіці України. *Економічний форум*. 2023. № 13(3). С. 12–21.

8. Ключник Л. В. Формування та використання інвестиційного потенціалу домашніх господарств: дис. на здобуття доктора філософії за спеціальністю 072 — Фінанси, банківська справа та страхування. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», Львів, 2021. 219 с.
9. Ковальська Л. Л. Підприємницький потенціал підприємства: економічна сутність та методика оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 1(4). С. 129–137.
10. Мульська О. П. Концептуальна сутність зв'язку економічної поведінки домогосподарств і розвитку територій. *Економіка і суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/182/174> (дата звернення: 20.05.2025).
11. Мульська О. П. Регіональні особливості забезпечення фінансової стійкості домогосподарств України в умовах нестабільності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 2(14). С. 179–190.
12. Обелець Т. В. Сучасні детермінанти розвитку трудового потенціалу України. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 160–165.
13. Підприємницька діяльність домогосподарств — без реєстрації ФОП. *Голос України*. 2025. URL: <https://www.golos.com.ua/article/369940> (дата звернення: 20.05.2025).
14. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». *Міністерство економіки України*. 2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=9f909303-4874-4dbc-a66c-dfdf49487b15&title=ProgramaUsaidkonkurentospromozhna> (дата звернення: 20.05.2025).
15. Пшик Б. І. Фінансова безпека домогосподарств в Україні: сучасні проблеми та механізм забезпечення. Львів, 2020. 235 с.
16. Русанюк В. В. Державне регулювання розвитку підприємництва в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 94–102.
17. Стандартний звіт з якості державного статистичного спостереження «обстеження умов життя домогосподарств». *Державна служба статистики України*. 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/suya/st_zvit/2023/11/zv_obst_um_domog.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
18. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 2(34). С. 42–49.
19. Хачатрян В. В., Богацька Н. М. Змістовні особливості категорії «підприємницький потенціал» в умовах євроінтеграції та глобалізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 98–100.
20. Ярова Ю. М. Підприємницький потенціал сільських домогосподарств України. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. С. 20–27.
21. Aparicio S., Urbano D., Stenholm P. Attracting the entrepreneurial potential: A multilevel institutional approach. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 168. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521001803/pdf?md5=6e0c4a811a8d1867e0526e5a00d31909&pid=1-s2.0-S0040162521001803-main.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
22. Krueger N. F., Brazeal D. V. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepren. Theory Pract.* 1994. № 18 (3). P. 91–104.
23. Kurniawan B. A., Guritno B. S. Family Education Factors and Their Influence on Entrepreneurial Potential: Systematic Literature Review. *International journal of economics and management review*. 2024. № 2(3). P. 1–11.

References

1. Bashlai, S. V., Strelnik, O. A. (2022). Faktory formuvannia resursnoho potentsialu fermerskykh hospodarstv Ukrainy. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 10. S. 11–14.
2. Boida, C. V., Kolosinska, M. I. (2020). Osoblyvosti funktsionuvannia domohospodarstv ta yikh rol v sotsialno-ekonomichnomu rozvytku Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. № 7. S. 69–75.
3. Borodina, O. M., Kyryziuk, S. V., Prokopova, I. V. (2018). Fermerskyi potentsial domohospodarstv: metodychni pidkhody do otsiniuvannia ta rozvytku. *Ekonomichne prokhorozuvannia. Seriya: Ekonomika silskoho hospodarstva*. № 4. S. 106–155.
4. Verbivska, L. V. (2025). Systema diahnostryky stratehichnoho rozvytku pidpriemstv: yevrointehratsiyni kontekst. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. № 2(17). S. 26–32.
5. Zaiats, V. (2024). Finansova povedinka domohospodarstv u konteksti yikh rezylientnoho rozvytku. *Demography and Social Economy*. № 1 (55). S. 41–58.
6. Kyrylov, D. V. (2022). Spozhyvannia domohospodarstv yak indykator stanu natsionalnoi ekonomiky Ukrainy. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. № 3. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-3-03-06/2022-3-03-06>.
7. Kichurchak, M. (2023). Vplyv sektoru informatsii ta komunikatsii na prostоровi rozvytok i post-voienno vidbudovu kreatyvnykh industrii v ekonomitsi Ukrainy. *Ekonomichnyi forum*. № 13(3). S. 12–21.
8. Kliuchnyk, L. V. (2021). Formuvannia ta vykorystannia investytsiinoho potentsialu domashnykh hospodarstv: dys. na zdobuttia doktora filosofii za spetsialnistiu 072 — Finansy, bankivska sprava ta strakhuvannia. DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy», Lviv. 219 s.

9. Kovalska, L. L. (2019). Pidpriemnytskyi potentsial pidpriemstva: ekonomichna sutnist ta metodyka otsinky. *Ekonomichnyi forum*. № 1(4). S. 129–137.
10. Mulska, O. P. (2021). Kontseptualna sutnist zviazku ekonomichnoi povedinky domohospodarstv i rozvytku terytorii. *Ekonomika i suspilstvo*. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/182/174>.
11. Mulska, O. P. (2024). Rehionalni osoblyvosti zabezpechennia finansovoi stiikosti domohospodarstv Ukrainy v umovakh nestabilnosti. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. № 2(14). S. 179–190.
12. Obelets, T. V. (2020). Suchasni determinanty rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy. *Ekonomika ta derzhava*. № 6. S. 160–165.
13. Pidpriemnytska diialnist domohospodarstv — bez reiestratsii FOP. *Holos Ukrainy*. (2025). URL: <https://www.golos.com.ua/article/369940>.
14. Prohrama USAID “Konkurentospromozhna ekonomika Ukrainy”. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. (2023). URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=9f909303-4874-4dbc-a66c-dfdf49487b15&title=ProgramaUsaidkonkurentospromozhna>.
15. Pshyk, B. I. (2020). Finansova bezpeka domohospodarstv v Ukraini: suchasni problemy ta mekhanizm zabezpechennia. Lviv. 235 s.
16. Rusaniuk, V. V. (2021). Derzhavne rehuliuвання rozvytku pidpriemnytstva v aharnomu sektori. *Ekonomika APK*. № 1. S. 94–102.
17. Standartnyi zvit z yakosti derzhavnogo statystychnoho sposterezhennia “obstezhennia umov zhyttia domohospodarstv”. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. (2023). URL: https://ukrstat.gov.ua/suya/st_zvit/2023/11/zv_obst_um_domog.pdf.
18. Strochenko, N. I., Kovalova, O. M. (2023). Formuvannia napriamiv pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia resursnogo potentsialu na osnovi yoho otsinky. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. Vyp. 2(34). S. 42–49.
19. Khachatryan, V. V., Bohatska, N. M. (2016). Zmistovni osoblyvosti katehorii “pidpriemnytskyi potentsial” v umovakh yevrointehratsii ta hlobalizatsii. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp. 13. S. 98–100.
20. Iarova, Yu. M. (2014). Pidpriemnytskyi potentsial silskykh domohospodarstv Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. № 10. S. 20–27.
21. Aparicio, S., Urbano, D., Stenholm, P. (2021). Attracting the entrepreneurial potential: A multilevel institutional approach. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 168. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521001803/pdfft?md5=6e0c4a811a8d1867e0526e5a00d31909&pid=1-s2.0-S0040162521001803-main.pdf>.
22. Krueger, N. F., Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepren. Theory Pract.* № 18 (3). P. 91–104.
23. Kurniawan, B. A., Guritno, B. S. (2024). Family Education Factors and Their Influence on Entrepreneurial Potential: Systematic Literature Review. *International journal of economics and management review*. № 2(3). P. 1–11.

УДК 338

Горбатюк Валентина Вікторівна

*викладач кафедри менеджменту
Одеський національний економічний університет*

Gorbatiuk Valentyna

*Lecturer of the Department of Management
Odesa National Economic University*

ORCID: 0000-0003-4476-2616

Бистрицька Юлія Русланівна

*студентка кафедри менеджменту
Одеського національного економічного університету*

Bystrytska Yulia

*Student of the Department of Management
Odesa National Economic University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11046

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

FEATURES OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT PROCESS OF AN ENTERPRISE

Анотація. Вступ. Управління стратегічним розвитком стає дедалі важливішим для сучасних підприємств в умовах глобалізації та інтеграції. Тому досвід інших країн, який використовують українські економісти в управлінні економікою та бізнесом, має велике значення. Однак дотримання іноземних традицій у прийнятті рішень щодо стратегічного управління не завжди є ефективним для українських компаній і не завжди приносить очікувані результати. Це підкреслює необхідність адаптації та врахування специфіки вітчизняного контексту. Отже, важливо розробити власні наукові підходи до вирішення сучасних економічних проблем, враховуючи як українські реалії, так і міжнародний досвід.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення сутності стратегічного розвитку підприємства та особливостей процесу управління стратегічним розвитком підприємства.

Матеріали та методи. Матеріалами для проведення дослідження є наробки вітчизняних та зарубіжних науковців щодо дослідження особливостей управління стратегічним розвитком підприємства.

У процесі дослідження було використано наступні методи: метод систематизації та критичного аналізу для визначення сутності поняття «стратегія» та «управління стратегічним розвитком»; метод порівняльного аналізу для визначення основних характеристик стратегій підприємства; метод аналізу й синтезу для визначення основних напрямків розвитку підприємства; метод узагальнення й систематизації при формуванні концептуальної схеми управління стратегічним розвитком підприємства.

Результати дослідження. У статті виділено виділили три підходи до визначення поняття «стратегія»: стратегія як сукупність прийнятих рішень; стратегія як комплексний довгостроковий план дій; стратегія як визначений напрямок діяльності. Обґрунтовано доцільність трактування стратегії як напрямку розвитку підприємства. Проведено порівняльну характеристику стратегій за рівнями стратегічних рішень, за кожною зі стратегій визначено її сутність, обсяг охоплення та рішення, що приймаються. Визначено основні принципи стратегічного управління та напрямки стратегічного розвитку підприємства. Розроблено концептуальну схему стратегічного управління розвитком підприємства.

Перспективи. У подальших дослідженнях пропонується проаналізувати інструментарій управління стратегічним розвитком підприємств та обґрунтувати доцільність їх використання вітчизняними підприємствами.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, конкуренція.

Summary. Introduction. Entry Managing strategic development is becoming increasingly important for current enterprises in the minds of globalization and integration. Therefore, evidence from other countries that the Ukrainian economy is being used in managing the economy and business is of great importance. However, the adoption of foreign traditions and the adoption of solutions for strategic management will not always be effective for Ukrainian companies and will not always bring significant results. This emphasizes the need for adaptation and integration of the specifics of the economic context. Therefore, it is important to develop scientific approaches to current economic problems, both Ukrainian realities and international evidence.

Purpose. The method of investigation is to highlight the essence of the strategic development of an enterprise and the features of the process of managing the strategic development of an enterprise.

Materials and methods. Materials for conducting research include materials from domestic and foreign scientists to investigate the features of managing the strategic development of enterprises.

The research process was based on the following methods: the method of systematization and critical analysis to determine the essence of the concept of "strategy" and "management of strategic development"; method of continuous analysis for identifying the main characteristics of business strategies; method of analysis and synthesis to identify the main directions for the development of enterprise; a method of formalized systematization in the formation of conceptual schemes for managing the strategic development of an enterprise.

Results. The statistics have seen three approaches to the definition of «strategy»: strategy as the totality of decisions taken; strategy as a comprehensive long-term plan of action; strategy as a means of directing activities. The importance of interpreting strategy as directly directing the development of enterprise is emphasized. A thorough description of the strategy behind the level of strategic decisions has been carried out, behind each strategy the essence of the strategy has been identified, and the decisions that are taken. The basic principles of strategic management and directions for strategic development of enterprises are identified. A conceptual scheme for strategic management of business development has been developed.

Discussion. In subsequent studies, it will be necessary to analyze the tools for managing the strategic development of enterprises and to demonstrate the effectiveness of their successive business enterprises.

Key words: strategy, strategic development, competition.

Постановка проблеми. Проблеми стратегічного планування в бізнесі зазвичай стають більш очевидними під час економічних криз. У такі моменти виявляються слабкі місця деяких компаній, а також переваги інших. Саме в період кризи стає зрозуміло, на що витрачалися значні ресурси без досягнення бажаних результатів. У цей час посилюється конкурентна боротьба, і успіх отримує той, хто може продемонструвати суттєві конкурентні переваги, пов'язані зі своєю ринковою позицією.

Отже, у сучасному світі, який характеризується швидкими змінами та високою конкурентоспроможністю, поняття «стратегія» набуває особливого значення в різних сферах — від бізнесу до політики, військової справи та соціального розвитку. Проте, незважаючи на широке використання цього терміна, його сутність залишається предметом обговорення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання сутності поняття «управління розвитком підприємства» у свої роботах висвітлювали низка авторів, а саме А. Завербний, І. Чукаєва [4], А. Сава, М. Саєнко [9], Г. Мінцберг, Дж. Куїн [6], М. Мескон [1], А. Чадлер [11] та багато інших. Особливості процесу управління стратегічним розвитком висвітлено в роботах М. Мескон [1], В. Шарапа [12], В. Вовк [3].

Метою статті є визначення сутності стратегічного розвитку підприємства та особливостей процесу управління стратегічним розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу. Загальновідомо, що наявність стратегії є необхідною, оскільки для організованого бізнесу постійна зміна курсу є неможливою. Також досягти повної гнучкості та швидко ре-

агувати на зміни в економічному середовищі через миттєві зміни в організації є складним завданням.

Слово «стратегія» походить з давньогрецької та означає «мистецтво полководця». Поняття «стратегія» виникло у реальному військовому контексті, де воно охоплювало планування та організацію політики держави і військово-політичних союзів, використовуючи всі доступні ресурси.

Досліджуючи сутність поняття в рамках менеджменту, ми виявили, що в науковій літературі не існує єдиного визначення сутності поняття «стратегія». На основі критичного аналізу доробок вчених, ми визначили три підходи до трактування поняття «стратегія» (табл. 1):

- стратегія як сукупність прийнятих рішень;
- стратегія як комплексний довгостроковий план дій;
- стратегія як визначений напрямок діяльності.

Співставляючи думки різних науковців на нашу думку найбільш доцільним є визначення стратегії третьої групи авторів, а саме стратегії як визначений напрямок діяльності. Визначення стратегії як сукупності прийнятих рішень або як довгостроковий план більше відноситься саме до створення стратегічного плану, який у свою чергу складається на основі напрямку визначеного стратегією.

Досліджуючи сутність стратегії варто зазначити, що вибравши загальний напрямок діяльності підприємства, необхідно адаптувати існуючі процеси у підприємстві відповідно до нього. Для кожного рівня управління на підприємстві має розроблятися відповідна стратегія. На основі критичного аналізу літературних джерел ми провели порівняльну

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегія» різних вчених

Автор	Визначення
<i>Стратегія як сукупність прийнятих рішень</i>	
Завербний А. С.	це те, що веде підприємство/організацію до успішного гармонійного розвитку в конкурентному середовищі за умов нестабільності зовнішніх змін
Ендрюс К.	це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії та приводять до розроблення принципових планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей тощо.
Саєнко М. Г.	це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.
<i>Стратегія як комплексний довгостроковий план дій</i>	
Куїн Дж. Б.	це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів
Мескон А.	це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей
Ансоф І.	набір правил для прийняття рішень, яких компанія дотримується у своїй роботі
<i>Стратегія як визначений напрямок діяльності</i>	
Чандлер А.	це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей
Шершньова З., Оборська С.	довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики
Богатирьов А.	прийнятні керівництвом підприємства напрямки і способи діяльності для досягнення довгострокових цілей

Джерело: складено автором за [1, с. 122; 2, с. 33; 4; 6, с. 56; 9, с. 287; 10, с. 36]

характеристику стратегій за рівнями стратегічних рішень за низкою характеристик: рівень управління; обсяг охоплення; рішення, що приймаються (табл. 2).

Корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок розвитку підприємства, так визначає способи збалансування продуктового портфелю підприємства.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика стратегій за рівнями стратегічних рішень

Стратегії	Рівень управління/ відповідальність	Обсяг охоплення	Рішення, що приймаються
Корпоративна	– інституційний рівень управління; – відповідальність корпоративного керівництва.	– управління господарським портфелем підрозділів/ управління підприємством в цілому	– укріплення ділових позицій; – встановлення інвестиційних пріоритетів; – удосконалення корпоративної культури
Конкурентні	– інституційний рівень управління; – відповідальність корпоративного керівництва.	– конкретна конкурентна стратегія охоплює окремі стратегічні господарські зони	– розробка конкурентних переваг; – розробка системи реагування на зміни зовнішнього середовища; – посилення конкурентоспроможності
Функціональні	– адміністративний рівень управління; – відповідальність функціональних керівників та служб підприємства	– функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку і відповідності до загальної стратегії	– розподіл ресурсів служби; – розробка заходів щодо підвищення функціонального підрозділу.
Операційні	– технічний рівень управління; – відповідальність виробничих менеджерів та менеджерів технічних груп	– стратегії розробляються для кожного окремого підрозділу з урахуванням особливостей виробничих процесів	– встановлення планових показників підрозділу; – розробка заходів щодо удосконалення підрозділу відповідно до загальної стратегії;

Джерело: систематизовано автором на основі [5, с. 169; 10; 11]

За умови, якщо підприємство працює на конкурентному ринку, за кожною складовою продуктового портфелю виникає необхідність розробки конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія або бізнес-стратегія — розробляється для забезпечення конкурентоспроможності продукції. Саме конкурентна стратегія визначає рівень цін, обсяги виробництва, заходи конкурентної боротьби тощо.

На середньому рівні управління розробляються функціональні стратегії. Функціональна стратегія визначає напрямок розвитку певної функціональної підсистеми. До основних функціональних підсистеми підприємства відносять: підсистему управління збутом, підсистему управління постачанням, підсистему управління виробництвом, підсистему управління маркетингом, підсистему управління персоналом, підсистему управління фінансами тощо.

Особливість розробки стратегії для кожного підрозділу може відрізнятися в залежності від обраних конкурентних стратегій для різних видів продукції. В той же час, за кожним видом продукції на підприємстві можуть розроблятися різні фінансові стратегії, стратегії інновацій, виробничі стратегії, стратегії організаційних змін.

На найнижчому управлінському рівні розробляються й реалізуються операційні стратегії, що стосуються безпосередньо виробництва й розробляються окремо для різних ділянок виробничого процесу. В операційних стратегіях визначаються точні показники які мають досягатися у виробничому процесі й відбувається корегування виробничого процесу у відповідності до ситуації, що складається безпосередньо на виробництві.

При розробці стратегій на кожному рівні необхідним є розуміння цілей організації, аналіз зовнішнього середовища, визначення внутрішніх сильних та слабких сторін, визначення розподілу ресурсів, а також встановлення конкретних цілей і планів дій. Крім того, стратегії повинні бути гнучкими, щоб адаптуватися до змінних умов, і їх слід ефективно доносити до персоналу для забезпечення узгодженості в організації.

Автори [7] пропонують виділяти п'ять етапів управління стратегічним розвитком підприємства: аналіз середовища, визначення місії та цілей, формулювання та вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка та контроль.

Автори [9] виділяють чотири етапи стратегічного управління: формування стратегічного бачення і місії організації; розробка стратегії розвитку; впро-



Рис. 1. Концептуальна модель управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: складено автором

вадження та реалізація стратегії; оцінка роботи, дослідження тенденцій та коригування стратегії.

Автори [3] зазначають, що управління стратегічним розвитком відбувається на основі реалізації етапів стратегічного управління: вивчення та аналіз поточної ситуації, формулювання стратегії, реалізація стратегії та оцінка стратегії.

Проаналізувавши вищенаведені підходи, ми визначили, що сутність виділених вченими етапів співпадає, й проаналізовані етапізації відрізняються лише компонуванням дій в межах етапів. Однак з точки зору підбору методологічного інструментарію управління стратегічним розвитком, ми вважаємо доцільним більше деталізувати етапи. Окрім цього як показує практичний досвід підприємств процес управління стратегічним розвитком підприємства повинен мати циклічний характер.

На основі проведеного нами аналізу наукових джерел ми сформуvalи концептуальну модель процесу управління стратегічним розвитком підприємства (рис. 1).

Запропонована нами модель відрізняється від попередньо запропонованих низкою змін: нами уточнено необхідність виокремлення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, з підбором методологічного інструментарію; уточнено напрямки розвитку на стадії вибору та формування стратегії; запропоновано розглядати етапи контролю, діагностик та корегування як складові етапу реалізації стратегії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що управління стратегічним розвитком має базуватися на детальному вивченні всіх чинників, що впливають на діяльність підприємства та галузі в цілому, й супроводжуватися високою компетентністю менеджерів для прийняття ефективних й вчасних рішень.

У подальших дослідженнях пропонується проаналізувати інструментарій управління стратегічним розвитком підприємств та обґрунтувати доцільність їх використання вітчизняними підприємствами.

Література

1. Mescon M. H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 777 p.
2. Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: монографія. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 274 с.
3. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
4. Завербний А. С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653> (дата звернення: 03.04.2025).
5. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 167–171.
6. Мінцберг Г., Куїнн Дж. Б., Гошал С. Стратегічний процес / Пер. з англ. під ред. Ю. Н. Каптуревського. К. : Наукова думка. 2014. 688 с.
7. Рудницька О. В., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>.
8. Сава А., Саєнко М. Розробка стратегії в контексті забезпечення економічної ефективності і діяльності підприємств. *Економічна думка ТНЕУ*. 2015. № 200 (3). С. 285–290.
9. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків : «Діса плюс», 2023. 430.
10. Чандлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press, 1990. 465 с.
11. Шарапа В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>.

References

1. Mescon, M. H., Khedouri, F., & Albert, M. (1988). *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers.
2. Bohatyrov, A. M., Butenko, A. I., & Kuznetsova, I. O. (2003). *Planning of food industry enterprises' activity in market conditions: Monograph* [In Ukrainian]. Odesa: Institute for Market Problems and Economic and Ecological Research of NAS of Ukraine.
3. Vovk, V., & Doroshenko, V. (2024). Formation of a strategic management system of an enterprise under martial law. *Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>

4. Zaverbnyi, A.S., & Chukaieva, I.D. (2020). Features of strategy as an instrument for harmonious development and competitiveness of an enterprise. *Effective Economy*, (2). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653> (Accessed: April 3, 2025).
5. Kononova, I. V. (2017). Classification of development strategies of socio-economic systems. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, (12(1)), 167–171. [In Ukrainian]
6. Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Ghoshal, S. (2014). *The strategic process* (Yu.N. Kapturevskyi, Ed., Trans.) [In Ukrainian]. Kyiv: Naukova Dumka.
7. Rudnytska, O. V., & Komarovskiy, A. A. (2023). Strategic management of an enterprise as an important component of the management system. *Economy and Society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
8. Sava, A., & Saienko, M. (2015). Strategy development in the context of ensuring economic efficiency and enterprise activity. *Economic Thought of TNEU*, (200(3)), 285–290. [In Ukrainian]
9. Technologies for managerial decision-making: Monograph / Edited by I. O. Kuznetsova. (2023). Kharkiv: Disa Plus. [In Ukrainian]
10. Chandler, A. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Massachusetts Institute of Technology: The MIT Press.
11. Sharapa, V. (2023). Strategy formation: Theoretical and practical aspects. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>

УДК 005.21:005.95/.96:159.944+005:005.073](045)

Гункевич Маріанна Богуславівна

*кандидат економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет»*

Hunkevych Marianna

*Candidate of Economic Sciences,
Head of the Department of Management and Social and Humanities
Lviv branch of the private higher educational institution "European University"
ORCID: 0009-0005-9510-8122*

Садула Любомира Миколаївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет»*

Sadula Lubomyra

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Management and Social and Humanities
Lviv branch of the private higher educational institution "European University"
ORCID: 0000-0002-1951-287X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11032

ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE CONTEXT OF MODERN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS

Анотація. У статті розглядається роль емоційного інтелекту як ключового чинника розвитку кадрового потенціалу в умовах трансформаційних змін в організаціях. Дослідження акцентує увагу на взаємозв'язку між рівнем емоційної компетентності управлінців та ефективністю кадрових рішень в контексті сучасного менеджменту.

Вступ. Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, що вимагає гнучких та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. Особливого значення набуває розвиток емоційного інтелекту, що визначається як здатність розпізнавати, розуміти й регулювати емоції – як власні, так і інших. У контексті організаційних трансформацій саме емоційна компетентність керівника та співробітників виступає одним із вирішальних чинників збереження внутрішньої стабільності, формування командної ефективності та сталого розвитку кадрового потенціалу. Дана стаття має на меті проаналізувати значення емоційного інтелекту у сфері HR-менеджменту та виявити практичні підходи до його інтеграції в управлінські процеси.

Мета. Метою дослідження є визначення впливу емоційного інтелекту на процеси формування та розвитку кадрового потенціалу в умовах організаційних трансформацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в сфері психології менеджменту, зокрема з питань емоційного інтелекту, управління кадровим забезпеченням організації в цілому та кадровим потенціалом зокрема; 2) інтернет-джерела з обраної проблематики та практичні кейси з впровадження і використання компонентів емоційного інтелекту в управлінні кадровими ресурсами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз наукової літератури – для формування теоретичної основи поняття «емоційний інтелект» у контексті менеджменту; контент-аналіз – для вивчення корпоративної документації та HR-стратегій компаній; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності організацій із різним рівнем розвитку емоційного інтелекту серед персоналу.

Результати. Результати аналізу підтвердили наявність прямого взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту керівників та ефективністю розвитку кадрового потенціалу. Організації, в яких емоційний інтелект інтегрується у систему управління персоналом, демонструють вищі показники командної взаємодії, мотивації працівників та адаптації до змін. Крім того, встановлено, що високий рівень емоційної компетентності сприяє зниженню рівня емоційного вигорання, зростанню лояльності персоналу та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

Перспективи. Перспективним напрямом є розробка інструментів оцінювання та розвитку емоційного інтелекту в HR-середовищі, а також вивчення специфіки емоційного інтелекту у різних галузях (освіта, IT, медицина тощо). Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричне тестування навчальних програм з розвитку емоційного інтелекту та їх вплив на кадрову стійкість організацій у періоди криз і трансформацій.

Ключові слова: емоційний інтелект, кадровий потенціал, організаційні трансформації, управління персоналом, емоційна компетентність, HR-менеджмент, управлінські рішення, адаптація працівників.

Summary. The article examines the role of emotional intelligence as a key factor in the development of human resource potential in the context of transformational changes in organizations. The study focuses on the relationship between the level of emotional competence of managers and the effectiveness of personnel decisions in the context of modern management.

Introduction. Modern organizations operate in a dynamic environment that requires flexible and innovative approaches to human resource management. Of particular importance is the development of emotional intelligence, which is defined as the ability to recognize, understand and regulate emotions – both one's own and those of others. In the context of organizational transformations, it is the emotional competence of the manager and employees that is one of the decisive factors in maintaining internal stability, forming team effectiveness and sustainable development of human resources. This article aims to analyze the importance of emotional intelligence in the field of HR management and identify practical approaches to its integration into management processes.

Purpose. The purpose of the study is to determine the impact of emotional intelligence on the processes of formation and development of human resources in conditions of organizational transformations.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of management psychology, in particular on issues of emotional intelligence, human resource management of the organization in general and human resource potential in particular; 2) Internet sources on selected issues and practical cases on the implementation and use of emotional intelligence components in human resource management.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: analysis of scientific literature – to form the theoretical basis of the concept of «emotional intelligence» in the context of management; content analysis – to study corporate documentation and HR strategies of companies; comparative analysis – to assess the effectiveness of organizations with different levels of development of emotional intelligence among personnel.

Results. The results of the analysis confirmed the presence of a direct relationship between the level of emotional intelligence of managers and the effectiveness of human resource development. Organizations in which emotional intelligence is integrated into the personnel management system demonstrate higher indicators of team interaction, employee motivation and adaptation to change. In addition, it was found that a high level of emotional competence contributes to a decrease in the level of emotional burnout, an increase in staff loyalty and the formation of a positive psychological climate in the team.

Discussion. A promising direction is the development of tools for assessing and developing emotional intelligence in the HR environment, as well as studying the specifics of emotional intelligence in various industries (education, IT, medicine, etc.). Further research can be aimed at empirically testing training programs for the development of emotional intelligence and their impact on the personnel stability of organizations during periods of crises and transformations.

Key words: emotional intelligence, human resources potential, organizational transformations, personnel management, emotional competence, HR management, management decisions, employee adaptation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімких організаційних змін, спричинених цифровою трансформацією, глобалізацією та соціальними викликами, ефективне управління кадровим потенціалом набуває вирішального значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств і установ. Традиційні підходи до управління персоналом, що орієнтуються переважно на технократичні й адміністративні аспекти,

дедалі частіше виявляються недостатніми в умовах підвищеної емоційної напруги, невизначеності та потреби в гнучкості. У цьому контексті зростає інтерес до феномену емоційного інтелекту як чинника, що може суттєво підвищити якість управлінських рішень і сприяти гармонійному розвитку людського капіталу.

Особливо актуальним є вивчення того, як емоційний інтелект проявляється в управлінській практиці, впливаючи на міжособистісні комунікації,

мотивацію персоналу, адаптивність працівників до змін і здатність колективу до самоорганізації. Незважаючи на наявність досліджень, присвячених емоційному інтелекту у контексті психології та освіти, його системне вивчення саме в площині управління кадровим потенціалом на рівні організації залишається недостатньо розробленим. Це створює необхідність у теоретичному осмисленні та практичному аналізі впливу емоційної компетентності управлінців на ефективність HR-стратегій у трансформаційному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років спостерігається зростаючий інтерес до вивчення емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного управління персоналом, особливо в контексті організаційних змін та трансформацій. Можна виділити такі ключові аспекти досліджень цієї проблематики:

- 1) емоційний інтелект і стратегічне управління персоналом — дослідження грузинської авторки Ройї Анварі та ін. (2023 р.) виявило, що емоційний інтелект фахівців зі стратегічного управління персоналом позитивно впливає на ефективну організаційну прихильність через посередництво психологічного контракту, що підкреслює важливість емоційного інтелекту у формуванні довіри та лояльності працівників, особливо в періоди криз [1];
- 2) роль резильєнтності та самоефективності — у дослідженні грецької авторки Атанасії Панагіотідоу (2025 р.) розглянуто медіаційну роль резильєнтності та самоефективності у зв'язку між емоційним інтелектом та формувальним оцінюванням в освітніх організаціях, де результати показали, що резильєнтність є ключовим посередником, що підсилює вплив ЕІ на управлінські практики [2];
- 3) вплив емоційного інтелекту на продуктивність HR-фахівців — дослідження в румунських приватних компаніях продемонструвало, що високий рівень емоційного інтелекту у HR-фахівців корелює з підвищеною продуктивністю, стресостійкістю та позитивним ставленням до роботи, що свідчить про важливість емоційного інтелекту для ефектвної взаємодії та управління персоналом [3].

Ці дослідження підкреслюють значущість емоційного інтелекту як невід'ємного елементу сучасного управління персоналом, особливо в умовах постійних змін та викликів. Вони також вказують на необхідність подальших емпіричних досліджень для розробки ефективних стратегій розвитку емоційного інтелекту серед керівників та HR-фахівців.

Мета статті. Метою дослідження є визначення впливу емоційного інтелекту на процеси формування та розвитку кадрового потенціалу в умовах організаційних трансформацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження сфері психології менеджменту, зокрема з питань емоцій-

ного інтелекту, управління кадровим забезпеченням організації в цілому та кадровим потенціалом зокрема; 2) інтернет-джерела з обраної проблематики та практичні кейси з впровадження і використання компонентів емоційного інтелекту в управлінні кадровими ресурсами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз наукової літератури — для формування теоретичної основи поняття «емоційний інтелект» у контексті менеджменту; контент-аналіз — для вивчення корпоративної документації та HR-стратегій компаній; порівняльний аналіз — для оцінки ефективності організацій із різним рівнем розвитку емоційного інтелекту серед персоналу.

Виклад основного матеріалу. Вивчення емоційного інтелекту набуло актуальності в кінці ХХ століття, коли вчені почали усвідомлювати, що традиційного інтелекту (IQ) недостатньо для успішної адаптації людини в соціумі та професійному середовищі. Поняття емоційного інтелекту з'явилося в науковому обігу з 1990-х років, коли у світ вийшла однойменна книга Денієла Гоулмана, в якій він у широкому значенні трактував емоційний інтелект як здатність розуміти та оцінювати власні емоції та почуття оточуючих.

З цього періоду, спираючись на дослідження Гоулмана, теоретики і практики менеджменту почали виділяти чотири гілки емоційного інтелекту в порядку підвищення складності — рис. 1.

Сьогодні емоційний інтелект розглядається як ключовий компонент лідерства, командної ефективності та сталого розвитку кадрового потенціалу.

Чотири складові емоційного інтелекту на рис. 1 розміщено відповідно до рівня складності: найпростіші процеси знаходяться на нижніх щаблях, а більш складні — на верхніх. Базові рівні пов'язані зі здатністю розпізнавати й виражати емоції, у той час як найвищий передбачає розуміння емоцій інших людей і належне реагування на них.

Ключовими характеристиками високого емоційного інтелекту є емпатія та самоконтроль. Навіть не усвідомлюючи цього, ми щодня використовуємо ці якості у спілкуванні з оточенням. Ознаками добре розвинутого емоційного інтелекту є:

- здатність розпізнавати й описувати емоції інших;
- усвідомлення власних переваг і слабких сторін;
- вміння пробачати як собі, так і іншим;
- відкритість до змін;
- щирий інтерес до життя та почуттів інших людей;
- уважність до емоцій співрозмовників;
- емпатійність — здатність співпереживати й турбуватися;
- відповідальність за власну поведінку та її наслідки;
- навичка керування емоціями в складних обставинах.

Відтак, можемо стверджувати, що емоційний інтелект сприяє ефективній взаємодії з людьми, що



Рис. 1. Чотири гілки емоційного інтелекту
Джерело: розроблено авторами на основі [4]

особливо цінно в командній роботі. Саме тому дедалі частіше в описах вакансій рекрутери зазначають: «високий рівень емоційного інтелекту» як бажану якість кандидата.

Нау Group стверджує, що дослідження 44 компаній зі списку Fortune 500 показало, що продавці з високим EQ приносять у 2 рази більше доходу, ніж ті, хто має середній або низький бал. В іншому дослідженні 10% програмістів з найвищим показником EQ розробляли програмне забезпечення у 3 рази швидше, ніж фахівці з нижчим рівнем [4].

Особи з низьким рівнем емоційного інтелекту часто демонструють деструктивні моделі поведінки, що включають емоційні спалахи, прояви агресії, вербальну неввічливість та емоційну нестабільність. Такі реакції не лише ускладнюють міжособистісну взаємодію, а й сприяють зростанню психологічного напруження, підвищенню рівня стресу, ризику емоційного вигорання та формуванню несприятливого мікроклімату в колективі.

Натомість індивіди з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють здатність до саморегуляції, толерантності до фрустрації та конструктивної комунікації, що значно знижує ймовірність виникнення міжособистісних конфліктів. У контексті організаційної діяльності формування команди з фахівців, які мають розвинений емоційний інтелект, сприяє ефективнішій реалізації кадрового потенціалу організації. Це забезпечує вищий рівень згуртованості, розвиток довірливих стосунків між працівниками

та підсилення їхньої ідентифікації з корпоративною культурою та спільною метою. Як наслідок, підвищується продуктивність колективу та стабільність внутрішньо-організаційних процесів, що особливо важливо у контексті ефективного управління кадровим потенціалом підприємства.

Згідно з дослідженням, опублікованим в «Економічному журналі Одеського політехнічного університету», кадровий потенціал розглядається як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, включаючи чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність, здатність до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [5].

На рис. 2 зображено структуру кадрового потенціалу, серед компонентів якого присутній також і емоційний інтелект.

Отже, емоційний інтелект трактують як здатність особистості усвідомлювати, розпізнавати, регулювати власні емоції та ефективно взаємодіяти з іншими людьми. У контексті кадрового потенціалу, який визначається як сукупність професійних, інтелектуальних, морально-психологічних та фізичних можливостей працівників, емоційний інтелект є критично важливою складовою.

Серед ключових напрямів впливу емоційного інтелекту на управління кадровим потенціалом



Рис. 2. Структура кадрового потенціалу
Джерело: розроблено авторами на основі [5]

організації в сучасних умовах розвитку, найперше, слід виділити такі:

- 1) підвищення ефективності міжособистісної взаємодії — працівники з високим емоційним інтелектом краще комунікують, демонструють емпатію, вміють слухати та підтримувати конструктивний діалог, що своєю чергою формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та сприяє зміцненню командної згуртованості;
- 2) здатність до саморегуляції та зниження конфліктності — високий емоційний інтелект забезпечує стабільність емоційних реакцій у стресових ситуаціях, що особливо важливо для керівників, HR-фахівців, а також у ситуаціях, де важливе прийняття рішень під тиском, оскільки чим менше конфліктів, тим більше ефективності в роботі персоналу;
- 3) розвиток лідерських якостей — емоційний інтелект є основою емоційного лідерства, тобто здатності впливати на інших не через авторитаризм, а через натхнення, підтримку та створення довіри — такі лідери здатні активізувати кадровий потенціал команди, мотивувати до саморозвитку та підвищувати залученість;
- 4) сприяння професійному зростанню — особи з розвиненим емоційним інтелектом краще усвідомлюють свої сильні та слабкі сторони, відкриті до зворотного зв'язку, що робить їх більш здатними до навчання та професійної адаптації, а це дозволяє ефективніше розкривати потенціал працівника як ресурсу організації;
- 5) зниження плинності кадрів — працівники, які відчувають емоційний комфорт і підтримку, мають менший рівень емоційного вигорання та більшу задоволеність працею, що позитивно впливає на стабільність колективу та збереження кадрового потенціалу.

З метою налагодження більш ефективних процесів управління кадровим потенціалом, керівництво повинне орієнтуватися в базових компонентах емоційного інтелекту, які визначив ще у 1995 р. вже згадуваний нами автор Деніел Гоулман:

- 1) самосвідомість — здатність розуміти свої емоції під час прийняття рішень, усвідомлюючи слабкі та сильні сторони, визначаючи свої цілі та життєві цінності;
- 2) саморегулювання — здатність керувати емоціями, не піддаючись імпульсам;
- 3) мотивація — здатність досягати своїх особистих цілей для підвищення продуктивності задля факту досягнення;
- 4) емпатія — здатність розуміти емоції інших, співпереживати з ними та, попри це, приймати об'єктивні рішення;
- 5) соціальні навички — здатність налагоджувати міцні стосунки зі своєю командою [6].

Таким чином, можна підсумувати, що емоційний інтелект є потужним ресурсом для розкриття кадрового потенціалу, оскільки впливає на якість взаємодії, психологічну стійкість, готовність до розвитку та здатність формувати здорові робочі відносини. Організації, які інтегрують розвиток емоційного інтелекту у свою кадрову політику, отримують не просто кваліфікованих, а й високозбалансованих працівників, що працюють з натхненням та в гармонії з колективом.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Емоційний інтелект відіграє важливу роль у формуванні та реалізації кадрового потенціалу підприємства, оскільки сприяє підвищенню ефективності міжособистісної взаємодії, зниженню рівня конфліктності та підвищенню адаптивності

персоналу. Його розвиток є ключовим чинником зміцнення внутрішньо-організаційної згуртованості, мотивації працівників і стійкості колективу в умовах змін. З огляду на це, управління емоційним інтелектом слід розглядати як складову стратегічного HR-менеджменту, а також одну з основ формування кадрової та корпоративної політики підприємств.

Актуальним напрямом подальших досліджень є створення практичних інструментів для оцінки та

розвитку емоційного інтелекту в сфері управління персоналом, а також аналіз особливостей його прояву у різних професійних контекстах, зокрема в освіті, IT, медицині та інших галузях. Перспективи майбутніх досліджень також пов'язані з емпіричною перевіркою ефективності навчальних програм з розвитку емоційного інтелекту і вивченням їхнього впливу на кадрову стабільність організацій у періоди кризових змін та трансформацій.

Література

1. Anvari Roya. Strategic human resource management practitioners' emotional intelligence and affective organizational commitment in higher education institutions in Georgia during post-COVID-19. URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0295084&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.05.2025).
2. Panagiotidou Athanasia Human Resource Management in Industry 4.0 Era: The Influence of Resilience and Self-Efficacy on the Relationship Between Emotional Intelligence and Formative Assessment: A Study of Public Primary Educational Organizations. URL: <https://www.mdpi.com/2075-4698/15/5/138> (дата звернення: 23.05.2025).
3. The relationship between emotional intelligence and human resources employee performance: a case study for Romanian companies. URL: https://www.researchgate.net/publication/347952511_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_HUMAN_RESOURCES_EMPLOYEE_PERFORMANCE_A_CASE_STUDY_FOR_ROMANIAN_COMPANIES (дата звернення: 23.05.2025).
4. Вплив емоційного інтелекту на ефективність роботи працівників. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/vplyv-emociynogo-intelektu-na-efektivnist-roboti-pracivnikiv> (дата звернення: 26.05.2025).
5. Чернишова Л. Моделивання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу підприємства. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2018/No2/92.pdf?utm_source (дата звернення: 26.05.2025).
6. Моторнюк У.І., Крохмальна Я.О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf> (дата звернення: 26.05.2025).

References

1. Anvari Roya. Strategic human resource management practitioners' emotional intelligence and affective organizational commitment in higher education institutions in Georgia during post-COVID-19. URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0295084&utm_source=chatgpt.com.
2. Panagiotidou Athanasia Human Resource Management in Industry 4.0 Era: The Influence of Resilience and Self-Efficacy on the Relationship Between Emotional Intelligence and Formative Assessment: A Study of Public Primary Educational Organizations. URL: <https://www.mdpi.com/2075-4698/15/5/138>.
3. The relationship between emotional intelligence and human resources employee performance: a case study for Romanian companies. URL: https://www.researchgate.net/publication/347952511_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_HUMAN_RESOURCES_EMPLOYEE_PERFORMANCE_A_CASE_STUDY_FOR_ROMANIAN_COMPANIES.
4. Indigo, no date. *Vplyv emotsiynoho intelektu na efektyvnist' roboty pratsivnykiv*. [online] Available at: <https://indigo.co.ua/ua/blog/vplyv-emociynogo-intelektu-na-efektivnist-roboti-pracivnikiv>.
5. Chernyshova, L., 2018. *Modeliuvannia kliuchovykh vazheliv rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva*. [pdf] Ekonomichnyi zhurnal Odes'koho Politekhnichnoho Universytetu. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2018/No2/92.pdf> [in Ukrainian].
6. Motornyuk, U.I. and Krokhmalna, Y.O., 2022. *Emotsiynyi intelekt u systemi upravlinnia personalom: struktura ta problemy otsyniuvannia*. [pdf] Visnyk Natsionalnoho Universytetu "L'vivs'ka Politekhnika". Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf> [in Ukrainian].

УДК 331.108

Зубар Іван Валерійович

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Zubar Ivan

*Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University
ORCID: 0000-0002-5112-421X*

Вірковський Максим Олегович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОП «Менеджмент та підприємництво»
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*

Virkovsky Maksym

*Student of the EP "Management and Entrepreneurship"
Department of of Public Management and Administration
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University
ORCID: 0009-0005-4825-6536*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-10983

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

CONTEMPORARY APPROACHES TO IMPROVING HR-MANAGEMENT EFFICIENCY IN ORGANIZATIONS

Анотація. Вступ. Ключовим завданням HR-менеджменту сучасного підприємства є не лише підбір персоналу, а й забезпечення його розвитку, мотивації, ефективної оцінки діяльності та довготривалого утримання в організації. Актуальність проблем розвитку HR-менеджменту зростає в сучасних умовах трансформацій українського економічного середовища, зумовлених воєнними подіями, демографічною кризою, міграційними процесами та кадровим голодом.

Мета. Метою цього дослідження є дослідження особливостей HR-менеджменту та вивчення сучасних методів підвищення його ефективності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених що проводять свої науково-практичні дослідження у напрямку аналізу сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту на підприємствах України, а також застосування ефективних методів управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз та синтез (для оцінювання наявних проблем у сфері HR-менеджменту в Україні), порівняльний метод (для порівняння різних моделей управління персоналом), індукції та дедукції (для формування конкретних рекомендацій щодо удосконалення HR-менеджменту на підприємстві та на основі окремих практичних прикладів), логічного узагальнення результатів (для формування загальних висновків і пропозицій).

Результати. У науковій статті розкрито поняття амбідекстрії – здатності організації одночасно впроваджувати інновації та підтримувати ефективність, що розглядається як запорука сталого HR-менеджменту. Запропоновано основу для удосконалення HR-менеджменту використання ресурсоорієнтованого підходу (RBV), який наголошує на унікальності людського ресурсу як носія стратегічної цінності та джерела конкурентних переваг. Розмежовано функціональні блоки HR-менеджменту: залучення, утримання й розвиток персоналу, у межах яких проаналізовано сучасні практики: вибірковий

найм, інвестування в розвиток навичок, управління результативністю (у т.ч. метод 360°), системи мотивації та винагорог. Запропоновано інтеграцію нових стратегій на основі динамічних можливостей (DCV), управління знаннями (KBV), поведінкових підходів і теорії людських стосунків.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується сфокусувати увагу на підвищенні ефективності HR-менеджменту на основі довгострокового розвитку людського капіталу та створенні умов для професійної реалізації персоналу, що дасть можливість закріпити внесені пропозиції на основі стратегічного управління підприємством в умовах глобальних викликів і змін.

Ключові слова: HR-менеджмент, операційний менеджмент, економіка, людські ресурси, сталий розвиток, ефективність, стратегічний розвиток.

Summary. Introduction. The key task of HR management in a modern enterprise is not only the recruitment of personnel but also ensuring their development, motivation, effective performance evaluation, and long-term retention within the organization. The relevance of issues related to the development of HR management is increasing in the current context of transformations within Ukraine's economic environment, driven by military events, demographic crisis, migration processes, and labor shortages.

Purpose. The purpose of this study is to explore the specific features of HR management and examine modern methods for enhancing its effectiveness.

Materials and Methods. The research is based on the works of both domestic and international scholars who conduct practical and theoretical studies in the field of analyzing current trends in HR management development in Ukrainian enterprises, as well as the implementation of effective human resource management practices in international companies.

The study employs the following scientific methods: analysis and synthesis (to assess existing HR management challenges in Ukraine), comparative method (to contrast various personnel management models), induction and deduction (to formulate specific recommendations for improving HR management based on practical examples), and logical generalization of results (to draw general conclusions and suggestions).

Results. This scientific article introduces the concept of ambidexterity – the organization's ability to innovate while maintaining efficiency – as a foundation for sustainable HR management. It proposes the resource-based view (RBV) approach as a basis for improving HR management, emphasizing the uniqueness of human resources as carriers of strategic value and sources of competitive advantage.

The functional blocks of HR management – recruitment, retention, and development – are delineated, within which modern practices are analyzed, including selective hiring, investment in skills development, performance management (including the 360° feedback method), and motivation and reward systems. The integration of new strategies is proposed, based on dynamic capabilities (DCV), knowledge-based view (KBV), behavioral approaches, and human relations theory.

Discussion. Future research should focus on increasing the effectiveness of HR management through long-term human capital development and the creation of conditions for professional realization of personnel. This will allow for the consolidation of the proposed measures based on strategic enterprise management in the context of global challenges and change.

Key words: HR management, operational management, economics, human resources, sustainable development, efficiency, strategic development

Постановка проблеми. У 2005 році Європейська комісія чітко заявила, що «добре розвинені людські ресурси є детермінантою у розвитку технологічного прогресу, покращенні якості життя, забезпеченні добробуту громадян і сприянні конкурентоспроможності підприємств» [7]. Це твердження впливає з уже існуючої дослідницької політики ЄС та підтверджує, що підвищення кваліфікації та якості знань працівників робить людський капітал домінуючим фактором у напрямку розвитку економіки. Тому проблема забезпечення постійного удосконалення людського капіталу й накопичення кадрового резерву, є головним завданням на шляху збільшення ефективності організації в цілому та перспектив її розвитку в майбутньому.

Останнім часом в Україні у світлі євроінтеграції набуває актуальності концепція «Human Resource Management» — HR-менеджменту (HRM), яка запроваджується з метою удосконалення системи управління персоналом, розвитку людського капіталу та

формування кадрового резерву для забезпечення високих показників діяльності підприємства. Тому питання вивчення кращих практик управління персоналом та пошук способів підвищення ефективності HR-менеджменту на підприємстві є надзвичайно актуальним вектором наукового пошуку у сучасних умовах розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальним проблемам HR-менеджменту підприємств присвятили свої наукові праці вітчизняні та зарубіжні вчені. Українські дослідники Бабічев А. В., Чхеайло А. А. [1], Слюсаренко К. В. та Петрішина Т. О. [8] проаналізували тенденції міжнародної практики у сфері удосконалення управління персоналом на основі талант-менеджменту, Короленко О. та Кутова Н. [3] запропонували сучасні інноваційні напрямки розвитку HR-менеджменту підприємства, Новікова М. М. та Швед А. Б. [4] досліджували сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Висвітлювали питання

сучасних напрямків удосконалення HR-менеджменту у своїх наукових доробках також закордонні учені. Зокрема Curado C. та Bontis N. [9] детально описали місце ресурсорієнтованого підходу (RBV) у сучасному управлінні персоналом, Ficapal-Cusi P. та Torrent-Sellens J. [10] деталізували інноваційні системи управління людськими ресурсами в компаніях Іспанії, Kaufman B. E. [11] Kauppi O. та Tempelaar M. P. [12] поєднали теорію економіки для формалізацію взаємозв'язку між управлінням персоналом та ефективністю фірми та апробували підхід на основі динамічних можливостей (DCV), Mayo A., Torres F. та Nieto N. [13] детально визначили ключові напрямки мотивації персоналу.

Мета статті — дослідження особливостей HR-менеджменту та вивчення сучасних методів підвищення його ефективності.

Матеріали і методи. У процесі досліджень було використано комплекс наукових методів, характерних для досліджень у сфері економіки та менеджменту. Зокрема, аналіз та синтез використано для оцінювання наявних проблем у сфері HRM в Україні, порівняльний метод — для порівняння різних моделей управління персоналом, індукції та дедукції — для формування конкретних рекомендацій щодо удосконалення HRM на підприємстві та на основі окремих практичних прикладів формування загальних висновків і пропозицій.

Виклад основного матеріалу. Перехід України на європейський вектор розвитку супроводжується великою кількістю політичних та економічних перетворень, а також певними соціально-економічними проблемами, зумовленими війною. Серед найбільш критичних для HR-менеджменту проблем є демографічна криза, масова еміграція громадян до інших країн, а також кадровий голод серед робітничих професій. Ці проблеми несуть в собі негативні наслідки в забезпеченні сталого розвитку держави, спричиняють деформацію якісних параметрів ринку праці, недостатність залучення кадрового капіталу до економіки країни та, як наслідок — зниження рівня її економічної безпеки [5]. Створення фірми, наповненої хорошими, талановитими, добре навченими людьми, є одним із ключів до її успіху. Щоб досягти цього, організації потрібно не тільки набирати та наймати найкращих кандидатів, але й утримувати хороших фахівців, підтримувати їх належну підготовку та розміщувати на належних посадах, а також, зрештою, націлювати нових працівників на заміну тих, хто залишив організацію.

Українські підприємства вимушені сьогодні шукати шляхи розв'язання проблеми відтоку висококваліфікованих кадрів за кордон і налагоджувати систему управління персоналом на основі впровадження нових методів та інноваційних технологій у сфері HRM [4]. Варто відзначити, що плинність кадрів на будь-якому підприємстві є неминучою, що у свою чергу призводить до появи вакансій. За-

вичай у сфері HRM існує два способи заповнити вакансію: зовнішній набір і просування внутрішніх співробітників. При цьому підприємство несе певні витрати, які можемо розділити на прямі та непрямі. До прямих витрат можна включити:

1. Витрати на підбір персоналу, що в основному включають: підготовку, перевірку резюме, витрати на співбесіди, витрати на підготовку до найму та проведення процедур найму.

2. Витрати на навчання, які в основному включають: підготовку до навчання, навчальні матеріали, витрати на управління навчанням тощо.

3. Витрати внутрішнього персоналу для заповнення вакансій, котрі включають: вартість внутрішнього персоналу для заповнення вакансій, додаткові витрати на понаднормову роботу, витрати, які керівники координують для завершення роботи.

4. Витрати під час онбордингу нових співробітників, коли працівники, приходячи на нову посаду, проходять період адаптації. У цей період підприємство зобов'язане виплачувати заробітну плату, що безсумнівно збільшує витрати підприємства.

До непрямих витрат відносяться:

1. Витрати, спричинені погіршенням морального духу. Звільнення одного співробітника може змусити інших також залишити компанію, як «ефект доміно». Це можна пояснити присутністю процесу обговорення співробітниками причин звільнення, що природно впливає на емоції інших працівників знижуючи ефективність командної співпраці.

2. Витрати, зумовлені нестачею резервних сил підприємства. Часте відтік персоналу ускладнює відбір керівників середньої ланки через брак талантів, що робить підприємство нездатним заповнити вакантні посади середньої ланки, якщо вони вибирають старший персонал із посади середньої ланки, що спричиняє брак талантів. Згодом це вплине на організаційну структуру підприємства.

3. Витрати, викликані витоком важливої комерційної інформації, яка може стосуватися технологій, клієнтів, методів управління [9].

Під людськими ресурсами Kaufman B. E. розуміє «людей, які підтримують виробництво товарів і послуг в організаціях, включаючи притаманні їх знання, навички, таланти, емоції та здібності» [11]. Вірізняючи людський ресурс від інших в організацій, автор вказав, що це «актив, який знаходиться в людях, та характеризується творчими, інноваційними діями, які можуть активувати інші пасивні ресурси організації» [11]. Ficapal-Cusi P. та Torrent-Sellens J. людський ресурс описують як «навички, якими володіє робоча сила і включає в себе освіту, навчання, охорону здоров'я та що ці інвестиції підвищують продуктивність особистості» [10]. Виходячи із зазначених трактувань, у напрямку вдосконалення HRM на підприємстві доцільним вважаємо звернути увагу на теорію ресурсорієнтованого підходу — Resource-Based View (RBV). Цей підхід базується на

квадро-якостях ресурсів, котрі формують основу конкурентної переваги: цінність, рідкісність, неповторність та незамінність. Іншими словами, теорія RBV досліджує конкурентні переваги фірми по відношенню до її ресурсів та на основі здатності організацій управляють своїми ресурсами таким чином, щоб їхні зусилля не могли бути повторені конкурентами [14]. Таким чином, можна стверджувати, що RBV підхід у сфері HRM базується на двох ключових векторах — людських ресурсах і можливостях їх використання. Виходячи із цього, нам імпонує думка Wang X., який розглядає HR-менеджмент як «управління робочою силою з метою продуктивного використання працівників для досягнення стратегічних бізнес-цілей організації та задоволення потреб самих працівників» [15]. Із проведеного аналізу, можна зробити висновок, що HRM включає в себе всі види діяльності, якими займаються менеджери, щоб залучити та утримати працівників, а також забезпечити їх високу працездатність із метою досягнення цілей організації. Звідси випливають конкретні функції, які виконують HR-менеджери, що включають планування людських ресурсів, процес найму, навчання, розвитку майстерності, управління результативністю, мотивацію та управління охороною праці. Ці функції можна загалом згрупувати за трьома основними категоріями, а саме залучення, утримання та розвиток людських ресурсів.

У рамках проведеного дослідження варто узагальнити ключові перспективні підходи до удосконалення HRM підприємства та їх основні риси (табл. 1).

Утримання людських ресурсів було пояснено науковцями [13] як функції HR-менеджерів, які гарантують, що працівники мають необхідні навички, а також гарантують, що вони виконують те, що від них очікують. Важливим у даному випадку для організаційного зростання є навчання, яке використовується для встановлення конкретних навичок, умінь і знань для працівника. Серед інших цілей навчання є підвищення кваліфікації та здібностей співробітників в організації, уникнення старіння менеджменту, підготовка співробітників до просування по службі та управлінської спадкоємності, утримання та мотивація працівників, що, у свою чергу, покращує ефективність організації [11]. Розвиток співробітників також стосується і самих менеджерів. Навчання менеджерів посилює їх здатність розуміти та аналізувати різні ситуації, а також знаходити та впроваджувати правильні рішення. Цілі програм розвитку менеджменту включають покращення продуктивності менеджерів, надання можливості керівникам вищої ланки мати загальне бачення організації, озброєння їх необхідними навичками для роботи з різними [9].

Ще один із векторів удосконалення HR-менеджменту варто розглянути напрям управління продуктивністю — це стратегічний та інтегрований процес,

який забезпечує постійний успіх організацій шляхом підвищення ефективності роботи працівників. Управління продуктивністю вченими визначено як процес, у якому робоча поведінка та цілі працівника узгоджуються з цілями організації, і це безперервний та інтерактивний процес, який допомагає працівникам підвищити свої можливості та сприяти продуктивності [13]. Управління продуктивністю або система оцінювання — це організований набір заходів, створених для регулярної та систематичної оцінки ефективності співробітників і забезпечення її відповідності бізнес-метрикам. Практики та дослідники погодилися, що управління ефективністю включає три основні види діяльності, серед яких: визначення цілей продуктивності, вимірювання продуктивності та надання зворотного зв'язку й інструктаж [12]. Ефективне управління продуктивністю має проходити через деякі процеси, які включають: визначення цілей оцінки, розробка стандартів ефективності, моніторинг та оцінка ефективності роботи та обговорення ефективності роботи.

У методах управління продуктивністю було визначено три підходи: підхід за особистими рисами, поведінкою та результатами. Підхід за рисами вимірює особистісні характеристики співробітника, такі як креативність, інноваційність, лідерство та залежність, які вважаються важливими у виконанні роботи, тоді як поведінковий підхід зосереджується на тому, як працівники виконують свою роботу. Нарешті, підхід, заснований на результатах, дозволяє керівникам оцінювати фактичні результати, досягнуті працівниками, він має більш кількісний характер і підкреслює, що працівники несуть відповідальність за всі досягнуті результати. Окрім пояснених вище, можна також використовувати метод «360 градусів» для оцінки своїх співробітників, який є дуже популярним і складає альтернативу традиційному методу, оскільки організації отримують повну інформацію про продуктивність співробітників. 360-градусний метод використовує комбінацію різних джерел оцінки, як зазначено вище, і це важливо для підвищення конкурентоспроможності організацій на ринку [9].

Збереження людських ресурсів як частина функцій HRM охоплює управління компенсаціями та заохоченнями [10]. Організації часто використовують управління винагородами, щоб залучити й утримати компетентних і відповідних співробітників, а також сприяти їх покращенню продуктивності через мотивацію та дотримання законодавства. Ефективне управління винагородами має на меті: винагороджувати людей відповідно до цінностей організації, винагороджувати людей за досягнення, винагороджувати правильну поведінку з метою виховання корпоративної культури [13]. Кінцеві результати всього цього призведуть до високої організаційної ефективності.

Заслугує уваги дослідження Kaufman B. E., де автор досліджує підхід амбідекстральності органі-

зацій в контексті розвитку HRM [11]. Сутність амбідекстрії полягає у здатності організації створити ефективний менеджмент, здатний адаптуватися до мінливого середовища. Даний концепт удосконалення HRM стверджує, що фірма повинна створювати умови для «процвітання амбіцій працівників» [11]. Тут важливо проаналізувати ставлення працівників, щоб зрозуміти, чого люди очікують від своєї роботи та як це ставлення впливає на продуктивність. Тобто тут мова йде про задоволеність, або незадоволеність роботою. Коли працівники відчують задоволення від своєї діяльності, це часто пов'язано з чинниками їхньої роботи, подіями, які сприяють успішному виконанню роботи та можливості професійного розвитку. Паралельне дослідження мотивації працівників дозволяє на основі їх висновків побудувати конкретну модель HRM відповідно до особливостей організації [13].

Таким чином, можна стверджувати, що людські ресурси у короткостроковій перспективі фірма може зорієнтувати відповідно до своєї основної операційної діяльності. Наприклад, такими їх елементами як знання, зовнішня мотивація чи формальні стосунки можна легко управляти в короткостроковій перспективі. Однак іншими — такими як неявні знання, внутрішня мотивація чи неформальні стосунки, керувати важче, хоча їх адаптація в перспективі може привести організацію до досягнення стійких довгострокових результатів. Розглянуті підходи є взаємодоповнюючими, проте найбільш ефективними до удосконалення HRM можна розглядати методи RBV та амбідекстрії. Зокрема, амбідекстрія визначає два важливі орієнтири сталого HRM: дослідження та застосування, дана теорія є дуже важливою для розробки сталих практик HRM, надаючи вказівки

щодо того, як HR-менеджери можуть сформувати конкурентні переваги організації орієнтуючись на наявні ресурси, внутрішню ефективність персоналу та зовнішні фактори (суспільство) у довгостроковій перспективі. Сьогодні широко застосовуваною серед міжнародної практики управління людськими ресурсами стає саме концепція талант-менеджменту, що передбачає залучення усіх можливих ресурсів для вибору фахівця саме з унікальним набором знань, умінь і досвіду, необхідних для реалізації новаторських, креативних, цікавих та інноваційно-орієнтованих ідей [8]. В концепції талантменеджменту чітко прослідковується ідея соціально-орієнтованого управління персоналом, управління здійснюється із метою створення максимально сприятливих умов для розкриття і застосування потенціалу людини [1]. Вирішення названих проблем потребує переорієнтації поглядів суспільства [2], тому узагальнюючи описаний досвід, можемо сформувати три концептуальні рекомендації щодо удосконалення сучасного HRM підприємств в Україні:

Забезпечення інтегративної теоретичної основи для розуміння сталого HRM та його впливу на ефективність організації.

1. Вивчення стійких практик і переоцінка ролі людських ресурсів у розвитку організаційної ефективності;

2. Вивчення основної ролі здібностей людини та знань, що допомагає виявити індивідуальні особливості сталого HRM та їх розвиток. У цьому сенсі головним орієнтиром є розвиток людських ресурсів та людських здібностей.

Опираючись на результати досліджень Wang, X., доцільною також буде пропозиція удосконалити

Таблиця 1

Підходи до удосконалення HRM підприємства

Назва підходу	Відмінність від традиційної практики	Очікувані результати
Ресурсоорієнтований підхід — Resource-Based View (RBV)	Розглядає працівників та їхні знання, навички, здібності як стратегічні ресурси, а їх унікальність як стратегічну конкурентну перевагу	Зростання продуктивності завдяки залученню та розвитку ключових талантів, які важко повторити конкурентам
Підхід на основі динамічних можливостей — Dynamic Capability View (DCV)	Дозволяє аналізувати здібності людини, здібності до навчання, емоційний інтелект, і ступінь соціальної взаємодії	Дозволяє займатися стійкістю та розвитком HRM для ефективності організації та суспільства
Підхід на основі менеджменту знань — Knowledge Based View (KBV)	Знання розглядаються як особливий стратегічний ресурс, який не знецінюється на відміну від матеріальних ресурсів виробництва	Дозволяє покращити ефективність організації за рахунок нової інформації, досвіду, інноваційних ідей та практики
Поведінкова теорія	Враховує не лише економічну мотивацію, але й соціальні потреби, як визнання, в колективі, міжособистісні взаємини, позитивне ставлення до роботи, нові цілі та досягнення	Дозволяє пояснити, як нематеріальна мотивація може стати конкурентною перевагою, покращивши ефективність організації
Теорія людських стосунків і кооперативні системи	Вивчає еволюцію корпоративної поведінки на основі командної роботи, співпраці неформальних груп у колективі	Дозволяє пояснити, як соціальні відносини можуть покращити ефективність організації через міцні стосунки, засновані на довірі та повазі

Джерело: узагальнено авторами на основі [9; 11; 12]

практики HRM на основі наступних чотирьох вимірів, які вважаються важливими рушійними силами для ефективності організації [15]:

1. Вибірковий найм. Процес відбору має базуватися на здатності працівників виконувати свою роботу. Робочу силу слід набирати з необхідними знаннями, навичками та здібностями для досягнення організаційних цілей і позитивного внеску в досягнення цілей фірми.

2. Інвестиції в навчання — практики HRM, спрямовані на підвищення рівня підготовки робочої сили, що забезпечують широке навчання, з точки зору максимальної кількості залучених працівників.

3. Практика винагороди. Умовна винагорода є важливою в більшості високопродуктивних робочих систем. Різні інструменти та пакети винагород включають баланс між фіксованим компонентом і компонентом, заснованим на заохоченнях, що базується на системі оцінки ефективності.

4. Безпека зайнятості — трудові відносини, що виникають на підставі трудового договору постійного чи тимчасового характеру.

Автори Ficapal-Cusí, P. and Torrent-Sellens, J. [10] підтверджують своїми дослідженнями існування важливих взаємозалежностей між певними внутрішніми та зовнішніми аспектами структури фірм та інтенсивністю, з якою приймаються інноваційні вектори удосконалення HRM, основними серед них є організаційна структура фірми, конкурентна стратегія, практика операційного менеджменту та технологічна й інноваційна перспективи розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підводячи підсумок, можна сказати, що фірми, які впроваджують системи управління персоналом, що розвиваються, демонструють

структуру ланцюжка створення вартості та результативність бізнесу більш просунуті, ніж фірми, які впроваджують більш традиційні системи управління персоналом.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що традиційні підходи до управління персоналом вичерпують свій потенціал, тому впровадження інноваційних моделей, зокрема ресурсорієнтованого підходу (RBV), динамічних можливостей (DCV), знаннєво-орієнтованого підходу (KBV) та концепції амбідекстрії, є необхідною умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Підвищення ефективності HRM передбачає не лише технічне вдосконалення процесів найму, адаптації й оцінювання персоналу, але й створення сприятливого середовища для мотивації, навчання та професійного зростання працівників. Практичні рекомендації щодо удосконалення HR-менеджменту охоплюють чотири ключові напрями: селективний найм, інвестування в навчання, ефективну систему винагород і забезпечення стабільності зайнятості.

В подальших наукових дослідженнях пропонується сфокусувати увагу на підвищенні ефективності HR-менеджменту на основі довгострокового розвитку людського капіталу та створенні умов для професійної реалізації персоналу, що дасть можливість закріпити внесені пропозиції на основі стратегічного управління підприємством в умовах глобальних викликів і змін. Реалізація запропонованих підходів дозволить українським підприємствам сформувати стійку систему управління людськими ресурсами, здатну адаптуватися до змін, забезпечувати високу результативність працівників і досягати стратегічних цілей організації, що прагнуть до сталого розвитку в умовах глобалізованого ринку.

Література

1. Бабічев А.В., Чхейло А.А. Концепція талант-менеджменту як основа управління людськими ресурсами: тенденції міжнародної практики та уроки для України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 8. С. 170–177.
2. Зубар І.В. Еколого-економічні проблеми сучасного землекористування господарств Вінниччини. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2016. № 9. С. 30–41.
3. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-60
4. Новікова М.М., Швед А.Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки.* 2021. № 4. С. 127–133. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-4-127-133
5. Онищук Ю.В., Зубар І.В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2018. Вип. 5(33). С. 37–49.
6. Польова Н.М., Гуляйко А.П., Радченко О.В. Стратегічне управління якістю та людськими ресурсами, як ключові аспекти забезпечення споживчої цінності продукції АПК. *Агросвіт.* 2024. № 3. С. 58–67.
7. Слісаренко М.В., Єфіменко М.О., Самойленко В.В. Трансформація управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій. *Суспільство та національні інтереси.* 2024. № 6. С. 512–527.
8. Слюсаренко К.В., Петрішина Т.О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. *Ефективна економіка.* 2023. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.7.32.

9. Curado C., Bontis, N. The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *Int. J. Learning and Intellectual Capital Int. J. Learning and Intellectual Capital*. 2006. 3. P. 367–381. DOI: 10.1504/IJLIC.2006.011747.
10. Ficapal-Cusi P., Torrent-Sellens J. New Human Resource Management Systems in Non-Based-Knowledge Firms: Applications for Decision Making on the Business Performance. *Modern Economy*. 2014. 5. P. 139–151.
11. Kaufman B. E. Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*. 2015. 25(1). P. 107–125.
12. Kaupila O., Tempelaar M. P. The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*. 2016. 53(6). P. 1019–1044. DOI:10.1111/joms.12192.
13. Mayo A., Torres F., Nieto N. The Motivation and Performance in the Human Resource of a University Organization in the State of Morelos. *Open Journal of Business and Management*. 2018. 6. P. 678–687. DOI: 10.4236/ojbm.2018.63051.
14. Rothaermel F. T. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, New York, 2012.
15. Wang X. Strategic Human Resource Management and Corporate Performance. *Modern Economy*. 2019. 10. P. 311–333. DOI: 10.4236/me.2019.101021.

References

1. Babichev, A. V., Chkheailo, A. A. (2023). Kontsepsiia talant-menedzhmentu yak osnova upravlinnia liudskymy resursamy: tendentsii mizhnarodnoi praktyky ta uroky dlia Ukrainy [Talent management concept as a basis of HR management: international trends and lessons for Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*. № 8. Pp. 170–177 [in Ukraine].
2. Zubar, I. V. (2016). Ekolohiko-ekonomichni problemy suchasnoho zemlekorystuvannia hospodarstv Vinnychchyn [Ecological and economic problems of modern land use in Vinnytsia region]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. № 9. Pp. 30–41 [in Ukraine].
3. Korolenko, O., Kutova, N. (2023). HR-menedzhment pidpriemstva: vyklyky ta realii sohodennia [HR management of the enterprise: challenges and current realities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-60 [in Ukraine].
4. Novikova, M. M., Shved, A. B. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy [Modern trends in HR management development in Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky*. № 4. Pp. 127–133. DOI:10.32983/2222-0712-2021-4-127-133 [in Ukraine].
5. Onyshchuk, Yu. V., Zubar, I. V. (2018). Zakordonna mihratsiia trudovykh resursiv yak pereshkoda stalomu ekonomichnomu rozvytku Ukrainy [Foreign labor migration as an obstacle to Ukraine's sustainable economic development]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment. Aktualni pytannia nauky i praktyky*. № 5(33). Pp. 37–49 [in Ukraine].
6. Polova, N. M., Huliaiko, A. P., Radchenko, O. V. (2024). Stratehichne upravlinnia yakistiu ta liudskymy resursamy, yak kliuchovi aspekty zabezpechennia spozhyvchoi tsinnosti produktsii APK [Strategic quality and HR management as key factors in ensuring consumer value in the agricultural sector]. *Ahrosvit*. № 3. Pp. 58–67 [in Ukraine].
7. Slisarenko, M. V., Yefimenko, M. O., Samoilenko, V. V. (2024). Transformatsiia upravlinnia liudskymy resursamy v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohii [Transformation of human resource management in the era of digital technologies]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*. № 6. Pp. 512–527 [in Ukraine].
8. Sliusarenko, K. V., Petryshyna, T. O. (2023). Upravlinnia liudskymy resursamy v mizhnarodnykh kompaniiakh: kontsepsiia talant-menedzhmentu ta motyvatsiinoho menedzhmentu [Human resource management in international companies: talent management and motivation management concepts]. *Efektivna ekonomika*. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.7.32 [in Ukraine].
9. Curado, C., Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 3, 367–381. DOI:10.1504/IJLIC.2006.011747.
10. Ficapal-Cusi, P., Torrent-Sellens, J. (2014). New Human Resource Management Systems in Non-Based-Knowledge Firms: Applications for Decision Making on the Business Performance. *Modern Economy*, 5, 139–151.
11. Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), 107–125.
12. Kaupila, O., Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044. DOI:10.1111/joms.12192.
13. Mayo, A., Torres, F., Nieto, N. (2018). The Motivation and Performance in the Human Resource of a University Organization in the State of Morelos. *Open Journal of Business and Management*, 6, 678–687. DOI: 10.4236/ojbm.2018.63051.
14. Rothaermel, F. T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, New York.
15. Wang, X. (2019). Strategic Human Resource Management and Corporate Performance. *Modern Economy*, 10, 311–333. DOI: 10.4236/me.2019.101021.

УДК 658.314

Лазоренко Таїсія Василівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Lazorenko Taisiia

PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of Enterprise Management
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
ORCID: 0000-0001-7895-1306

Артюшок Вікторія Станіславівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
проректор з навчально-методичної роботи та якості освіти
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука»

Artiushok Viktoriia

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management,
Vice-Rector for Academic Affairs and Quality of Education
Private Higher Education Establishment
"Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities"
ORCID: 0000-0003-4812-1613

Бурачек Ігор Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

Burachek Igor

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management, Business and Marketing Technologies
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: 0000-0003-0549-6917

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-10951

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ЧЕРЕЗ РЕАЛІЗАЦІЮ
МОТИВАЦІЙНООРІЄНТОВАНИХ
УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ**

**INCREASING THE EFFICIENCY OF MODERN
MANAGEMENT THROUGH THE IMPLEMENTATION
OF MOTIVATION-ORIENTED MANAGEMENT FUNCTIONS**

Анотація. Вступ. В умовах соціально-економічної нестабільності та воєнного стану в Україні проблема підвищення ефективності сучасного менеджменту набуває особливої значущості. Зміна пріоритетів працівників, трансформація ціннісних орієнтирів, зростання психологічного навантаження та ризиків зумовлюють потребу в переосмисленні ролі мотиваційної складової управлінських функцій. Ефективне управління в таких умовах неможливе без глибокого розуміння індивідуальних і колективних мотиваційних чинників та впровадження адаптивних мотиваційно-орієнтованих підходів.

Мета статті полягає у визначенні ролі та значення мотиваційної складової у структурі управлінських функцій, а також розробка шляхів посилення мотиваційної ефективності управління в умовах сучасних викликів.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є наукові публікації, які розкривають особливості підвищення ефективності управління персоналом та застосування мотиваційних інструментів в умовах сучасних викликів.

У дослідженні застосовано методи системного аналізу, логіко-структурного моделювання, а також елементи порівняльного аналізу мотиваційних чинників у мирний і кризовий періоди. Особливу увагу приділено використанню якісного підходу до інтерпретації соціально-психологічних аспектів трудової мотивації.

Результати. У статті обґрунтовано, що мотивація є невіддільною складовою усіх управлінських функцій, формуючи синергію між організаційними завданнями й індивідуальними інтересами працівників. Визначено ключові трансформації мотиваційних пріоритетів у кризовий період від матеріальних стимулів до моральної підтримки, емоційної безпеки та соціальної захищеності. Виокремлено основні перешкоди на шляху впровадження мотиваційно-орієнтованих підходів у практиці сучасного менеджменту, зокрема інституційну негнучкість, ресурсні обмеження та недостатню управлінську емоційну компетентність. Запропоновано низку практичних рекомендацій щодо посилення мотиваційної функції, орієнтованих на адаптивність, персоналізацію та підтримку внутрішньоорганізаційної довіри.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на емпіричному вивченні змін мотиваційних установок у різних галузях економіки та на розробці моделей адаптивного мотиваційного менеджменту, здатного ефективно функціонувати в умовах кризових трансформацій і високої турбулентності зовнішнього середовища.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний менеджмент, цифровізація, особистісний розвиток, залученість, ініціативність.

Summary. Introduction. In the conditions of socio-economic instability and martial law in Ukraine, the problem of increasing the efficiency of modern management is gaining particular importance. Changing employee priorities, transformation of value orientations, increasing psychological stress and risks necessitate a rethinking of the role of the motivational component of management functions. Effective management in such conditions is impossible without a deep understanding of individual and collective motivational factors and the implementation of adaptive motivation-oriented approaches.

Purpose. The aim of the article was to determine the role and significance of the motivational component in the structure of management functions, as well as to develop ways to enhance the motivational efficiency of management in the conditions of modern challenges.

Materials and methods. The research materials are scientific publications that reveal the features of increasing the efficiency of personnel management and the use of motivational tools in the face of modern challenges.

The study used methods of system analysis, logical-structural modeling, as well as elements of comparative analysis of motivational factors in peacetime and crisis periods. Special attention is paid to the use of a qualitative approach to the interpretation of socio-psychological aspects of labor motivation.

Results. The article substantiates that motivation is an integral part of all management functions, forming a synergy between organizational tasks and individual interests of employees. Key transformations of motivational priorities in a crisis period are identified – from material incentives to moral support, emotional security and social protection. The main barriers to the implementation of motivation-oriented approaches in modern management practice are identified, in particular institutional inflexibility, resource constraints and insufficient managerial emotional competence. A number of practical recommendations are proposed for strengthening the motivational function, focused on adaptability, personalization and support for intra-organizational trust.

Discussion. Further research can be focused on the empirical study of changes in motivational attitudes in various sectors of the economy and on the development of models of adaptive motivational management capable of functioning effectively in conditions of crisis transformations and high turbulence in the external environment.

Key words: motivation, motivational management, digitalization, personal development, involvement, initiative.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій і цифровізації усіх сфер суспільного життя зростає потреба в переосмисленні традиційних підходів до управління. Однією з ключових проблем менеджменту залишається недостатній рівень реалізації мотиваційної складової в управлінських процесах, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування організацій. Незважаючи на наявність численних теоретичних напрацювань у сфері мотивації праці, на практиці спостерігається відставання у впровадженні мотиваційно-орієнтованих управлінських функцій, здатних не лише забезпечити високі виробничі результати, але і сприяти

особистісному розвитку працівників, їх залученості та ініціативності. Відсутність системного підходу до формування мотиваційної політики в управлінні та низька адаптивність існуючих моделей мотивації до сучасних викликів і потреб працівників різних поколінь зумовлюють актуальність дослідження шляхів підвищення ефективності менеджменту саме через посилення мотиваційного компонента управлінської діяльності. Таким чином, постає необхідність наукового обґрунтування ефективних мотиваційних механізмів у структурі управлінських функцій як інструменту досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного управління персоналом

у контексті реалізації мотиваційно-орієнтованих управлінських функцій привертає дедалі більшу увагу дослідників, проте низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Серед актуальних напрямів аналізу слід виокремити трансформацію мотиваційних підходів в умовах зміни соціально-економічного середовища, пошук нових інструментів стимулювання, а також дослідження зв'язку між якістю управлінських функцій і результативністю діяльності підприємств.

У наукових розвідках М. Гарасимлюка та О. Дацива мотиваційна складова розглядається як невіддільний елемент процесу управління персоналом у сфері ресторанного господарства. Науковці підкреслили важливість формування мотиваційної політики, орієнтованої на підвищення залученості працівників, проте у фокусі дослідження залишились переважно традиційні матеріальні інструменти стимулювання, що звужує обсяг інноваційного розуміння мотивації в управлінні [1].

Висновок про те, що процесний підхід до управління є основою підвищення ефективності функціонування підприємства зроблено в статті І. Стец. Автор підкреслив доцільність інтеграції мотиваційних механізмів у загальну систему управлінських процесів, проте конкретні практичні моделі адаптації мотивації до нових умов трансформації залишаються недоопрацьованими [2].

На важливості збалансованого використання стратегічного і тактичного управління персоналом наголосив А. Климчук за результатами аналізу інструментів ефективного управління. При цьому мотивація згадується як складова частина загального інструментарію, але не набуває системного та методологічного обґрунтування як самостійний чинник продуктивності управлінських функцій [3].

Проблеми інтеграції емоційної і соціальної складових мотиваційного процесу, що відповідає сучасним підходам до людського капіталу, стали об'єктом дослідження М. Зеленої та ін. При цьому мотивація розглядається як системно-утворюючий чинник для підвищення результативності персоналу. Однак питання адаптації таких моделей до умов кризового менеджменту залишається відкритим [4].

Стаття О. Продіус та В. Лобінцевої присвячена організаційно-управлінським шляхам підвищення ефективності персоналу з акцентом на важливість мотиваційного лідерства. Хоча авторки зазначають роль мотивації у контексті внутрішньої організаційної культури, відсутній акцент на зміну мотиваційних установок у нестабільних умовах, зокрема в ситуації криз і викликів зовнішнього середовища [5].

Підхід до мотивації як до ключового інструменту ефективної діяльності підприємств детально розкрито у дослідженні В. Боковця та ін. Науковці розглянули питання поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, однак їх увага була зосереджена переважно на традиційних аспектах мотивації, без

урахування трансформаційних процесів сучасного менеджменту [6].

У свою чергу, І. Ігнат'єва та А. Сербенівська виокремили низку проблем і протиріч у сфері мотивації в умовах сучасного менеджменту. Авторки вказують на конфлікт між ціннісними орієнтирами працівників та організаційною практикою, а також на недосконалість діючих мотиваційних систем. Проте дослідження не містить пропозицій щодо впровадження мотиваційно-орієнтованих управлінських функцій як механізму вирішення зазначених проблем [7].

На думку І. В. Шульженка та ін., удосконалення мотиваційного механізму потребує системного підходу до управління персоналом. Дослідники наголошують на необхідності врахування індивідуальних потреб і цінностей працівників, однак залишаються осторонь питання практичної реалізації таких підходів у реаліях нестабільної соціально-економічної ситуації [8].

Загалом, огляд літератури дає підстави стверджувати, що попри значну увагу до питань мотивації у сучасному менеджменті, спостерігається нестача системних досліджень, спрямованих на інтеграцію мотиваційної складової в управлінські функції як центральний елемент ефективного менеджменту. Крім того, переважна більшість наукових публікацій присвячена загальноорганізаційним або галузевим аспектам, тоді як мотиваційні трансформації в умовах кризових викликів потребують подальшого поглибленого аналізу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні шляхів підвищення ефективності сучасного менеджменту шляхом інтеграції мотиваційно-орієнтованих підходів задля реалізації управлінських функцій.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі основні завдання:

- визначити роль і значення мотиваційної складової у структурі управлінських функцій;
- оцінити вплив мотиваційних механізмів на ефективність управлінської діяльності;
- виокремити основні бар'єри та проблеми впровадження мотиваційно-орієнтованих підходів у практиці сучасного менеджменту;
- запропонувати ефективні шляхи посилення мотиваційної складової управлінських функцій з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У структурі сучасного менеджменту мотиваційна складова набуває особливого значення, виступаючи не лише як засіб впливу на поведінку працівників, а як стратегічний інструмент, що забезпечує стійкість організації в умовах невизначеності. Враховуючи поточну соціально-економічну та політичну ситуацію в Україні, зумовлену повномасштабною війною, питання мотивації працівників, особли-

во у сфері проектного, інноваційного та кризового управління, виходить на перший план [9].

Сучасна управлінська наука визнає, що мотивація працівників формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать індивідуальні потреби, цінності, рівень освіти, ментальність, професійна кваліфікація, вік, сімейний стан тощо. Вони визначають особистісну готовність працівника до залучення в роботу, його очікування від професійної діяльності та бажаний стиль керівництва. Зовнішні чинники, як-от соціальне середовище, політична стабільність, економічна ситуація, умови праці, організаційна культура та стан безпеки, є не менш важливими для формування реальної картини мотивації у конкретному робочому середовищі.

В умовах війни в Україні мотиваційна парадигма зазнає суттєвих трансформацій. Працівники перебувають під постійним психологічним тиском, стикаються зі зростаючим рівнем стресу, фінансовою нестабільністю, загрозою безпеці життя, обмеженим доступом до ресурсів та інформації [10]. Всі ці чинники значно ускладнюють традиційні управлінські підходи, водночас створюючи передумови для переосмислення ролі мотивації у менеджменті. У такому контексті реалізація мотиваційних функцій керівника переходить від формального розподілу обов'язків і системи заохочень до глибшого, ціннісного рівня — створення довіри, підтримки, командної єдності й усвідомлення значущості особистого внеску кожного працівника.

Особливо критичним питання мотивації стає для фахівців, які працюють у командах інноваційних проєктів. Така діяльність традиційно пов'язана з високими ризиками, інтенсивним графіком, обмеженими ресурсами та необхідністю швидкого прийняття рішень. У період війни ці виклики помножуються, оскільки до них додаються додаткові емоційні та фізичні навантаження, зниження прогнозованості майбутнього, скорочення джерел фінансування, постійні зміни в логістиці та комунікаціях. У таких умовах саме мотиваційна функція управлінця стає ключем до збереження працездатності команди та досягнення результатів, незважаючи на об'єктивні обмеження.

Роль керівника полягає не тільки в управлінні поточними процесами, але і в умінні підтримати емоційний баланс команди, створити простір для внутрішньої стійкості та професійної самореалізації [11, с. 76]. Це означає, що керівник має володіти як класичними інструментами стимулювання (матеріальні бонуси, премії, кар'єрне просування), так і активно застосовувати нематеріальні чинники (визнання, гнучкість, комунікацію, психологічну підтримку, індивідуальний підхід до потреб співробітників). Саме ці чинники сьогодні виявляються найбільш ефективними для підтримки високої продуктивності праці.

Важливо підкреслити, що в умовах нестабільності пріоритети мотивації змінюються. У мирний час головними чинниками були фінансова винагорода та можливість кар'єрного зростання, але під час війни працівники все більше орієнтуються на соціальну захищеність, стабільність робочого місця, гнучкість, моральну підтримку, емоційну безпеку та змістовність роботи. Це потребує від менеджменту гнучкого реагування, здатності постійно адаптувати мотиваційні практики до змін у зовнішньому середовищі, а також системного аналізу індивідуальних і колективних потреб команди.

У зв'язку з цим стає доцільним проведення порівняльного аналізу домінуючих мотиваційних чинників у різні періоди соціально-економічного розвитку. Такий підхід дозволяє чітко окреслити трансформацію ціннісних орієнтирів працівників, спричинену зовнішніми загрозами, та наочно продемонструвати нові акценти в системі управлінської мотивації. Нижче представлено Таблицю 1, яка відображає зміну пріоритетів мотивації персоналу в умовах стабільного (мирного) середовища та в ситуації воєнної нестабільності.

Таким чином, мотивація не є ізольованим елементом управлінського процесу, а навпаки виступає інтегративною складовою, яка визначає результативність реалізації всіх інших управлінських функцій. Вона формує внутрішню динаміку в колективі, посилює цілеспрямованість організаційної діяльності та створює умови для сталого функціонування команди навіть у нестабільному середовищі. З метою систематизації цього взаємозв'язку доцільно проаналізувати, як саме мотиваційна складова виявляється в основних функціях сучасного менеджменту (табл. 2).

Незважаючи на загальновизнану важливість мотиваційного підходу в системі сучасного менеджменту, на практиці впровадження мотиваційно-орієнтованих управлінських функцій часто стикається з низкою перешкод і системних проблем [12]. Ці труднощі носять як внутрішньоорганізаційний, так і зовнішньообумовлений характер, посилюються політичними, економічними та безпековими викликами, що особливо актуалізувалося в умовах війни в Україні.

Однією з провідних проблем є обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює реалізацію матеріальних стимулів, які традиційно вважаються найбільш дієвими засобами підвищення мотивації. В умовах економічної нестабільності, інфляції і непередбачуваності податкового навантаження підприємства змушені скорочувати витрати на персонал, що послаблює ефективність класичних моделей стимулювання. Нерідко це призводить до підвищеної плинності кадрів, емоційного вигорання працівників, зниження продуктивності праці та лояльності до організації.

Ще одним серйозним викликом може стати деформоване управлінське мислення, яке залишається

Таблиця 1

Трансформація мотиваційних пріоритетів працівників в умовах війни

Мотиваційний чинник	Пріоритет у мирний час	Пріоритет в умовах війни / нестабільності	Аналітичний коментар
Фінансова винагорода	Високий	Середній	Залишається важливою, однак поступається нематеріальним чинникам у періоди кризи.
Кар'єрне зростання	Високий	Низький	Втрачає актуальність через невизначеність і фокус на збереженні поточного статусу.
Соціальна захищеність	Середній	Високий	Стає критичним чинником мотивації в умовах втрати гарантій і загроз для базових потреб.
Стабільність робочого місця	Середній	Високий	Переходить у зону пріоритетів, коли працівники прагнуть збереження роботи будь-якою ціною.
Гнучкий графік / режим роботи	Низький	Високий	Зростає значущість через зміни у стилі життя, релокацію, необхідність адаптації.
Моральна підтримка з боку керівництва	Низький	Високий	У кризових умовах моральна підтримка часто цінується більше за матеріальну.
Емоційна безпека в команді	Низький	Високий	Створення психологічно комфортного середовища зменшує рівень стресу та вигорання.
Змістовність і цінність роботи	Середній	Високий	Зростає потреба відчувати, що робота має сенс і вплив, особливо в умовах втрати контролю.
Навчання та розвиток	Високий	Середній/Низький	Тимчасово відходить на другий план, однак може стати ресурсом для відновлення в майбутньому.

Джерело: власна розробка авторів

авторитарно-орієнтованим [13, с. 95]. У багатьох організаціях все ще домінує контрольний і директивний стиль управління, де мотивація розглядається як додатковий, а не базовий інструмент впливу. Така модель управління передбачає мінімальну гнучкість у врахуванні індивідуальних потреб працівників, ігнорує принципи залученості, довіри та відкритої комунікації. Відсутність належної лідерської культури, низький рівень емоційного інтелекту менеджерів, а також дефіцит стратегічного бачення в питаннях розвитку людського капіталу формують внутрішню інституційну інерцію.

Не менш актуальною є також проблема відсутності адаптивної мотиваційної стратегії, що відповідає динамічному та кризовому середовищу. У більшості

випадків мотиваційні системи залишаються стандартними, уніфікованими й інертними до змін. Вони не враховують індивідуальні соціально-психологічні характеристики персоналу, особливо у воєнний час, коли працівники дедалі частіше потребують моральної підтримки, відчуття безпеки, гнучкого графіку, можливості працювати дистанційно, бути почутими та залученими до прийняття рішень. Відсутність чутливості до таких потреб знижує ефективність управлінських дій і спричиняє зниження мотивації.

До потенційних перешкод також слід віднести недостатній рівень підготовки управлінського персоналу в частині нематеріальної мотивації і соціально-психологічного супроводу команд. Нерідко менеджери не мають достатнього досвіду чи знань щодо

Таблиця 2

Роль мотивації в реалізації основних управлінських функцій

Функція менеджменту	Роль мотивації у контексті цієї функції
Планування	Забезпечує узгодженість між стратегічними цілями організації та особистими пріоритетами працівників, підвищує рівень залученості до формування цілей.
Організація	Сприяє ефективному розподілу обов'язків і ролей відповідно до внутрішньої мотивації, інтересів та сильних сторін членів команди.
Контроль	Перетворює контроль з інструменту зовнішнього тиску на механізм підтримки та професійного супроводу, знижує опір і напругу в колективі.
Координація	Підсилює взаємодію між працівниками на основі довіри, спільних цінностей і цілей, підвищує готовність до командної роботи.
Лідерство	Стимулює розвиток емоційного інтелекту, здатності надихати, слухати та підтримувати, посилює авторитет керівника не через владу, а через вплив.

Джерело: власна розробка авторів

реалізації мотиваційного потенціалу через нематеріальні важелі: визнання досягнень, розвиток професійних навичок і створення умов для самореалізації. У контексті високих навантажень і стресових умов війни ці аспекти набувають особливого значення, однак залишаються слабо інтегрованими у систему щоденного управління.

Варто також зазначити, що соціально-психологічна втома працівників, викликана тривалими кризами, війною, невизначеністю майбутнього, знижує чутливість до класичних мотиваційних стимулів. У таких умовах мотивація потребує не просто адаптації, а глибокої переорієнтації на сенс, спільні цінності, соціальну солідарність і внутрішнє відчуття важливості праці. Це вимагає від менеджменту переходу до гуманістично-орієнтованої моделі управління, що ґрунтується на емпатії, відкритості та готовності розділяти ризики і відповідальність із командою.

Зважаючи на трансформацію управлінських парадигм у контексті сучасних соціально-економічних викликів, зокрема воєнного стану, економічної турбулентності, зміни ринку праці та соціальної напруги, посилення мотиваційної складової у структурі управлінських функцій постає не лише як бажане, але і як об'єктивно необхідне завдання. Його ефективне вирішення передбачає реалізацію цілісного комплексу стратегічних і тактичних кроків, спрямованих на створення адаптивного, інклюзивного та людяно орієнтованого управлінського середовища.

Насамперед, першочергового значення набуває перехід до гнучких мотиваційних моделей, які враховують індивідуальні потреби працівників, динаміку їхнього психоемоційного стану, рівень стресостійкості та соціального навантаження. Це означає відмову від уніфікованих схем мотивації на користь персоналізованих інструментів, які передбачають широку палітру як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Зокрема, важливими стають моральне визнання, підтримка лідерства, гнучкий графік, дистанційна форма зайнятості, можливість самореалізації у результаті участі в прийнятті рішень, залученість до соціально значущих проєктів.

Одночасно з цим важливим чинником зміцнення мотиваційного потенціалу залишається інституалізація стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, яка передбачає оперативне стимулювання праці та інвестування в розвиток персоналу. Йдеться про створення систем безперервного навчання, підвищення кваліфікації, розвиток внутрішніх лідерських компетентностей і формування умов для професійного зростання навіть в умовах ресурсних обмежень. У цьому контексті особливої ваги набувають внутрішньоорганізаційні програми менторства, професійного супроводу й емоційного коучингу.

Ще одним пріоритетним напрямом є посилення соціальної підтримки працівників, зокрема забезпечення гарантій соціальної безпеки, прозорості

кадрових процесів, стабільності робочого місця, дотримання принципів гідного ставлення та інклюзії. У кризовому середовищі ці чинники часто переважають за мотиваційною силою навіть класичні економічні стимули. Працівники, які мають впевненість у завтрашньому дні, які відчують захищеність, підтримку та повагу, демонструють вищу залученість, лояльність і готовність до подолання труднощів разом з організацією.

Усвідомлюючи актуальність гуманістичної складової мотиваційної системи, доцільним є розвиток лідерства, орієнтованого на емоційний інтелект. Ефективні менеджери повинні володіти навичками емпатії, активного слухання, делегування, натхнення та підтримки. У посттравматичних умовах війни здатність керівника бути емоційно присутнім, щиро співпереживати та підтримувати персонал є критично важливою не лише для збереження працездатності команди, але і для створення позитивної організаційної культури.

Також необхідно наголосити на важливості створення умов для змістовності праці, що передбачає чітке розуміння працівником значущості власного внеску, відповідність професійної діяльності особистим цінностям, наявність місії і соціального сенсу в роботі. У кризовий період працівники прагнуть відчувати, що їхня праця має суспільну цінність, сприяє зміцненню держави, підтримці громади чи допомозі іншим. Управлінці повинні вміти транслиувати ці смисли та формувати відчуття спільної мети в межах організаційного контексту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження було з'ясовано, що мотиваційна складова відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських функцій, інтегруючись у процеси планування, організації, контролю, координації і лідерства. Було доведено, що без належного рівня мотивації жодна з управлінських функцій не може бути реалізована повноцінно, а синергія між індивідуальними потребами працівників і цілями організації сприяє досягненню високих результатів діяльності.

Проведено оцінку впливу мотиваційних механізмів на ефективність управлінської діяльності, в результаті чого було встановлено, що у мирний час провідними мотиваційними чинниками виступали фінансова винагорода та можливість кар'єрного росту, тоді як в умовах війни акцент зміщує на соціальну захищеність, емоційну підтримку, стабільність зайнятості та змістовність праці. Це, у свою чергу, вимагає від менеджменту гнучкості, адаптивності й емоційного інтелекту.

За результатами проведеного аналізу було виокремлено низку перешкод і проблем, що ускладнює впровадження мотиваційно-орієнтованих підходів у сучасному менеджменті. Серед них інституційна негнучкість, домінування формального підходу до мотивації, брак ресурсів, низький рівень емоційної

компетентності управлінців, а також зростання тривожності та професійного вигорання працівників в умовах кризової реальності.

Також було запропоновано комплекс ефективних шляхів посилення мотиваційної складової управлінських функцій, які включають упровадження персоналізованих і гнучких моделей мотивації, розвиток соціальної підтримки персоналу, стимулювання змістовності праці, посилення інвестицій у людський капітал і формування лідерства, заснованого на емпатії та довірі. Зазначені рекомендації мають на меті забезпечити адаптивність, стійкість

та інноваційність організацій в умовах соціально-економічних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі специфіки мотиваційних потреб працівників у різних секторах економіки в умовах затяжної соціально-економічної і політичної нестабільності. Особливо актуальним є дослідження динаміки змін мотиваційних пріоритетів залежно від професійної діяльності, вікових груп, гендерних відмінностей, а також ступеня залученості працівників до інноваційних або проектних форм зайнятості.

Література

1. Гарасимлюк М.В., Даців О.Ю. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. С. 47–51. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-8) (дата звернення: 25.04.2025).
2. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2023. № 23. С. 161–167. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf (дата звернення: 25.04.2025).
3. Климчук А.О. Основні інструменти підвищення ефективності управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. С. 26–28. URI: <https://elar.khmnua.edu.ua/handle/123456789/4774> (дата звернення: 25.04.2025).
4. Зелена М., Чернушкіна О., Баксалова О. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 5. С. 438–445. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-70> (дата звернення: 25.04.2025).
5. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4 (50). С. 57–65. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2020.8> (дата звернення: 25.04.2025).
6. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 5. С. 294–297. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-51) (дата звернення: 25.04.2025).
7. Ігнат'єва І.А., Сербенівська А.Ю. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя. Наукові записки НаУКМА. *Економічні науки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 42–47. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20194.1.41-47> (дата звернення: 25.04.2025).
8. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 47. С. 133–136. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastuct47-25> (дата звернення: 25.04.2025).
9. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проектах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16> (дата звернення: 25.04.2025).
10. Мельник А.О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 4. С. 171–176. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25> (дата звернення: 25.04.2025).
11. The management functions / K. Adom. *Business administration*. New York: Productivity Press, 2023. P. 55–105. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003458524-4> (дата звернення: 25.04.2025).
12. Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement / S.H. Awan. *SAGE Open*. 2020. Vol. 10, No. 4. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244020969383> (дата звернення: 25.04.2025).
13. Меленчук І., Яремко І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. *Grail of Science*. 2022. № 17. С. 94–98. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.07.2022.013> (дата звернення: 25.04.2025).

References

1. Harasymliuk, M. V., Datsiv, O. Yu. (2021). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom pidpriemstva restorannoho hospodarstva [Ways to improve the efficiency of personnel management in a restaurant enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu — Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (5), 47–51. Retrieved from [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-8) [in Ukrainian].

2. Stets, I. I. (2023). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Process approach to management as a tool for increasing enterprise efficiency]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Infrastruktura rynku — Economics and Enterprise Management. Market Infrastructure*, (23), 161–167. Retrieved from http://market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf [in Ukrainian].
3. Klymchuk, A. O. (2016). Osnovni instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [Key tools to improve enterprise management efficiency]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky — Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (2), 26–28. Retrieved from <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/4774> [in Ukrainian].
4. Zelena, M., Chernushkina, O., Baksalova, O. (2023). Motyvatsiia yak systemno-utvoriuiuchy instrument pidvyshchennia rezultativ diialnosti personalu pidpriemstva [Motivation as a system-forming tool to increase employee performance]. *Ekonomichni nauky. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu — Economic Sciences. Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (5), 438–445. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-70> [in Ukrainian].
5. Prodius, O. I., Lobintseva, V. V. (2020). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Ways to improve personnel management efficiency at an enterprise]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal — Economics: Realities of Time. Scientific Journal*, (4(50), 57–65. Retrieved from <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2020.8> [in Ukrainian].
6. Bokovets, V. V., Kulhanik, O. M., Apostolova, V. (2021). Motyvatsiia personalu yak vazhlyvyi instrument efektyvnoi diialnosti pidpriemstv [Personnel motivation as an important tool for enterprise efficiency]. *Ekonomichni nauky. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu — Economic Sciences. Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (5), 294–297. Retrieved from [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-51) [in Ukrainian].
7. Ihnatieva, I. A., Serbenivska, A. Yu. (2019). Motyvatsiia v suchasnomu menedzhmenti: problemy i protyrichchia [Motivation in modern management: problems and contradictions]. *Naukovi zapysky NaUKM A. Ekonomichni nauky — Scientific Notes of NaUKM A. Economic Sciences*, 4(1), 42–47. Retrieved from <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20194.1.41-47> [in Ukrainian].
8. Shulzhenko, I. V., Zaporozhchenko, O. V., Sazonova, T. O. (2020). Udoshkonalennia mekhanizmu motyvatsii personalu suchasnoho pidpriemstva [Improving the mechanism of employee motivation in a modern enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Infrastruktura rynku — Economics and Enterprise Management. Market Infrastructure*, (47), 133–136. Retrieved from <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25> [in Ukrainian].
9. Kohut, I. (2022). Analiz faktoriv motyvatsii, yaki vplyvaiut na komandy v innovatsiinykh proiektakh pid chas kryzy ta viiny [Analysis of motivation factors affecting teams in innovative projects during crisis and war]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economics and Society*, (40). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16> [in Ukrainian].
10. Melnyk, A. O. (2024). Vprovadzhennia tsyfrovyykh rishen dlia optymizatsii upravlinskykh protsesiv orhanizatsii [Implementation of digital solutions to optimize management processes in an organization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky — Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (4), 171–176. Retrieved from <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25> [in Ukrainian].
11. Adom, K., Hinson, R., Mintah, E., Obuobisa-Darko, T. (2023). The management functions. In *Business Administration* (pp. 55–105). Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9781003458524-4> [in English].
12. Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE Open*, 10(4). Retrieved from <https://doi.org/10.1177/2158244020969383> [in English].
13. Melenchuk, I., & Yaremko, I. (2022). Pidvyshchennia motyvatsii personalu yak chynnyka efektyvnosti diialnosti orhanizatsii [Increasing staff motivation as a factor of organizational efficiency]. *Grail of Science*, (17), 94–98. Retrieved from <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.07.2022.013> [in Ukrainian].

УДК 658.5

Мариненко Наталія Юріївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

Marynenko Nataliia

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Finance
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
ORCID: 0000-0002-6645-8167*

Ерстенюк Тарас Миколайович

*аспірант кафедри економіки та фінансів
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*

Ersteniuk Taras

*Post-Graduate Student of the Department of Economics and Finance
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
ORCID: 0009-0007-0796-0783*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11043

МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

MECHANISM OF THE ANTI-CRISIS ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER INSTABILITY

Анотація. Вступ. Сучасний етап суспільного розвитку характеризується низкою глобальних викликів, зокрема, пандемічними обмеженнями, військовими конфліктами, інтенсивним впровадженням штучного інтелекту та цифровою трансформацією усіх сфер життєдіяльності, які спричиняють невизначеність майбутнього. Наведені виклики обумовлюють нестабільність чинників, які впливають на функціонування та розвиток підприємств. Вказані обставини актуалізують необхідність розроблення та впровадження ефективної системи управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності.

Мета. Метою статті є дослідження сутності поняття «антикризове управління підприємством» і механізму управління підприємствами в умовах нестабільності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що вивчають теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління підприємствами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для концептуалізації підходів до визначення поняття «антикризове управління» у вітчизняній науковій літературі), аналізу та синтезу (для встановлення варіантів організації антикризового управління підприємством та побудови моделі реалізації антикризового управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності), табличний і графічний методи (для візуального представлення результатів дослідження), логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті проаналізовано підходи науковців до трактування поняття «антикризове управління підприємством», запропоновано механізм антикризового управління підприємством і розкрито сутність його етапів. Встановлено, що реалізація антикризового управління дає змогу підприємствам не лише «пережити» кризові моменти, а й використовувати їх як можливість для довгострокового розвитку та зміцнення позицій на ринку, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність в умовах політичної та економічної нестабільності. Зроблено висновок про те, що успішне подолання кризових явищ можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує ефективну внутрішню систему

управління із орієнтуванням на принципи та інструменти у сфері кризового менеджменту, а також враховує чинники, які безпосередньо формують кризові явища в економічних процесах.

Перспективи. В подальших наукових пошуках заплановано зосередити увагу на вивченні методичних основ дослідження впливу бізнес-середовища на функціонування та розвиток підприємства в умовах нестабільності.

Ключові слова: політична й економічна нестабільність, війна, криза, антикризове управління.

Summary. Introduction. The current stage of society development is characterized by a number of global challenges, in particular, pandemic restrictions, military conflicts, intensive implementation of artificial intelligence and digital transformation of all spheres of life, which cause uncertainty of the future. The above challenges determine the instability of factors that affect the functioning and development of enterprises. These circumstances actualize the need to develop and implement an effective enterprise management system under political and economic instability.

Purpose. The purpose of the article is to study the essence of the “anti-crisis enterprise management” concept and the mechanism of managing enterprises under instability.

Materials and methods. The materials of the study are: works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of the anti-crisis enterprise management.

In the process of research the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to conceptualize approaches to defining the concept of “anti-crisis enterprise management” in the domestic scientific literature), analysis and synthesis (to establish options for organizing anti-crisis management of the enterprise and constructing a model for implementing anti-crisis management of the enterprise under political and economic instability), tabular and graphical methods (for visual presentation of research results), logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientists’ approaches to the interpretation of the “anti-crisis enterprise management” concept are analyzed in the article, the mechanism of the anti-crisis enterprise management is proposed and the essence of its stages is revealed. It is established that the implementation of anti-crisis management makes it possible for enterprises not only to “survive” crisis moments, but also to use them as an opportunity for long-term development and strengthening of positions in the market, ensuring stability and competitiveness under political and economic instability. It is concluded that successful overcoming of crisis phenomena is possible only by implementing a comprehensive approach that combines an effective internal management system with an orientation to the principles and tools in the field of crisis management, and also takes into account the factors that directly form crisis phenomena in economic processes.

Discussion. In further scientific research, it is planned to focus on studying the methodological foundations of determining the impact of the business environment on the enterprise functioning and development under instability.

Key words: political and economic instability, war, crisis, anti-crisis management.

Постановка проблеми. Сучасний етап суспільного розвитку характеризується низкою глобальних викликів, зокрема, пандемічними обмеженнями, військовими конфліктами, інтенсивним впровадженням штучного інтелекту та цифровою трансформацією усіх сфер життєдіяльності, які спричиняють невизначеність майбутнього. Наведені виклики обумовлюють нестабільність чинників, які впливають на функціонування та розвиток підприємств. Вказані обставини актуалізують необхідність розроблення та впровадження ефективної системи управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності, яке в науковій літературі інтерпретують як «антикризове управління».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сутності антикризового управління підприємством досліджували Васильєва Т.А. й Афанасьєва О.Б. [4], Кавтиш О.П. [14], Коляденко І.І. та Романяк Г.М. [25], Силкін О.С. і Муж П.О. [27], Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. та ін. [30]. Формуванню та удосконаленню системи антикризового управління підприємством присвятили наукові праці Воронкова Т.Є. і Гришук К.В. [6], Глебова А.О. та Конзерська Т.О. [7], Кузнецова Г.В. [17], Лігоненко Л.О. [21], Самойленко В.В. [26] та

ін. Питаннями діагностики і превентивного антикризового управління займалися Давиденко В.В. [9], Кушнір Н.Б. і Войтович Д.С. [19], Литвин З.Б. [20], Шевчук В.В. [29] та ін. Інструменти, які використовують при антикризовому управлінні підприємством, описано Мостенською Т.Л. і Юрієм Е.О. [23], Череп А.В. і Корженевською В.М. [28] та ін.

Проте умови сьогодення, в яких здійснюють діяльність суб’єкти господарювання, є швидкозмінюваними та характеризуються значною кількістю потрясінь і викликів. Тому потребують детальнішого вивчення питання щодо формування послідовних дій для реалізації управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сутності поняття «антикризове управління підприємством» і механізму управління підприємствами в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: проаналізувати трактування дефініції поняття «антикризове управління» у сучасній науковій літературі, запропонувати механізм антикризового управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу. Функціонування та розвиток підприємства як складового елемента соціально-економічної системи відбувається в умовах постійного впливу турбулентного середовища, у якому воно здійснює діяльність. У зв'язку з цим,

підприємства повинні постійно діагностувати це середовище та формувати проактивні підходи до управління ризиками, адже це сприятиме їхньому довгостроковому перебуванню на ринку та збереженню конкурентних переваг.

Таблиця 1

Підходи та авторське бачення дефініції поняття «антикризове управління підприємством» у сучасній науковій літературі

Автор (и)	Визначення поняття	Авторська думка
Ахновська І. О. [1, с. 917]	Антикризове управління — це система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства	Робиться акцент на фінансових механізмах антикризового управління та запобіганні банкрутству
Ахновська І. О., Панасюк П. І. [2, с. 243]	Антикризове управління є своєрідним механізмом передбачення і аналізу кризи, який містить в собі методики для боротьби з кризовими явищами та процесами і подальшим зниженням їх негативних наслідків	Зосереджено увагу на аналітичних аспектах кризового управління та розробці ефективних методик
Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. [3, с. 99]	Антикризове управління — це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення	Увагу акцентовано на фінансових аспектах антикризового управління
Гой В. В., Васильєв О. В. [8, с. 30]	Антикризове управління підприємством — це процес своєчасного запобігання потенційно можливого кризовому стану, а також подолання кризового стану, який вже настав	Визначення містить дві складові: превентивні заходи та механізми подолання кризових ситуацій
Докуніна К. І. [10, с. 115–116]	Антикризове управління підприємством є системою заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів і прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства	Визначення охоплює як превентивні, так і адаптаційні заходи, що забезпечують стабільність функціонування підприємства
Дурман М. О., Дурман О. Л. [11, с. 157]	Антикризове управління — це вид управління, при якому задіяні механізми та інструменти прогнозу кризи і моніторингу її розвитку, аналізу природи кризи та, ймовірно, застосування методів зниження негативних наслідків кризи	Акцент зроблено на прогнозуванні та моніторингу кризових ситуацій, що дозволяє своєчасно реагувати на загрози
Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [12, с. 266]	Антикризове управління — це постійний процес, направлений на пошук ознак кризових явищ, їх попередження і розробку заходів щодо їх усунення, шляхом формування загального плану по перешкодженню кризи та стагнації розвитку	Визначення підкреслює безперервність антикризового управління та важливість стратегічного планування
Кривов'язюк І. В. [16, с. 191]	Антикризове управління підприємством — це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів	Визначення відзначає важливість конкурентних переваг та використання сильних сторін підприємства в умовах кризи
Кузнєцов Є. С. [18]	Антикризове управління полягає в об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів із виходу з неї та недопущення подальших кризових явищ	Підхід передбачає глибокий аналіз кризових процесів та їх закономірностей для ефективного реагування
Миськів Г. В., Білик В. М. [22, с. 20]	Сутність антикризового управління полягає у системному керуванні кризовими ситуаціями з метою попередження, адаптації та подолання їх негативних наслідків	Наголошено на комплексному підході до управління кризовими ситуаціями

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–3; 8; 10–12; 16; 18; 22]

Тому потребують вивчення існуючі підходи до розуміння сутності концепції «антикризове управління підприємством» (табл. 1).

Здійснивши аналіз наукових поглядів дослідників щодо їх підходів до змісту антикризового управління підприємством, можна зробити висновок про те, що кожне з наведених визначень є обґрунтованим, проте не повністю розкриває сутність цього поняття. Більшість авторів трактують антикризове управління переважно як стратегію запобігання втраті платоспроможності, механізм своєчасної профілактики банкрутства або інструмент подолання кризового стану підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу підходів до визначення поняття, на наш погляд, управління підприємством в умовах нестабільності (антикризове управління) — це комплексний процес стратегічного та оперативного управління підприємством, спрямований на прогнозування, попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій, що виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Дана система управління охоплює діагностику потенційних загроз, адаптацію до змінного бізнес-середовища, фінансове оздоровлення підприємства, системне управління кризовими явищами та застосування спеціальних механізмів пом'якшення їх наслідків.

Особливої уваги заслуговують підходи до трактування антикризового управління у воєнний період. Зокрема, це — комплекс заходів і рішень, спрямованих на швидке реагування на загрози, збереження активів і стабілізацію роботи [24].

Ватченко Б. С. та Шаранов Р. С. [5, с.41–42] розглядають специфіку управління підприємством в умовах війни, виділяючи чотири ключові фази (таблиця 2).

Запропонована етапність антикризового управління в умовах війни демонструє системний підхід до забезпечення стабільності підприємства в екстремальних обставинах.

Виділення чотирьох фаз — від шоквої реакції до пост-воєнного відновлення — дозволяє керівникам адаптувати стратегію управління відповідно до поточного стану зовнішнього середовища. Кожен етап має свої ключові завдання та механізми реагування, що сприяють збереженню бізнесу та мінімізації ризиків.

В умовах політичної та економічної нестабільності відбувається суттєве ускладнення внутрішніх процесів управління підприємством і це вимагає швидкої адаптації до змін середовища. Основними викликами є погіршення фінансового стану, організаційна невизначеність, зниження трудової мотивації та скорочення можливостей для інноваційного розвитку, які створюють значні загрози для довгострокової стабільності підприємства.

У таких умовах першочерговим завданням стає пошук ефективних антикризових механізмів, які забезпечують фінансову стійкість, оптимізацію виробничих процесів та адаптацію маркетингових стратегій. Важливим фактором є гнучкість управлінських рішень, спрямованих на оперативне реагування на виклики та мінімізацію негативних наслідків кризи.

Таблиця 2

Антикризове управління підприємством в умовах війни

Фази	Характеристика	Антикризові заходи
Перша фаза (початок війни)	Шокова, головне завдання антикризового управління полягає у визначенні можливості функціонування підприємства.	Спілкуватися з персоналом, провести закриття підрозділів чи другорядних виробництв та, якщо підприємство безпосередньо знаходиться на лінії фронту, скористатися програмою релокації
Друга фаза — адаптація до війни є перехідною фазою від шоку до функціонування в умовах війни	Завдання цієї фази полягає у адаптації роботи підприємства в умовах війни. Важливе значення набуває діагностика — для виявлення проблем функціонування під час війни	Налагодження шляхів збуту та логістики, запровадження цифровізації для дистанційної роботи, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на нові товари тощо
Третя фаза — функціонування під час війни	Пройшовши шоківий період та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найдовший період, в якому головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та недопущенні появи нових кризових явищ	Вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо
Четверта фаза — пост-воєнний період, яка настає після завершення війни	Головним завданням антикризового управління в цей період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ	Завдання діагностики полягає у постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності підприємства й оцінці масштабу втрат внаслідок війни

Джерело: доповнено авторами на основі [5, с. 41–42]

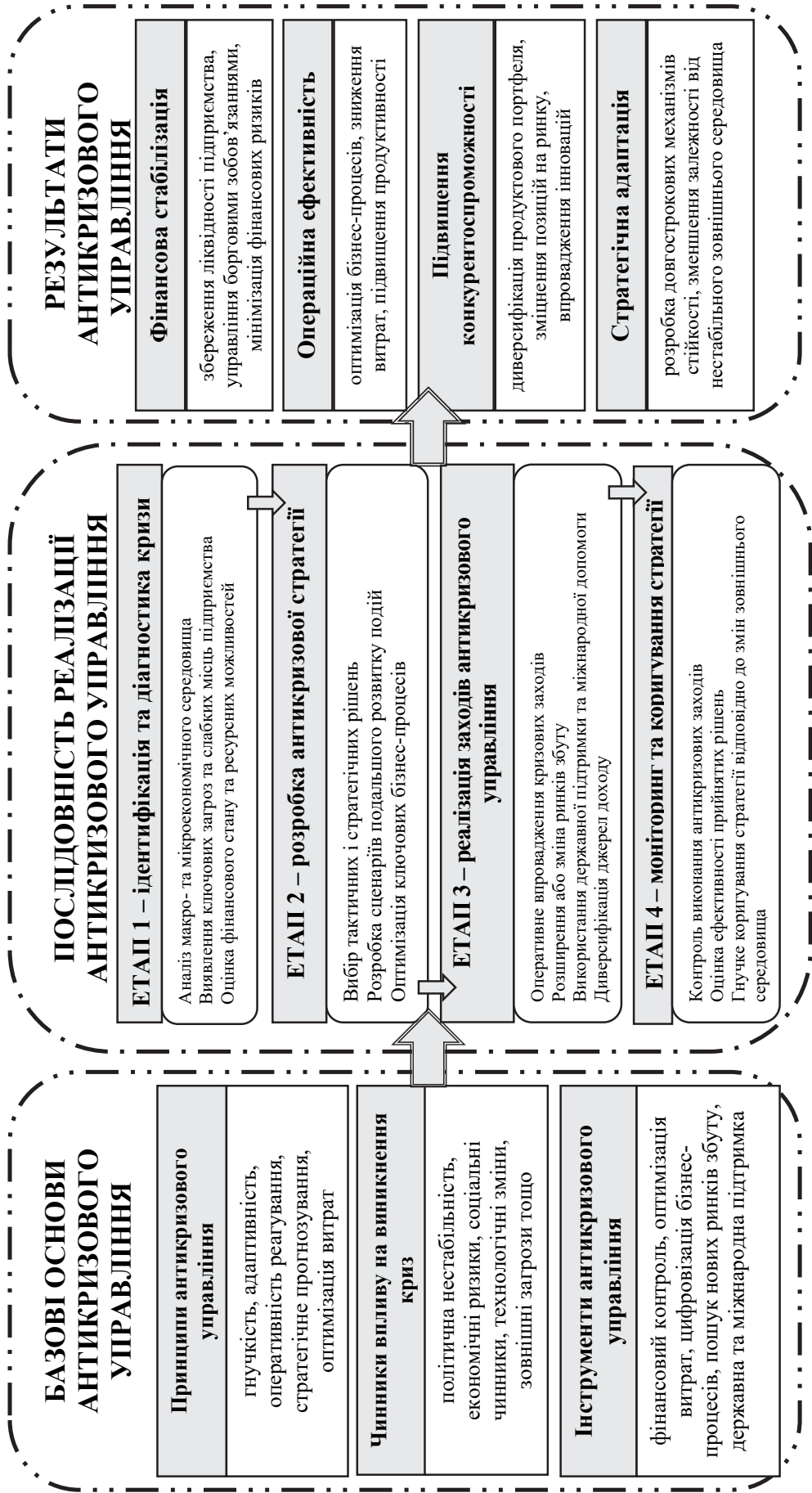


Рис. 1. Механізм антикризового управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності
Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 7; 13; 15; 22; 23; 28]

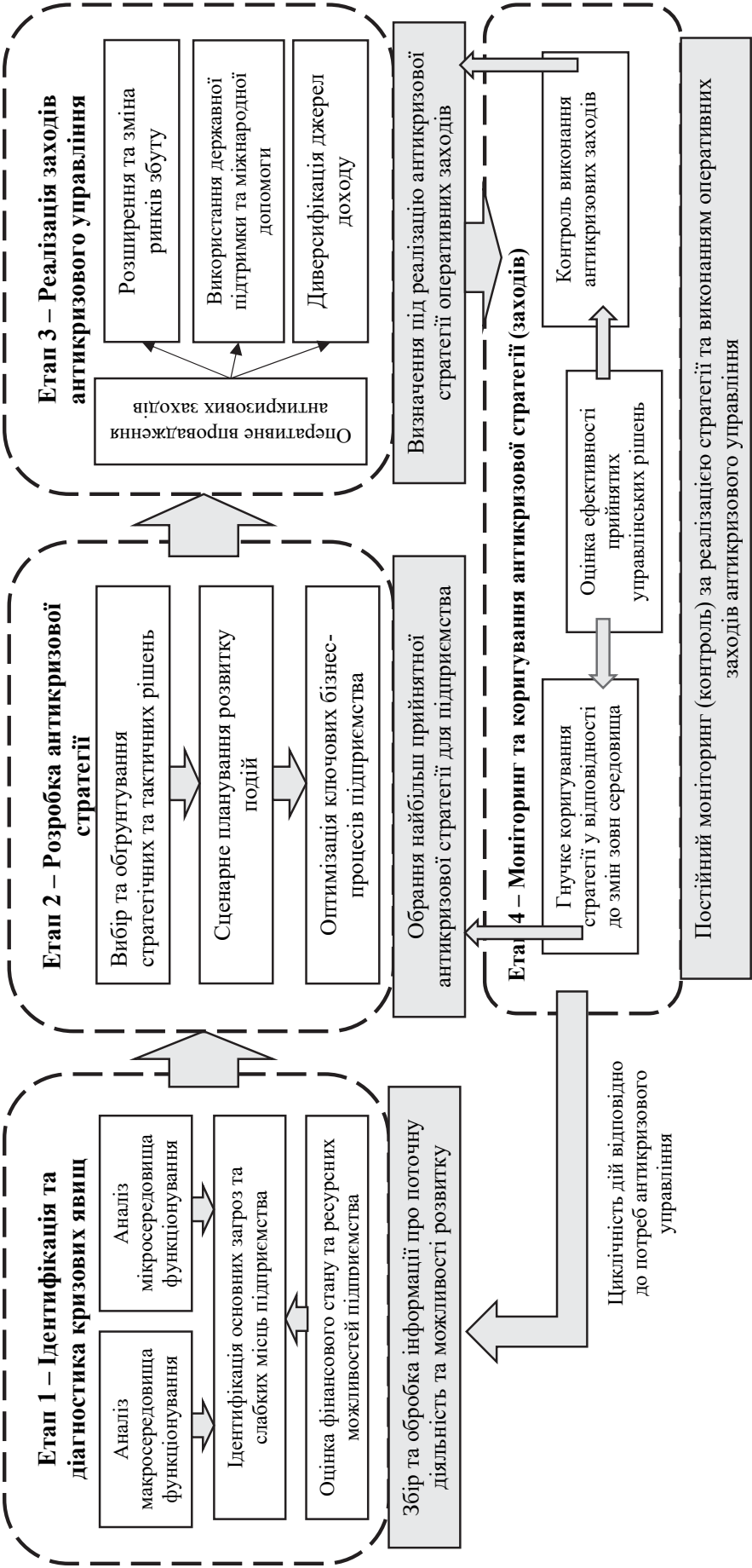


Рис. 2. Деталізована схематична модель реалізації антикризового управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності
Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 7; 13; 15; 22; 23; 28]

Пропонуємо удосконалену розробку відзначеного механізму, яка включає ряд взаємопов'язаних етапів, представлених на рисунку 1.

На наш погляд, реалізація механізму стратегічного управління повинна орієнтуватися на базові основи антикризового управління, визначаючи фундаментальні засади антикризового управління, які підприємство використовує для протидії кризі.

Слід відзначити, що підприємства, які впроваджують комплексні заходи антикризового управління, мають значно вищі шанси на збереження конкурентоспроможності та подальший розвиток в умовах ринкової нестабільності.

Визначальне значення для ефективного подолання кризових ситуацій, забезпечуючи підприємству можливість адаптації до змін середовища функціонування, мінімізації ризиків і підвищення стійкості бізнес-процесів, має формування послідовних дій для реалізації управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності, яка передбачає виконання послідовності взаємопов'язаних етапів (рисунк 2).

Основною метою етапу 1 — Ідентифікація та діагностика кризи — є виявлення причин нестабільності та рівня її впливу на діяльність підприємства. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз макро- та мікроекономічного середовища, що дозволяє визначити ключові загрози і слабкі місця підприємства.

Також проводять оцінку фінансового стану та ресурсних можливостей, адже це є критично важливим для формування подальших управлінських рішень. Виявлення причин нестабільності є основою для формулювання коригувальних управлінських рішень і подальшої розробки антикризових стратегій.

Основною метою етапу 2 — Розробка антикризової стратегії — є визначення оптимальних шляхів подолання кризи через вибір ефективних тактичних і стратегічних рішень для стабілізації діяльності підприємства. Даний етап передбачає детальну оцінку всіх можливих варіантів розвитку кризи та вибір найбільш ефективних шляхів реагування, а на основі отриманих результатів діагностики та прогнозування майбутніх подій розробляють тактичні та стратегічні рішення, спрямовані на стабілізацію ситуації.

Важливим аспектом є оптимізація процесів управління, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів підприємства в умовах кризи, при цьому також важливо враховувати зовнішні політичні та економічні фактори, які можуть змінювати умови для розвитку стратегії, що забезпечить гнучкість у її коригуванні.

Основною метою етапу 3 — Реалізація заходів антикризового управління — є стабілізація фінансового стану підприємства, відновлення його конкурентоспроможності та забезпечення ефективності операційної діяльності. На даному етапі важливо вчасно провести комплекс послідовних дій, спря-

мованих на стабілізацію фінансового стану підприємства, відновлення його конкурентних позицій та забезпечення ефективності операційної діяльності.

До ключових заходів належать реструктуризація заборгованості, зниження витрат, підвищення продуктивності, пошук нових ринків збуту, впровадження інноваційних технологій та управління персоналом. Реструктуризація заборгованості дозволяє поліпшити платіжний баланс, а також заходи щодо зниження витрат і підвищення ефективності виробничих процесів, пошук нових ринків збуту забезпечує диверсифікацію ризиків та формування додаткових доходів, застосування інноваційних технологій допомагає підвищити конкурентоспроможність і продуктивність, а ефективне управління персоналом сприяє мобілізації ресурсів для досягнення оперативних результатів.

Основною метою етапу 4 — Моніторинг та коригування стратегії — є оцінка ефективності реалізованих заходів антикризового управління і внесення необхідних змін до стратегії розвитку для адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. На завершальному етапі здійснюється постійний аналіз економічних показників, таких як обсяги виробництва, рівень витрат, прибутковість і платоспроможність підприємства. Виявлені відхилення від прогнозованих показників вимагають негайного коригування стратегії, адже це дозволяє оперативно адаптувати підприємство до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Представлений етап також містить корекцію управлінських рішень для підтримки довгострокової стійкості та забезпечення ефективної роботи підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності.

Послідовність реалізації антикризового управління є логічною та системною моделлю, яка дозволяє підприємству своєчасно реагувати на кризові явища, знижувати ризики й адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження дають змогу стверджувати, що реалізація антикризового управління дає змогу підприємствам не лише «пережити» кризові моменти, а й використовувати їх як можливість для довгострокового розвитку та зміцнення позицій на ринку, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність в умовах політичної та економічної нестабільності. Успішне подолання кризових явищ можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує ефективну внутрішню систему управління із орієнтуванням на принципи та інструменти у сфері кризового менеджменту, а також враховує чинники, які безпосередньо формують кризові явища в економічних процесах.

Перспективами подальших наукових пошуків є методичні основи дослідження впливу зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємства в умовах нестабільності.

Література

1. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (6). С. 914–918.
2. Ахновська І. О., Панасюк П. І. Механізм антикризового управління в умовах нестабільного середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5. С. 242–247.
3. Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 97–102.
4. Васильєва Т. А., Афанасьєва О. Б. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2011. № 1. С. 6–10.
5. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
6. Воронкова Т. Є., Грищук К. В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 82–84.
7. Глебова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С. 35–40.
8. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6504> (дата звернення: 10.02.2025).
9. Давиденко В. В. Використання привентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2016. № 13. С. 279–283.
10. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
11. Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1(76). С. 153–161.
12. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.
13. Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 11(55). С. 86–92.
14. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2–2 (45). С. 7–10.
15. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 1. С. 36–42.
16. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
17. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312–317.
18. Кузнецов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення: 12.02.2025)
19. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: (дата звернення: 15.02.2025).
20. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2015. Том 21. № 2. С. 152–156.
21. Ліхоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. . 2016. № 1. С. 161–170.
22. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 19–37.
23. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4, № 1. С. 64–72.
24. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870>. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 20.02.2025).
25. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235–239.
26. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103 (дата звернення: 18.02.2025).

27. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 228–235.
28. Череп А., Корженевська В. Використання економічних інструментів в системі антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1(187). С. 177–187.
29. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 264–268.
30. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб.; за заг. ред. З. Є. Шершньової. К. : КНЕУ, 2007. 680 с.

References

1. Akhnovska I. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyscha [Anti-crisis management of the enterprise in the unstable economic environment]. *Molodyi vchenyi*. 2015. № 2 (6). S. 914–918 [in Ukrainian].
2. Akhnovska I., Panasiuk P. Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Mechanism of anti-crisis management in the conditions of an unstable environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2024. № 5. S. 242–247 [in Ukrainian].
3. Bonyar S., Skutova-Korh Y. Teoretychni osnovy antykryzovoho upravlinnia [Theoretical basis of crisis management]. *Vodnyi transport*. 2013. Vyp. 1. S. 97–102 [in Ukrainian].
4. Vasylieva T. A., Afanasieva O. B. Porivnialnyi analiz antykryzovoho ta tradytsiinoho menedzhmentu [Comparative analysis of anti-crisis and traditional management]. *Innovatsiina ekonomika*. 2011. № 1. S. 6–10 [in Ukrainian].
5. Vatchenko B., Sharanov R. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichnyi prostir*. 2022. № 182. S. 38–43 [in Ukrainian].
6. Voronkova T. Ye., Grischuk K. V. Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of crisis management in the modern business environment]. *Ekonomika ta derzhava*. 2017. № 5. S. 82–84 [in Ukrainian].
7. Hliebova A. O., Konzerska T. O. Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Formation of an anti-crisis management system at the enterprise]. *Molodyi vchenyi*. 2015. № 11 (26). Ch. 2. S. 35–40 [in Ukrainian].
8. Goi V. V., Vasyliiev O. V. Antykryzove upravlinnia korporatyvnymy pidpriemstvamy: teoretychni aspekty [Anticrisis management at corporate enterprises: theoretical aspect]. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 8. S. 26–34. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6504> [in Ukrainian].
9. Davydenko V. V. Vykorystannia pryventyvnoho antykryzovoho upravlinnia v diialnosti pidpriemstv [The use of preventive anti-crisis management in the activities of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI": zbirnyk naukovykh prats*. 2016. № 13. S. 279–283 [in Ukrainian].
10. Dokunina K. I. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Enterprise anti-crisis management: essence and functions of concept]. *Prychornomorski ekonomichni studii. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2018. Vyp. 36. S. 113–116 [in Ukrainian].
11. Durman M. O., Durman O. L. Sutnist antykryzovoho upravlinnia ta pryntsyipy yoho zdiisnennia [The essence of anti-crisis management and principles of its implementation]. *Visnyk KHNTU*. 2021. № 1(76). S. 153–161 [in Ukrainian].
12. Yepifanova I. Yu., Oranskaya N. O. Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva [The essence of crisis management of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2016. № 2. S. 265–269 [in Ukrainian].
13. Kyfyak V. I., Halyuk Ye. V. Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia v korporatsiakh [Anti-crisis management in corporations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*. 2021. № 11(55). S. 86–92 [in Ukrainian].
14. Koliadenko I. I., Kavtysh O. P. Naukovi pidkhody do sutnosti antykryzovoho upravlinnia [Scientific approaches to the essence of anti-crisis management]. *Biznes-navigator*. 2018. Vyp. 2–2 (45). S. 7–10 [in Ukrainian].
15. Kopytko M., Hrytsan V. Sutnist, znachennia ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh vplyvu na noho chynnykiv viiny ta yevrointehratsiinykh protsesiv [The essence, significance and characteristics of the anti-crisis management of the enterprise under the conditions of the influence on it of the factors of war and European integration processes]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. 2024. № 1. S. 36–42 [in Ukrainian].
16. Kryvoviazuk I. V. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk [Anti-crisis management of the enterprise: a study guide]. 3-tie vydannia, dopovn. i pererobl. Kyiv: Vydavnychiy dim "Kondor", 2020. 396 s. [in Ukrainian].
17. Kuznetsova H. V. Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Formation of an anti-crisis management system at domestic enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 62. S. 312–317 [in Ukrainian].
18. Kuznyetsov Ye. S. Sutnist antykryzovoho upravlinnia ta pryntsyipy yoho zdiisnennia [The essence of crisis management and the principles of its implementation]. *Efektivna ekonomika*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> [in Ukrainian].

19. Kushnir N.B., Voitovych D.S. Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostyky pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [Features of anti-crisis management and economic diagnostics of the enterprise in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> [in Ukrainian].
20. Lytvyn Z.B. Neobkhdnist diahnostyky v umovakh antykryzovoho upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva [The need for diagnostics in the conditions of anti-crisis management of the enterprise's activities]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka". 2015. Tom 21, № 2. S. 152–156 [in Ukrainian].
21. Lihonenko L.O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management]. *Ekonomichnyi forum*. 2016. № 1. S. 161–170 [in Ukrainian].
22. Myskiv G.V., Bilyk V.M. Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi [Stages and measures of crisis management at the enterprise]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2024. № 1 (11). S. 19–37 [in Ukrainian].
23. Mostenska T.L., Yurii E.O. Instrumenty antykryzovoho upravlinnia [Anti-crisis management tools]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2019. Tom 4, № 1. S. 64–72. [in Ukrainian].
24. Nosan N., Borysenko O., Nazarenko T. Antykryzove upravlinnia ta stratehichni rozvytok pidpryiemstv u period viiny [Anti-crisis management and strategic development of enterprises during war]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870>. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> [in Ukrainian].
25. Romaniak H.M. Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho sere-dovyshcha [The essence of anti-crisis management of an enterprise in an unstable market environment]. *Naukovi zapysky Ukrainiskoi akademii drukarstva*. 2016. № 1. S. 235–239 [in Ukrainian].
26. Samoilenko V.V. Udoshkonalennia metodiv antykryzovoho menedzhmentu v umovakh suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii [Improving methods of anti-crisis management in the conditions of modern information technologies]. *Efektiv-na ekonomika*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103 [in Ukrainian].
27. Sylkin O.S., Muzh P.O. Analiz sutnosti antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Analysis of the essence of anti-crisis management of an enterprise]. *Naukovi zapysky*. 2016. № 2 (53). S. 228–235 [in Ukrainian].
28. Cherep Alla, Korzhenevska Viktoriia. Vykorystannia ekonomichnykh instrumentiv v systemi antykryzovoho up-ravlinnia pidpryiemstvom [The use of economic instruments in the system of anti-crisis management of an enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2017. № 1(187). S. 177–187 [in Ukrainian].
29. Shevchuk V.V. Vykorystannia preventyvnoho antykryzovoho upravlinnia dlia stabilizatsii rynkovoi pozytsii pidpr-yiemstva [The use of preventive anti-crisis management to stabilize the market position of an enterprise]. *Biznes Inform*. 2015. № 5. S. 264–268 [in Ukrainian].
30. Shershnova Z.Ye., Bahatskyi V.M., Hetmantseva N.D. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navch. posib. [An-ti-crisis management of an enterprise: study guide]; za zah. red. Z.Ie. Shershnovoi. K.: KNEU, 2007. 680 s. [in Ukrainian].

УДК 658.009.12

Мішустіна Тетяна Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри міжнародного маркетингу
Університет імені Альфреда Нобеля*

Mishustina Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of International Marketing
Alfred Nobel University
ORCID: 0000-0003-1295-3303*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11064

ТОРГОВЕЛЬНА МАРКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

TRADEMARK IN THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. Вступ. В сучасних умовах цифрової трансформації та загострення конкуренції для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку слід не лише створити якісний товар, але надати йому персоналізованого образу, що буде диференціюватися у свідомості споживача на тлі конкурентів. Таке завдання вирішує успішна торговельна марка як стратегічний актив підприємства. Постає необхідність визначення місця і ролі торговельної марки в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета. Метою дослідження є визначення місця і ролі торговельної марки у складі системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Матеріали і методи. При проведенні дослідження використано наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, системного підходу. Базовими матеріалами для дослідження стали наукові праці, присвячені формуванню конкурентоспроможності торговельної марки та її ролі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Результати. У статті розглянуто особливості формування конкурентоспроможності торговельної марки в сучасному бізнес-середовищі. Сформульовано авторське бачення місця торговельної марки у системі управління конкурентоспроможністю підприємства на трьох рівнях: конкурентного потенціалу, конкурентної позиції та вартості торговельної марки. Такий підхід дозволяє інтегрувати нематеріальні (брендові) активи до управлінської системи підприємства, забезпечуючи стратегічний розвиток конкурентних переваг.

Перспективи. Запропонований підхід дозволяє розглядати торговельну марку в складі системи управління конкурентоспроможністю підприємства як стратегічний актив, здатний забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства. Подальші дослідження слід спрямувати на розроблення методів оцінювання конкурентоспроможності торговельної марки та її впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність підприємства, торговельна марка, конкурентоспроможність торговельної марки (бренду), конкурентні переваги, бренд.

Summary. Introduction. In the current context of digital transformation and intensified competition, ensuring a company's competitiveness in the market requires not only creating a high-quality product but also giving it a personalized image that stands out in the consumer's mind against competitors. This task is addressed by a successful trademark as a strategic asset of the company. Therefore, it becomes necessary to define the place and role of the trademark in the system of enterprise competitiveness management.

Purpose. The aim of the study is to determine the place and role of the trademark within the enterprise competitiveness management system.

Materials and Methods. The following scientific methods were used in the study: theoretical generalization, analysis and synthesis, and the systems approach. The primary materials for the study were scientific works devoted to the formation of trademark competitiveness and its role in the enterprise competitiveness management system.

Results. The article examines the specifics of forming trademark competitiveness in the modern business environment. The author presents a conceptual vision of the trademark's place in the enterprise competitiveness management system at three levels: competitive potential, competitive position, and brand value. This approach allows intangible (brand) assets to be integrated into the company's management system, ensuring the strategic development of competitive advantages.

Prospects. The proposed approach enables the consideration of the trademark as a strategic asset within the enterprise competitiveness management system, capable of ensuring long-term competitive advantage. Further research should focus on developing methods for assessing trademark competitiveness and its impact on enterprise competitiveness in conditions of market instability.

Key words: competitiveness, competitiveness management, enterprise competitiveness, trademark, trademark (brand) competitiveness, competitive advantage, brand.

Постановка проблеми. В сучасних умовах цифрової трансформації і глобалізації бізнесу ключовими факторами успіху все частіше стають нематеріальні цінності, а конкурентна перевага досягається за рахунок інтелектуальних активів, в тому числі торговельної марки. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, який характеризується насиченістю, динамізмом і загостренням конкуренції, вже мало створити відмінний товар, важливо йому надати персоніфікованого образу, що відіб'ється у свідомості споживача і буде диференціюватися на тлі конкурентів. Таке завдання вирішує успішна торговельна марка як стратегічний актив підприємства. Постає необхідність визначення місця і ролі нематеріальних активів, зокрема торговельної марки, в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю підприємства, конкурентоспроможністю торговельної марки та впливом торговельної марки на конкурентоспроможність підприємства розглядаються у працях багатьох вчених. М. Балдинюк розглянув системні характеристики управління конкурентоспроможністю підприємства [1], Л. Березіна, О. Вараксіна, А. Олійник дослідили основні елементи управління конкурентоспроможністю та з'ясували їх взаємозв'язок, обґрунтували функції управління конкурентоспроможністю підприємства [2]. В науковому доробку Л. Вербицької [3] обґрунтовано, що побудова процесів управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах системного підходу сприятиме формуванню та розвитку стійких конкурентних переваг підприємства; визначено, що реалізація системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства є можливою на засадах розробки відповідного комплексного механізму, що враховує технологічну, економічну, економічну, соціальну, маркетингову складову функціонування підприємства. Сучасні науковці дослідили особливості формування бренду як складової конкурентоспроможності підприємства [4; 5] та обґрунтували внесок торговельної марки в формування конкурентної переваги компанії [6; 7]. Однак, залишається недостатньо розробленим значення торговельної марки у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою статті є визначення і наукове обґрунтування місця і ролі торговельної марки у складі системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Матеріали і методи. При проведенні дослідження використано наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, системного підходу. Базовими матеріалами для дослідження стали наукові праці, присвячені формуванню конкурентоспроможності торговельної марки та її ролі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність торговельної марки можна розглядати як характеристику конкурентоспроможності підприємства. В сучасній літературі присутні визначення конкурентоспроможності торговельної марки через поняття «капіталу бренду» та «цінності бренду» [8; 9; 10].

Капітал бренду представляє оцінку репутації продукту через сприйняття споживачами відмінності продукту та його переваги над іншими, що призводить до збільшення обсягів покупок. Таким чином, капітал бренду дає підприємству ряд конкурентних переваг: забезпечує сприйняття його якості і високий рівень обізнаності споживачів, їх прихильність та лояльність тощо [8, с. 108–112].

Водночас, необхідність визначення капіталу бренду через цінність бренду, або фінансову вартість бренду на ринку [10, с. 215–217] обумовлена потребою встановлення продажної вартості бренду, та включення вартості бренду в бухгалтерський баланс компанії як нематеріального активу [11, с. 244]. На думку П. Барвайза [12, с. 97], вартість бренду рідко в повній мірі відображається в ціні акцій компанії. Однак, вона забезпечує високі обсяги продажів, прибутку та ін.

Капітал та цінність торговельної марки можна об'єднати через визначення категорії «конкурентоспроможність торговельної марки». Конкурентоспроможність торговельної марки — це складна величина, на яку впливає безліч чинників, оскільки торговельна марка є динамічною системою, що має на увазі дію зовнішніх і внутрішніх факторів і зміну у часі. Причому динаміка змін системи обумовлена, насамперед, зовнішніми чинниками, значна частина яких може розглядатися як керовані параметри.

Таким чином, конкурентоспроможність торговельної марки постійно змінюється.

За нашим розумінням, в широкому сенсі, конкурентоспроможність торговельної марки — це здатність торговельної марки конкурувати з іншими торговельними марками у свідомості споживачів у заданий момент часу. Дане визначення відображає міру привабливості торговельної марки для цільової аудиторії, а значить і міру успішності управління підприємством. Тому можна говорити про *конкурентоспроможність торговельної марки як опосередковану характеристику конкурентоспроможності підприємства*. Водночас, конкурентоспроможність виступає властивістю об'єкта, в даному випадку — безпосередньо торговельної марки. Коли ми маємо на увазі *конкурентоспроможність торговельної марки як окремої категорії*, то доцільніше говорити про відносний показник конкурентоспроможності торговельної марки, який відображає здатність торговельної марки задовольнити матеріальні та нематеріальні (емоційні) запити та очікування цільової аудиторії в аналізований період часу порівняно з конкуруючими торговельними марками на певному ринку.

Різниця оцінки конкурентоспроможності торговельної марки, порівняно з конкурентоспроможністю товару чи підприємства полягає в тому, що тут присутні емоціональні фактори, оскільки саме вони здійснюють прямий вплив на оцінку раціональних факторів самого товару чи підприємства [9].

Оцінка конкурентоспроможності торговельної марки є важливою для рішення управлінських завдань, оскільки дає поточне уявлення про внутрішнє та зовнішнє положення марки, дозволяє планувати комунікативну стратегію та оцінювати її ефективність, сприяє найбільш ефективному розподілу ресурсів.

Конкурентоспроможність торговельної марки лежить в стратегічній площині управління конкурентоспроможністю підприємства. Система управління конкурентоспроможністю охоплює комплекс заходів,

стратегій і процесів, спрямованих на забезпечення та утримання конкурентних переваг компанії на ринку і включає різноманітні структурні компоненти, що спрямовані на досягнення та збереження конкурентних переваг [3, с. 80].

В структурі системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити:

1. Оперативний рівень управління — платоспроможність, прибутковість;
2. Тактичний рівень управління — адаптивність, інноваційність, фінансова та управлінська прозорість;
3. Стратегічний рівень управління — інвестиційна привабливість бізнесу; підвищення вартості бізнесу.

Відповідно до цього, можна розподілити і взаємозалежність конкурентоспроможності товару, підприємства і торговельної марки (рис. 1).

Оцінювання конкурентоспроможності торговельної марки має бути комплексним і включати параметри, що відображають відношення споживачів до торговельної марки, конкурентну ситуацію на ринку, а також пов'язані з продуктом (послугою), представленими під даною торговельною маркою. Таким чином, до параметрів оцінювання конкурентоспроможності торговельної марки відносять [13]: відомість, впізнаваність та визнання цільовою аудиторією; частку ринку та достатню відмінність від інших марок, що полегшує її ідентифікацію; якість та вартість товарів або послуг, що асоціюються з даною торговельною маркою. Також важливо враховувати тривалість та географічне охоплення використання та просування торговельної марки, а також ефективний захист прав на неї, тобто здатність успішно захистити права на торговельну марку від підробок та несанкціонованого використання.

Ґрунтуючись на положеннях Ж.-Н. Капферера [14, с. 25], пропонуємо розглядати три рівні формування конкурентоспроможної торговельної марки, які поєднують в собі різні властивості ТМ (рис. 2).

Рівень 1 — «Конкурентний потенціал» виражає реальні та потенційні активи торговельної марки, до

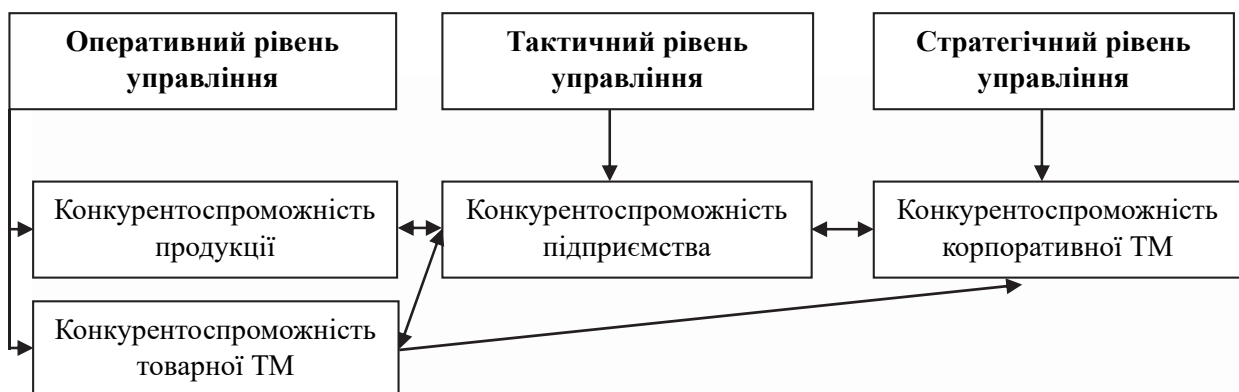


Рис. 1. Взаємозалежність конкурентоспроможності товару, підприємства та торговельної марки в системі управління конкурентоспроможністю

Джерело: розроблено автором

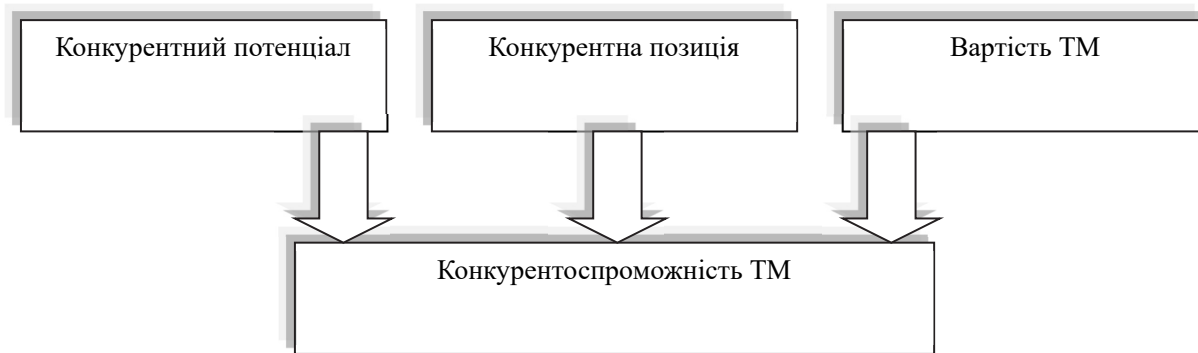


Рис. 2. Рівні формування конкурентоспроможності торговельної марки

Джерело: розроблено автором

яких відносять джерела впливу марки (обізнаність/помітність, імідж, тип відносин із споживачами), патенти, авторські права та ін.

Рівень 2 — «Конкурентна позиція», яка виражається через існуючу силу торговельної марки на ринку. Це результат використання реальних активів марки всередині певної галузі та певного конкурентного середовища.

Рівень 3 — «Вартість торговельної марки» — це спроможність торговельної марки приносити прибутку у визначеному зовнішньому середовищі в поточному і майбутньому часових періодах.

Більш детально характеристики за кожним рівнем подані в табл. 1.

На кожному рівні присутні характеристики, які визначають не лише конкурентоспроможність власне торговельної марки, але також її місце в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Торговельна марка розглядається у складі системи управління конкурентоспроможністю підприємства як стратегічний актив, здатний забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства на кожному з розглянутих рівнів формування конкурентоспроможності.

Перший рівень — *конкурентний потенціал* торговельної марки — охоплює сукупність реальних і по-

тенційних нематеріальних активів, зокрема впізнаваність, імідж, емоційні зв'язки зі споживачами, а також юридичні права (патенти, авторські свідоцтва тощо). Ці елементи становлять підґрунтя для стратегічного планування та формування брендової політики.

Другий рівень — *конкурентна позиція* — відображає фактичну силу торговельної марки, продукту (послуги), що з нею асоціюється та підприємства в цілому в межах ринкового конкурентного середовища. Вона є індикатором результативності реалізації управлінських рішень щодо використання активів бренду, формує тактичні рішення для зміцнення ринкових позицій торговельної марки, продукту (послуги), що з нею асоціюється та підприємства в цілому та слугує основою для моніторингу і коригування конкурентної стратегії.

Третій рівень — *вартість торговельної марки* — репрезентує здатність бренду генерувати економічну вигоду в коротко- та довгостроковій перспективі. У цьому контексті вона виступає ключовим інтегральним індикатором ефективності управління конкурентоспроможністю, який дозволяє оцінити віддачу від брендингових інвестицій і спрогнозувати стійкість підприємства на ринку.

Названі три рівні забезпечують узгодженість стратегічного і тактичного компонентів управління

Таблиця 1

Характеристика рівнів формування конкурентоспроможності торговельної марки

1 рівень — Конкурентний потенціал (реальні та потенційні активи марки)	2 рівень — Конкурентна позиція (сила марки)	3 рівень — Вартість марки
Обізнаність про торговельну марку	Частка ринку	Чистий дисконтований потік грошових коштів, які створює торговельна марка, після сплати вартості капітальних інвестицій на виробничу діяльність та витрат на маркетинг або оцінка для майбутніх періодів
Репутація торговельної марки (атрибути, вигоди, компетенції, ноу-хау тощо)	Лідерство на ринку	
Індивідуальність торговельної марки	Глибина проникнення на ринок	
Цінності торговельної марки	Частка споживачів	
Образ торговельної марки	Темпи росту	
Вірність торговельної марки	Ступінь лояльності	
Моделі та права	Преміальна надбавка до ціни	

Джерело: складено автором за [14, с. 25]

конкурентоспроможністю торговельної марки як складової системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано твердження, згідно з яким торговельна марка є важливим нематеріальним активом підприємства, що безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність торговельної марки визначено як інтегральний показник, що враховує не лише функціональні, а й емоційні, ринкові, фінансові та ін. параметри. Запропонований підхід до структуризації факторів конкурентоспроможності торговельної марки дозволяє глибше зрозуміти механізми її впливу на управління підприємством, а також визначити пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Сформульовано авторське бачення місця торговельної марки у системі управління конкурентоспроможністю підприємства на трьох рівнях: конкурент-

ного потенціалу, конкурентної позиції та вартості торговельної марки. Такий підхід дозволяє інтегрувати нематеріальні (брендові) активи до загальної управлінської системи підприємства, забезпечуючи цілісне стратегічне бачення розвитку конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

Торговельна марка розглядається у складі системи управління конкурентоспроможністю підприємства як стратегічний актив, здатний забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства на кожному з розглянутих рівнів формування конкурентоспроможності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методів кількісного оцінювання конкурентоспроможності торговельної марки та її впливу на конкурентоспроможність підприємства в розрізі запропонованих рівнів, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень в сфері брендингу та ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому.

Література

1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
2. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21–22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.21.35.
3. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78–83. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>.
4. Зоріна О. І., Нескуба Т. В. Формування бренду як складової конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 39–44. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/9.pdf (дата звернення: 22.03.2025).
5. Ларіна Я. С., Медведкова І. І. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1 (123) С. 15–20. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_015_LarinaY, Medvedkova I.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_015_LarinaY, Medvedkova I.pdf) (дата звернення: 02.04.2025).
6. Кузькіна Т. В., Шабара Т. М. Вплив торговельної марки на конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 1 (27). URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/27_2012/4.pdf (дата звернення: 08.04.2025).
7. Михальчук Л. В., Рагулич О. Ю., Зайцев О. Г. Бренд як конкурентна перевага компанії. *Молодий вчений*. 2020. № 5 (81). С. 169–174. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-36>.
8. Aaker D. Measuring brand equity across products and markets. *California Management*. 1996. 38(2). Pp. 102–120. URL: https://www.academia.edu/7284936/Aaker_1996_Measuring_Brand_Equity_Across_Products_and_Markets (дата звернення: 17.04.2025).
9. Feldwick P. What is brand equity anyway, and how do you measure it? *Journal of the Market Research Society*. 38(2). 1996. P. 85–104.
10. Gupta S., Gallear D., Rudd J., Foroudi P. The Impact of Brand Value on Brand Competitiveness. *Journal of Business Research*. 2020. 112(5). P. 210–222. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.033.
11. Мішустіна Т. С. Торговельна марка як фінансовий актив українських підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. Том 2, № 1 (5). С. 243–252. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/35.pdf> (дата звернення: 29.04.2025).
12. Barwise P. Brand equity: Snark or Boojum? *International Journal of Marketing Research*. 1993. № 10 (March). P. 93–104.
13. Серета О. Визнання торговельної марки добре відомою. *Армада*. 24.01.2025. URL: <https://armada.law/blog/vyznannya-torgovelnoyi-marky-dobre-vidomoyu/> (дата звернення: 02.05.2025).
14. Kapferer J.-N. Strategic brand management. Free Press. 1994. 358 p.

References

1. Baldyniuk, V.M. (2022). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management system]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vyp. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> [in Ukrainian].
2. Berezina, L.M., Varaksina, O.V., Olijnyk, A.S., Rak, A.G. (2021). Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management]. *Ahrosvit*. № 21–22. Pp. 35–42. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.21.35 [in Ukrainian].
3. Verbiv'ska, L.V. (2023). Teoretychni zasady upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v konteksti systemnoho pidkhodu [Theoretical principles of enterprise competitiveness management in the context of a systems approach]. *Ekonomichnyj prostir*. № 187. Pp. 78–83. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13> [in Ukrainian].
4. Zorina, O.I., Neskuba, T.V. (2018). Formuvannia brendu iak skladovoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Brand formation as a component of an enterprise's competitiveness]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 23. Pp. 39–44. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/9.pdf [in Ukrainian].
5. Larina, Ya.S., Medvedkova, I.I. (2017). Brendynh iak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Branding as a factor in ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. Vyp. 1 (123) Pp. 15–20. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_015_LarinaY_Medvedkova_I.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_015_LarinaY_Medvedkova_I.pdf) [in Ukrainian].
6. Kuz'kina, T.V., Shabaha, T.M. (2012). Vplyv torhovel'noi marky na konkurentospromozhnist' pidpriemstva [The impact of a trademark on the competitiveness of an enterprise]. *Biznes-navihator*. № 1 (27). URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/27_2012/4.pdf [in Ukrainian].
7. Mykhal'chuk, L.V., Rahulych, O.Yu., Zajtsev, O.G. (2020). Brend iak konkurentna perevaha kompanii [Brand as a competitive advantage of a company]. *Molodyj vchenyj*. № 5 (81). C. 169–174. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-36> [in Ukrainian].
8. Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management*. 38(2). Pp. 102–120. URL: https://www.academia.edu/7284936/Aaker_1996_Measuring_Brand_Equity_Across_Products_and_Markets.
9. Feldwick, P. (1996). What is brand equity anyway, and how do you measure it? *Journal of the Market Research Society*. 38(2). Pp. 85–104.
10. Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J., & Foroudi, P. (2020). The Impact of Brand Value on Brand Competitiveness. *Journal of Business Research*. 112(5). Pp. 210–222. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.033.
11. Mishustina, T.S. (2012). Torhovel'na marka iak finansovyy aktiv ukrains'kykh pidpriemstv [Trademark as a financial asset of Ukrainian enterprises]. *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu*. T. 2, № 1 (5). C. 243–252. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/35.pdf> [in Ukrainian].
12. Barwise, P. (1993). Brand equity: Snark or Boojum? *International Journal of Marketing Research*. № 10 (March). Pp. 93–104.
13. Sereda, O. (2025). Vyznannia torhovel'noi marky dobre vidomoiu [Recognition of a trademark as well-known]. *Armada*. URL: <https://armada.law/blog/vyznannya-torgovelnoyi-marky-dobre-vidomoyu/> [in Ukrainian].
14. Kapferer, J.-N. (1994). Strategic brand management. Free Press. 358 p.

УДК 338.43:631.11

Овчарук Олена Михайлівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет*

Ovcharuk Olena

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management named after I. Markina
Poltava State Agrarian University
ORCID: 0000-0002-3043-9271*

Боцула Євгеній Володимирович

*аспірант кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету*

Botsula Yevhenii

*Graduate Student of the
Department of Management named after I. Markina
Poltava State Agrarian University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-10982

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENHANCING THE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Ефективність функціонування сільськогосподарських організацій країни характеризує раціональне використання виробничих ресурсів. Тому, зниження собівартості виробництва продукції аграрних підприємств, є основним завданням і критерієм оцінки ефективності функціонування господарюючих суб'єктів. Для підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання, особливо важливими є заходи державної підтримки, рівень яких сьогодні лише частково сприяє зростанню ефективності сільськогосподарського виробництва. В зв'язку з цим, зросла потреба в актуалізації науково обґрунтованих методичних розробок, що враховують природно-кліматичні та організаційно-економічні чинники ефективного ведення сільського господарства в країні та можливі резерви їх раціонального використання.

Мета. Метою дослідження є розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо виявлення й освоєння організаційних та економічних резервів підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств.

Матеріали і методи. В ході дослідження застосовувалися методи: монографічний – під час огляду економічної літератури для з'ясування точок зору вітчизняних і зарубіжних авторів щодо досліджуваних проблем; абстрактно-логічний – під час розроблення робочої гіпотези дослідження з питань наукових та концептуальних аспектів економічних категорій резервів зростання ефективності аграрних підприємств.

Результати. У науковій статті уточнено науково-методичні положення сутності категорії «ефективність» функціонування аграрних підприємств. Обґрунтовано основні напрями вдосконалення та розвитку організаційно-економічного механізму підвищення ефективності аграрного виробництва, що включають пільгове довгострокове бюджетне кредитування господарств з урахуванням рівня інтенсифікації виробництва зі збільшенням розмірів виділених кредитів при високих темпах зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. Запропоновано методичний підхід до обґрунтування

напрямів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів сільськогосподарських організацій, що складається з 5 етапів, у тому числі: економічний аналіз зовнішнього середовища, обґрунтування напрямків та цільових індикаторів освоєння резервів зростання ефективності, аналіз заходів державної підтримки, техніко-економічне обґрунтування проекту освоєння резерву, економічну оцінку вигід від освоєння резерву зростання ефективності аграрних підприємств.

Перспективи. Описані в ході дослідження умови розкривають сутність проблеми, яку необхідно вирішувати шляхом проведення подальших досліджень у напрямі вдосконалення процесу формування механізму забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, як на регіональному, так і державному рівні.

Ключові слова: аграрні підприємства, ефективність, інтенсифікація, оцінка, продуктивність, сільськогосподарське виробництво, фактори, управління.

Summary. Introduction. The efficiency of agricultural organizations in the country is characterized by the rational use of production resources. Therefore, reducing the cost of production in agricultural enterprises is a key objective and a fundamental criterion for assessing the effectiveness of economic entities. In the current economic environment, enhancing the efficiency of agricultural enterprises largely depends on government support measures, the level of which today only partially contributes to improving the performance of agricultural production. In this context, there is an increasing need to update scientifically grounded methodological developments that take into account the natural-climatic and organizational-economic factors influencing the effective operation of agriculture in the country, as well as the potential reserves for their rational utilization.

Purpose. The purpose of the study is to develop scientific, methodological, and practical recommendations for identifying and utilizing organizational and economic reserves to enhance the efficiency of agricultural enterprises.

Materials and methods. The study employed the following methods: the monographic method – during the review of economic literature to identify the viewpoints of domestic and foreign authors on the researched issues; the abstract-logical method – in the development of the working hypothesis concerning scientific and conceptual aspects of economic categories related to the reserves for improving the efficiency of agricultural enterprises.

Results. The scientific article clarifies the theoretical and methodological foundations of the concept of «efficiency» in the functioning of agricultural enterprises. The main directions for improving and developing the organizational and economic mechanism for enhancing the efficiency of agricultural production are substantiated. These include preferential long-term budget financing of farms, taking into account the level of production intensification, with increased credit allocations in cases of high growth rates in agricultural output. A methodological approach is proposed for substantiating the directions of improving the efficiency of the use of production resources in agricultural organizations. This approach consists of five stages, including: economic analysis of the external environment; justification of directions and target indicators for exploiting efficiency growth reserves; analysis of government support measures; technical and economic justification of the project for exploiting the reserve; and economic assessment of the benefits from utilizing efficiency improvement reserves in agricultural enterprises.

Discussion. The conditions described in the course of the research reveal the essence of the problem, which requires further investigation aimed at improving the process of forming a mechanism to ensure the competitiveness of agricultural enterprises, both at the regional and national levels.

Key words: agricultural enterprises, enterprises, efficiency, intensification, assessment, productivity, agricultural production, factors, management.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування сільськогосподарських організацій країни характеризує раціональне використання виробничих ресурсів. Основним критерієм ефективності є показник виходу продукції в натуральному та вартісному вираженні в розрахунку на одиницю виробничих витрат. Тому, зниження собівартості виробництва продукції аграрних підприємств, є основним завданням і критерієм оцінки ефективності функціонування господарюючих суб'єктів. Безперечно, ефективність сільськогосподарського виробництва залежить від цілого комплексу чинників. Причому, ці чинники можуть бути як керованими (використання трудових і матеріально-технічних ресурсів, спеціалізація та галузева спрямованість діяльності), так і некерованими (природно-кліматичні умови). Комплекс цих чинників може як знижувати, так і сприяти зростанню ефективності виробництва сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства.

Для підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання, особливо важливими є заходи державної підтримки, рівень яких сьогодні лише частково сприяє зростанню ефективності сільськогосподарського виробництва.

В зв'язку з цим, зросла потреба в актуалізації науково обґрунтованих методичних розробок, що враховують природно-кліматичні та організаційно-економічні чинники ефективного ведення сільського господарства в країні та можливі резерви їх раціонального використання. Необхідність вирішення зазначених проблем підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій показав, що тема даного дослідження не є новою. Багато як закордонних, так і вітчизняних науковців займалися вивченням

і розробленням організаційно-економічного механізму підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. В Україні питанням раціонального використання виробничих ресурсів сільського господарства та підвищення ефективності господарюючих суб'єктів АПК присвячено розробки науково-дослідних та освітніх установ країни. Серед них можна відзначити НУБіП, БНАУ, СНАУ, ТДАТУ, МНАУ, ПДАУ, ВНАУ та інші.

В ході проведеного аналізу низки публікацій можна зробити висновок, що всі дослідники єдині щодо актуальності й своєчасності розроблення вищезазначеного механізму. Так, питання економічної ефективності сільськогосподарського виробництва досліджено в працях таких науковців, як: Гончарук І. В., Томашук І. В. [1], Томашук І. В., Томашук І. О. [2], Ходаківський В. М., Місевич М. А. [3], Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. [4], Бочко О., Кожушко П. [5] досліджують теоретичне підґрунтя формування конкурентних стратегій аграрних підприємств.

Питанням організаційно-економічних аспектів інтеграційних процесів підприємств АПК присвячено праці Березіної Л. М. [6]. Авторкою досліджено вплив агропромислової інтеграції на підвищення ефективності виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, виявлені її переваги та недоліки.

Колективом вітчизняних дослідників Голян В. А., Шмаров Д. М., Миклуш Т. С. [7] обґрунтовується доцільність формування сучасної системи економічного регулювання комплексного розвитку переробно-харчових виробництв з метою подолання галузевих та структурних перегинів між сировинним та переробним сегментами національного АПК.

Питання удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств розглядають Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. [8]. Автори доводять, що для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно створити кваліфіковану керівну структуру, яка б забезпечувала конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Автори Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. [9] здійснюють оцінку складових системи управління конкурентоспроможністю підприємства та зазначають, що системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її складових.

Baldyniuk V. M., Tomashuk I. V. [10] досліджують проблеми розвитку сільських територій України в контексті євроінтеграційної перспективи нашої держави. Особливу увагу колектив авторів приділяє дослідженню еволюції економічної політики ЄС, спрямованої на розвиток сільських територій, а також пріоритетів інституційного та організаційно-економічного розвитку сільських територій України, спрямованих на максимальне використання досвіду країн ЄС.

Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання в частині створення необхідного організаційно-економічного механізму для ефективного функціонування аграрних підприємств в умовах реалізації політики імпортозаміщення.

Метою дослідження є розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо виявлення й освоєння організаційних та економічних резервів підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств.

Матеріали і методи. В ході дослідження застосовувалися методи: монографічний — під час огляду економічної літератури для з'ясування точок зору вітчизняних і зарубіжних авторів щодо досліджуваних проблем; абстрактно-логічний — під час розроблення робочої гіпотези дослідження з питань наукових та концептуальних аспектів економічних категорій резервів зростання ефективності аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній літературі [1–4] є багато наукових публікацій, присвячених теоретичним положенням сутності та змісту економічної категорії «ефективність». Різні підходи до формулювання поняття «ефективність» об'єднує думка науковців про те, що це складна економічна категорія, в якій відображаються дії економічних законів та проявляється найважливіша сторона діяльності сільськогосподарських організацій — результативність.

На думку Ходаківського В. М., Місевич М. А., відносно виробників аграрної продукції, сировини і продовольства, поняття «ефективність» можна визначити, як результат взаємодії організаційних, економічних і соціальних умов функціонування господарської системи, якою виступає окрема організація (підприємство, господарство) [3, с. 3].

На наш погляд, стосовно сільськогосподарського виробництва, у зміст поняття економічної категорії «ефективність», доцільно внести певні уточнення. Ми вважаємо, що вони мають відображати високу політичну і соціальну значущість продуктів харчування, в яких основну частку займає сільськогосподарська продукція і продовольство. Для населення будь-якої країни забезпеченість продуктами харчування за медичними нормами є дуже важливим чинником продовольчої безпеки.

Підсумковими показниками економічної ефективності виробничої діяльності аграрних підприємств, на наш погляд, слід визначати: продуктивність праці окремих категорій і в сукупності всіх працівників; вихід валової та товарної продукції (виручки) на гектар площ сільськогосподарських угідь і/або на 1 голову худоби, одиницю вартості всього наявного й використаного ресурсного потенціалу, обігових і основних засобів; прибуток, рентабельність товарної продукції з урахуванням і без урахування бюджетних субсидій; розміри доданої вартості та прибутку на гектар площ сільськогосподарських

угідь та/або на 1 голову худоби, одного працівника, одиницю вартості основних та обігових коштів; розміри короткострокових і довгострокових зобов'язань на одиницю суми виручки, темпи їхнього зростання або зниження; рівень заробітної плати окремих категорій персоналу та в середньому всіх працівників; темпи зростання продуктивності та оплати праці, товарність сільськогосподарської продукції та низка інших показників.

За нашим переконанням, в ефективному функціонуванні аграрних підприємств зацікавлено багато суб'єктів країни (рис. 1).

Узагальнення та аналіз наявних наукових поглядів на економічну категорію «ефективність» функціонування сільськогосподарських організацій [5; 6, с. 178] дозволили нам сформулювати визначення економічної ефективності виробничо-господарської

діяльності аграрних підприємств з урахуванням галузевої специфіки, яка виражається у співвідношенні отриманих результатів (ефектів) та витрат. Причому, галузева специфіка аграрного виробництва формує в якості ефекту як комерційно орієнтовані (товарна продукція, врожайність і продуктивність тварин, фінансовий результат), так і соціально-орієнтовані результати (забезпеченість об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури, вікова та кваліфікаційна структура персоналу, задоволеність колективу, рівень продовольчої безпеки).

Для інтенсифікації освоєння резервів зростання ефективності виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, нами пропонуються ряд організаційно-економічних заходів:

I. Бюджетне кредитування інтенсифікації виробництва.

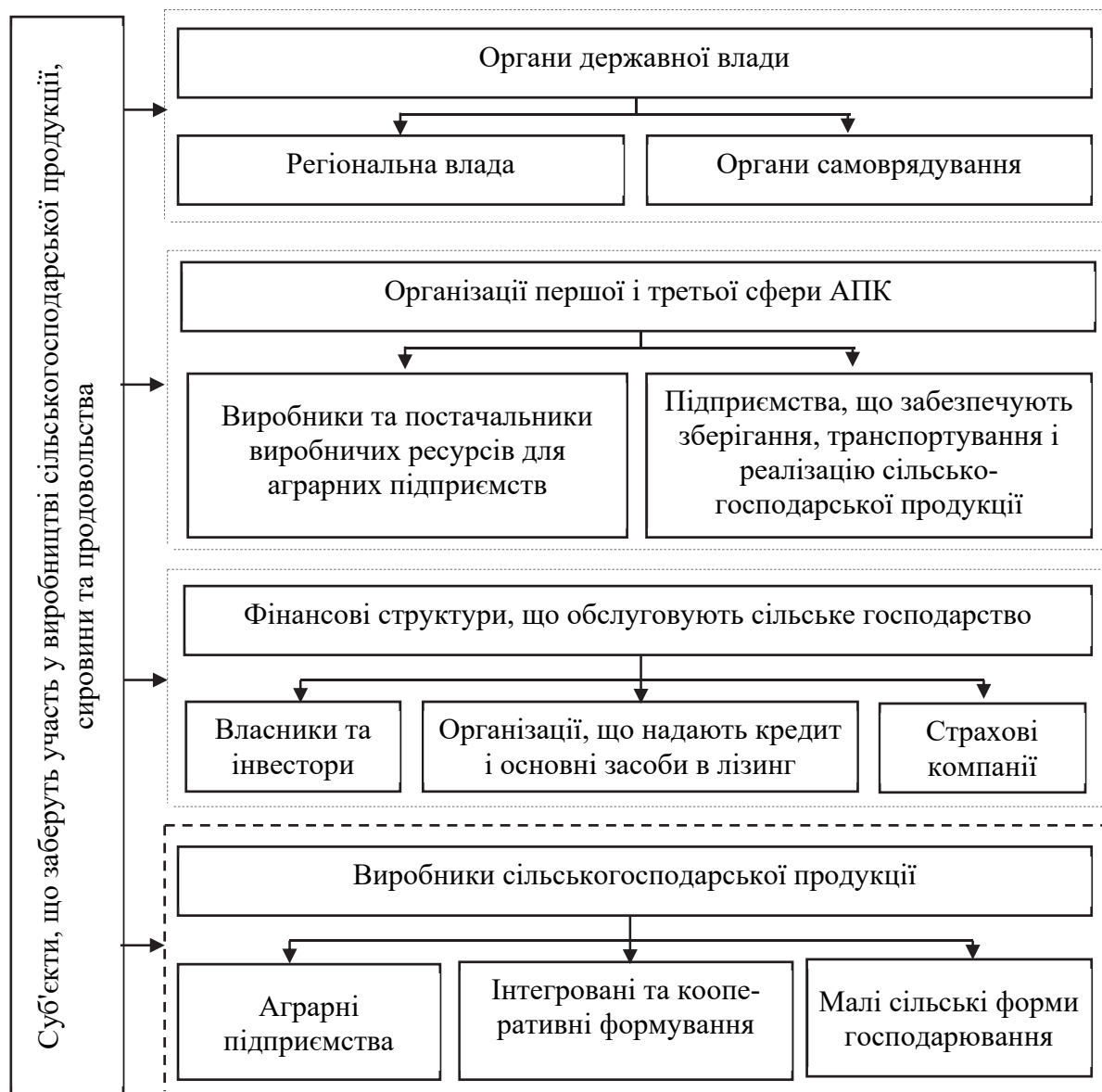


Рис. 1. Суб'єкти, які беруть участь у виробництві сільськогосподарської продукції, сировини та продовольства

Джерело: авторська розробка

Вважаємо, що найбільш перспективними слід визнати кредити, що виділяються із коштів держбюджетів. Нами пропонуються наступні підходи до вирішення проблеми. Коли йдеться про довгострокові кредити, то мають враховуватись загальнодержавні інтереси щодо забезпечення розширеного відтворення товарної продукції рослинництва та тваринництва. Доцільно довести питому вагу бюджетних кредитів до 50% в загальній сумі довгострокових кредитів і позик, отриманих сільськогосподарськими організаціями. При чому, значну суму таких кредитів слід виділяти з державного бюджету (до 30–40%). Частка регіональних бюджетів має становити 35–55%, решта — за допомогою місцевих бюджетів. Такі кредити, насамперед, слід надати тим сільськогосподарським організаціям, які забезпечують розширене відтворення товарної продукції на основі його інтенсифікації.

При цьому, доцільно диференціювати розміри сум кредитів, що виділяються, в залежності від темпів інтенсифікації. Нами пропонуються наступні умови диференціації розмірів виділених сум довгострокових кредитів:

- якщо запланований на наступний період середньорічний обсяг товарної продукції рослинництва і тваринництва на одиницю наявної площі сільгоспугідь перевищує вже досягнутий результат до 3%, то господарства можуть претендувати на отримання довгострокового бюджетного кредиту в розмірі до 10% від суми запланованих матеріальних виробничих витрат;
- при перевищенні досягнутого результату від 3,1 до 5%, сума кредиту може становити до 15% від середньорічної суми запланованих матеріальних виробничих витрат; а при перевищенні більш ніж на 5%, сума кредиту може становити до 20% від середньорічної суми запланованих матеріальних виробничих витрат.

З іншого боку, на думку Голян В., Шмарова Д., Миклуш Т., підсумкова ефективність сільськогосподарських організацій залежить не тільки від реалізаційних цін на товарну продукцію рослинництва і тваринництва, але також від цін на придбані ними промислові товари та послуги інших організацій, без яких неможливе виробництво сільгосппродукції [7, с. 48–51].

II. Страхування.

Страхування є одним із інструментів регулювання та гарантування певного рівня прибутковості аграрних підприємств. Очевидно, що немає сенсу у страхуванні врожаю, наприклад, кожної кормової культури окремо. Доцільне страхування в середньому по всій групі цих культур.

Пропонуємо наступну методику розрахунків страхування врожаю кормових культур:

- 1) валовий збір врожаю всіх кормових культур переводиться в кормові одиниці;
- 2) визначається середня врожайність у кормових одиницях розподілом валового збору на загальну

посівну площу за період перед роком страхування. Найкращим, на нашу думку, буде варіант середнього рівня врожайності [2, с. 105; 3, с. 5] за попередні 5 років:

$$\text{Сер. врожайність (ц / га)} = \frac{\text{Валовий збір (ц)}}{\text{Загальна посівна площа (га)}} \quad (1)$$

- 3) за фактичною посівною площею кормових культур року страхування, множенням на досягнутий рівень урожайності визначається базовий обсяг валового виробництва кормових одиниць:

$$\begin{aligned} \text{Обсяг валового виробництва базовий} = \\ = \text{Посівна площа фактична} \times \text{врожайність досягнута} \end{aligned} \quad (2)$$

- 4) виходячи з посівної площі визначається фактична врожайність кормових культур у кормових одиницях;
- 5) зіставленням фактичного врожаю з розрахунковим показником визначаються втрати господарства через погодні умови, що склалися за рік страхування;
- 6) множенням цих втрат на реалізаційну ціну вівса (основна кормова одиниця) за даний рік визначається грошова вартість втрат.

$$\Sigma \text{втрат} = \text{Втрати врожаю} \times \text{Ціна вівса} \quad (3)$$

- 7) за договором, укладеним між сторонами, визначається сума страхового відшкодування.

III. Одним із елементів підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств, що займаються рослинництвом, є підбір та застосування високоврожайних сортів культур [8, с. 25].

У пропонуваніх нами напрямках підвищення ефективності сільського господарства передбачається комплексне рішення сукупності наступних завдань: підвищення продуктивності праці, збільшення експортної виручки, максимізація вартості організацій галузі, збільшення економічних темпів зростання, створення ефективного ланцюжка збуту від виробника до споживача, інтеграція у суміжні галузі цифрової економіки, підвищення привабливості роботи у сільському господарстві.

У зв'язку з цим, нами розроблено методичний підхід, що дозволяє оцінити ефективність функціонування організаційно-економічного механізму сільськогосподарських організацій.

На рисунку 2 представлено етапи реалізації запропонованого нами методичного підходу. Він складається із п'яти основних етапів, що дозволяють провести всебічну оцінку перспектив освоєння наявних резервів.

Для економічного обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських організацій нами запропоновано методичні підходи до розрахунку показників ефективності, що враховують вимоги потенційних інвесторів, сільськогосподарських виробників.

1. Перший етап економічного обґрунтування проекту освоєння резервів зростання ефективності

функціонування сільськогосподарської організації зводиться до аналізу зовнішнього економічного середовища.

В економічній літературі для оцінки ефективності використання ресурсів за значною сукупністю аграрних організацій пропонується застосувати угруповання та рівняння парної чи множинної регресії [9, с. 12; 10, с. 31]. Групування дозволяє виявити тенденції ресурсовіддачі по мірі зростання розмірів підприємств сільського господарства. В якості групувальних ознак, залежно від мети, можуть використовуватися різні показники: площа земель-

них угідь, чисельність працівників, сума виручки, рівень рентабельності та інші.

Застосування методу групування та рівнянь регресії для практичних потреб допустиме лише тоді, коли забезпечується високий рівень об'єктивності та достовірності отриманих розрахункових результатів. З нашої точки зору, на сучасному етапі, для забезпечення об'єктивності та обґрунтованості результатів, необхідно, крім вагомості сукупності, врахованих у розрахунках сільськогосподарських організацій та відносно близьких виробничих умов господарств (за спеціалізацією, аграрною зоною, природними



Рис. 2. Етапи реалізації методики економічного обґрунтування проектів освоєння резервів підвищення ефективності аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

умовами), слід враховувати також організаційно-правові форми (у зв'язку з відмінністю статутних положень, систем управління, внутрішньогосподарського економічного механізму тощо).

В багатьох аграрних підприємствах, що функціонують в умовах високого ступеня господарської самостійності, у звітних документах зафіксовані виробничі показники, що найчастіше недостатньо об'єктивно відображають дійсність (урожайність культур та продуктивність тварин, обсяги та структура витрат за видами продукції, собівартість та ціни реалізації). Використання цих даних в розрахунках групування та рівнянь регресії може суттєво знизити ступінь достовірності отриманих результатів. В цих випадках необхідна достовірність потребує значного збільшення сукупності господарств в угрупованнях та рівняннях регресії. Причому, різниця може полягати, навіть, в організації різної організаційно-правової форми господарювання.

Отже, можна відзначити, що при застосуванні рівнянь регресії за двома організаційно-правовими формами господарств окремо, можуть бути отримані низькі коефіцієнти множинної регресії та детермінації. Це говорить про те, що навіть при використанні в розрахунках усієї сукупності господарств кожної організаційно-правової форми, не забезпечується достатній рівень об'єктивності показників впливу зазначених факторів на рівень рентабельності виручки.

Таким чином, можна відзначити, що різниця у виробничо-економічних умовах господарювання, яку слід враховувати при аналізі та оцінці його підсумкових результатів, має місце не тільки по сільськогосподарських організаціях різних організаційно-правових форм, але також по групах, передбачених у розрахунках. Адже, існують відмінності не лише за сумою виручки, але також за площами сільськогосподарських угідь, поголів'ям ВРХ, чисельністю працівників, сумою основних та оборотних коштів тощо. Тому, використання рівнянь множинної регресії, навіть за кожною організаційно-правовою формою окремо, не гарантує об'єктивну оцінку тенденцій, що відображають вплив обраних факторів на показники ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських організацій.

У зв'язку з цим ми вважаємо, що такі рівняння можуть відображати відносно більш точні тенденції, якщо розрахувати їх за кожною групою господарств даної організаційно-правової форми.

2. Другий етап обґрунтування проекту реалізується з метою визначення власне резервів зростання ефективності та оцінки їхнього потенціалу. Детальний аналіз сільськогосподарської організації дозволяє об'єктивно оцінити розміри організації та її потенціал. Для цього використовуються загальновідомі показники, що характеризують розмір аграрних підприємств: валова продукція, виручка, площа сільськогосподарських угідь, чисельність працівників,

наявність сільськогосподарської техніки, вартість майна, основних та оборотних активів, структура виручки та забезпеченість виробничими ресурсами.

3. На третьому етапі здійснюється економічний аналіз механізмів державної підтримки розвитку сільського господарства на державному та регіональному рівнях. Державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників: пряма підтримка у вигляді виплати субсидій за напрямками державного та регіонального бюджетів; непряма підтримка у вигляді преференцій із податкових платежів.

4. На четвертому етапі проводиться техніко-економічне обґрунтування реалізації проекту підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності функціонування аграрного підприємства.

Резерви підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності на наступний рік найкраще уточнювати за показниками питомої ваги окремих статей витрат в загальній сумі виробничих витрат за основними товарними видами продукції рослинництва та тваринництва, але природно-економічні відмінності в умовах виробництва сільськогосподарської продукції вказують на доцільність обліку конкретних виробничих умов кожного суб'єкта господарювання при оцінці ефективності господарювання та виявленні резервів її зростання на перспективу.

Для кожного суб'єкта країни є потреба в розробці перспективних моделей ефективних і конкурентоспроможних аграрних організацій з урахуванням їх розмірів та спеціалізації. Такі моделі можуть допомогти керівникам та спеціалістам господарств при уточненні своїх можливостей розширеного відтворення сільськогосподарської продукції на базі застосування методичних підходів, використаних у розрахунках господарств. При цьому, на найближчу перспективу, в першу чергу слід використовувати найбільш значущі резерви, які можуть забезпечити значне зниження собівартості продукції та зростання її рентабельності. Техніко-економічне обґрунтування проекту освоєння резервів зростання ефективності включає в себе розрахунок витрат на реалізацію заходів, передбачених проектом, та обґрунтування його основних характеристик.

5. На п'ятому етапі провадиться розрахунок економічної оцінки вигід від реалізації проекту освоєння резервів зростання ефективності функціонування аграрних підприємств.

На наш погляд, загальногалузева ефективність сільського господарства визначається показниками, що відображають ступінь реалізації наступних державних інтересів: забезпечення розширеного відтворення натуральних обсягів товарних видів сільськогосподарської продукції, що використовуються на виробництві продуктів харчування та в якості сировини для виробництва медикаментів, парфумерії, барвників тощо; раціональне використання сільськогосподарських угідь та трудових ресурсів села; розширення обсягів та структури продукції

для експорту; своєчасне виконання зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів.

Ефективність сільського господарства повинна також оцінюватися за показниками, що відображають реалізацію інтересів на рівні держави, таких як забезпечення продовольчої безпеки та імпортозаміщення, сільськогосподарських організацій з точки зору комерційної вигоди, організацій третьої сфери АПК, інвесторів та кредиторів, учасників інтегрованих та кооперованих формувань, співвласників засобів виробництва.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, в ході дослідження визначено, що економічна категорія «ефективність» виробництва має відображати підсумки діяльності

суб'єктів господарювання. Основна мета сільського господарства полягає у задоволенні матеріальних та інших потреб населення країни, тому оцінка цих підсумків має виявити ступінь її досягнення. При цьому важливо знати і розуміти, якими зусиллями було досягнуто ці результати. Чим менше було понесено витрат матеріальних та трудових ресурсів на виробництво одиниці продукції та послуг, тим вищий рівень ефективності господарювання.

Описані в ході дослідження умови розкривають сутність проблеми, яку необхідно вирішувати шляхом проведення подальших досліджень у напрямі вдосконалення процесу формування механізму забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, як на регіональному, так і державному рівні.

Література

1. Гончарук І. В., Томашук І. В. Економічна ефективність енергетичної автономії АПК за рахунок використання біопалив. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 2. С. 7–19.
2. Томашук І. В., Томашук І. О. Оцінка фінансового забезпечення функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 104–115. [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-15).
3. Ходаківський В. М., Місевич М. А. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в контексті їх економічної ефективності. *Агросвіт*. 2017. № 3. С. 3–9.
4. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 5. Т. 2. С. 3–7.
5. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-82. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813> (дата звернення: 03.05.2025).
6. Березіна Л. М. Інтеграційні процеси підприємств АПК: організаційно-економічні аспекти. *Економіка сьогодні: актуальні питання та перспективи*. 2013. № 2. С. 175–182.
7. Голян В. А., Шмаров Д. М., Миклуш Т. С. Економічне регулювання комплексного розвитку переробної ланки аграрного сектору: принципи побудови та суб'єктно-об'єктна база. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 47–52.
8. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23.
9. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10.
10. Baldynyuk V. M., Tomashuk I. V. The impact of european integration processes on the development of rural areas of Ukraine. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2021. № 56. Vol 3. P. 29–40.

References

1. Honcharuk I. V., Tomashuk I. V. (2019). Ekonomichna efektyvnist enerhetychnoi avtonomii APK za rakhunok vykorystannia biopalyv [Economic efficiency of the energy autonomy of the agricultural sector due to the use of biofuels]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 2, pp. 7–19 [in Ukrainian].
2. Tomashuk I. V., Tomashuk I. O. (2022). Otsinka finansovoho zabezpechennia funktsionuvannia ta rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Assessment of financial support for the functioning and development of agricultural enterprises]. *Modern Economics*, vol. 34, pp. 104–115. [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-15) [in Ukrainian].
3. Khodakivskyi V. M., Misevych M. A. (2017). Analiz seredovyshcha funktsionuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv v konteksti yikh ekonomichnoi efektyvnosti [Analysis of the operating environment of agricultural enterprises in the context of their economic efficiency]. *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 3–9 [in Ukrainian].
4. Aranchii V. I., Zoria S. P., Lantukh A. O. (2012). Teoretychni aspekty formuvannia konkurentnykh stratehii ahrarykh pidpriemstv [Theoretical aspects of the formation of competitive strategies of agricultural enterprises]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, vol. 5, T. 2, pp. 3–7 [in Ukrainian].
5. Bochko O., Kozhushko P. (2024). Teoretychni pidkhody do definytsii «konkurentospromozhnist pidpriemstva». [Theoretical approaches to the definition of “enterprise competitiveness”]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-82. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813> [in Ukrainian].

6. Berezina L. M. (2013). Intehratsiini protsesy pidpriemstv APK: orhanizatsiino-ekonomichni aspekty [Integration processes of agribusiness enterprises: organizational and economic aspects]. *Ekonomika sohodennia: aktualni pytannia ta perspektyvy*, vol. 2, pp. 175–182 [in Ukrainian].

7. Holian V. A., Shmarov D. M., Myklush T. S. (2021). Ekonomichne rehuliuвання kompleksnoho rozvytku pererobnoi lanky ahrarnoho sektoru: pryntsypy pobudovy ta subiektno-obiektna baza [Economic regulation of complex development of the processing link of the agrarian sector: construction principles and subject-object base]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 47–52 [in Ukrainian].

8. Zos-Kior M. V., Kaliuzhnyi S. O. (2020). Udoskonalennia systemy upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnoho pidpriemstva [Improvement of agrarian enterprise competitiveness management system]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 23–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23 [in Ukrainian].

9. Vakulenko Yu. V., Oliinyk A. S., Hevlenko O. Ye. (2018). Systemna kharakterystyka upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [System characteristics of management of competitiveness of the enterprise]. *Agrosvit*, vol. 18, pp. 10–15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10 [in Ukrainian].

10. Baldynyuk V. M., Tomashuk I. V. (2021). The impact of european integration processes on the development of rural areas of Ukraine. *Norwegian Journal of development of the International Science*, 56, vol. 3, pp. 29–40 [in Ukrainian].

УДК 339.5:658.6

Савчук Світлана Віталіївна

PhD, доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Savchuk Svitlana

PhD, Associate Professor Department of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID: 0000-0003-0428-5798

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11026

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ПОСЛУГАМИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ

INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES: CURRENT TRENDS AND STRATEGIC CHALLENGES

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації міжнародна торгівля послугами набуває дедалі більшого значення як драйвер економічного зростання, проте її розвиток супроводжується низкою проблем, пов'язаних із нерівномірністю цифрової інфраструктури, високим рівнем регуляторних бар'єрів та відсутністю уніфікованих підходів до обліку і моніторингу цифрових потоків. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу сучасних тенденцій у сфері торгівлі послугами, зокрема з урахуванням способів постачання та темпів зростання експорту цифрових послуг як у світі, так і в Україні.

Мета. Систематизація та аналіз сучасних тенденцій міжнародної торгівлі послугами, шляхом дослідження динаміки експорту, структури постачання послуг за різними моделями та зростання цифрових послуг у світі та в Україні.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовано методи аналізу, синтезу, наукового узагальнення та порівняння. Інформаційною базою роботи слугували відкриті джерела міжнародної статистики та офіційні дані, опубліковані провідними міжнародними організаціями, зокрема Світовою організацією торгівлі, Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), Всесвітнім економічним форумом та Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD).

Результати. У статті розглянуто актуальні тенденції розвитку міжнародної торгівлі послугами в сучасних умовах. Проаналізовано динаміку експорту послуг у світі за останнє десятиліття, структуру торгівлі за способами постачання, а також зростання частки послуг наданих цифровим способом як у глобальному масштабі, так і в Україні. На основі проведеного дослідження виокремлено ключові тенденції розвитку міжнародної торгівлі послугами, зокрема зростання цифрових послуг, високий рівень регуляторних бар'єрів, активну інтеграцію новітніх технологій та стійкість сектору до геополітичних викликів.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу цифрових технологій на структуру та ефективність міжнародної торгівлі послугами в контексті глобальних трансформацій.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна торгівля, торгівля послугами, імпорт, експорт, цифровізація.

Summary. Introduction. In the context of globalization and digital transformation, international trade in services is gaining increasing importance as a driver of economic growth. However, its development is accompanied by a number of challenges related to the uneven distribution of digital infrastructure, a high level of regulatory barriers, and the lack of unified approaches to accounting and monitoring digital flows. These factors highlight the need for a comprehensive analysis of current trends in trade in services, particularly in terms of modes of supply and the growth rate of digital services exports both globally and in Ukraine.

Purpose. The purpose of this article is to systematize and analyze current trends in international trade in services through the study of export dynamics, the structure of service delivery by different supply modes, and the growth of digital services in the world and in Ukraine.

Materials and Methods. The study employs methods of analysis, synthesis, scientific generalization, and comparison. The information base of the research consists of publicly available sources of international statistics and official data published by leading international organizations, including the World Trade Organization (WTO), the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), the World Economic Forum, and the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

Results. The article examines the key trends in the development of international trade in services under current conditions. It analyzes export dynamics over the last decade, the structure of trade by modes of supply, and the increasing share of digitally

delivered services globally and in Ukraine. Based on the conducted analysis, the article identifies major trends in the development of international trade in services, including the growth of digital services, the persistence of high regulatory barriers, the active integration of new technologies, and the sector's resilience to geopolitical challenges.

Discussion. Future research should focus on an in-depth analysis of the impact of digital technologies on the structure and efficiency of international trade in services in the context of global transformations.

Key words: foreign economic activity, international trade, trade in services, import, export, digitalization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації міжнародна торгівля послугами набуває дедалі більшого значення як драйвер економічного зростання, проте її розвиток супроводжується низкою проблем, пов'язаних із нерівномірністю цифрової інфраструктури, високим рівнем регуляторних бар'єрів та відсутністю уніфікованих підходів до обліку і моніторингу цифрових потоків. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу сучасних тенденцій у сфері торгівлі послугами, зокрема з урахуванням способів постачання та темпів зростання експорту цифрових послуг як у світі, так і в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз опрацьованих публікацій свідчить про різноплановий підхід до вивчення міжнародної торгівлі послугами. Зокрема, у статті Брензович К. С. та Манзюк М. В. [4] розкрито вплив пандемії COVID-19 на динаміку експорту та імпорту послуг, а саме в розрізі секторів, чутливих до мобільності. Дернова І. [6] досліджує сучасний стан і глобальні тренди розвитку світового ринку послуг, акцентуючи увагу на зростанні ролі країн, що розвиваються. Криничка С. О. [8] аналізує досвід цифрової трансформації податкових і митних систем у контексті торгівлі послугами. Приварнікова І. [9] зосереджується на специфіці експортно-імпортних операцій у сфері послуг, зокрема у зв'язку з лібералізацією ринку. Гетманенко О. О. [13] висвітлює зв'язок між цифровізацією та конкурентоспроможністю перехідних економік у сфері міжнародної торгівлі. Крім цього, звіти та публікації міжнародних організацій — СОТ, МВФ та ОЕСР [1,2,3,7,10,12] — надають ґрунтовну статистичну основу для оцінки глобальних тенденцій міжнародної торгівлі послугами.

Метою статті є систематизація та аналіз сучасних тенденцій міжнародної торгівлі послугами, шляхом дослідження динаміки експорту, структури постачання послуг за різними моделями та зростання цифрових послуг у світі та в Україні.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовано методи аналізу, синтезу, наукового узагальнення та порівняння. Інформаційною базою роботи слугували відкриті джерела міжнародної статистики та офіційні дані, опубліковані провідними міжнародними організаціями, зокрема Світовою організацією торгівлі, Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), Всесвітнім економічним форумом та Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD).

Виклад основного матеріалу. Послуги представляють найдинамічніший сегмент світової торгівлі, однак їхнє вимірювання значно поступається за рівнем розвитку порівняно з торгівлею товарами. Це зумовлено складністю, нематеріальною природою та високою індивідуалізацією послуг, а також можливістю їхнього надання різними способами постачання. Відсутність достатньої деталізації у статистичних даних, дефіцит двосторонньої інформації навіть у найбільш розвинених економіках, а також затримки у звітності є загальноновизнаними проблемами, що ускладнюють точний аналіз міжнародної торгівлі послугами [1].

Протягом останніх дванадцяти років світова торгівля товарами зростала в середньому на 2,2 відсотка на рік у номінальному доларовому вираженні, тоді як торгівля послугами зростала більш динамічно — на 4,7 відсотка на рік. За той самий період світова економіка (виміряна світовим ВВП у доларах США) зростала зі швидкістю 3,0 відсотка на рік. Країни, що розвиваються, та країни, що розвиваються (РРР) зазнали зростання експорту послуг на 5,7 відсотка порівняно з 4,6 відсотка для країн з розвинутою економікою (РР). У 2023 році послуги становили 31 відсоток від загального обсягу експорту в РРР порівняно з 17 відсотками в РРР. Частка торгівлі послугами в загальному обсязі світової торгівлі зросла з 20 відсотків у 2011 році до 25 відсотків у 2023 році. Зростання відображає, серед інших факторів, зростаючу важливість цифровізації, яка полегшила надання послуг через кордони [2]. З метою візуалізації основних змін, що відбулися у сфері міжнародної торгівлі послугами протягом останнього десятиліття, нижче наведено відповідний графік (рис. 1).

Світовий експорт послуг упродовж останнього десятиліття демонструє стабільну позитивну динаміку, що свідчить про зростаючу роль цього сегмента у глобальній економіці. Незважаючи на тимчасове скорочення обсягів у 2020 році, спричинене пандемією COVID-19, сектор швидко відновився вже у 2021 році, продемонструвавши рекордне зростання на понад 20%. Подальше збільшення обсягів експорту впродовж 2022–2024 років вказує на структурні зміни в глобальному ринку послуг, зокрема на активізацію цифрової торгівлі, інтенсифікацію міжнародного ІТ-сектору та відновлення туристичних і транспортних потоків [4]. Отримані результати підтверджують високу гнучкість і адаптивність ринку послуг до зовнішніх викликів, що забезпечується



Рис. 1. Динаміка експорту послуг у світі за останні 10 років

Джерело: сформовано автором на основі [3]

широким впровадженням інноваційних технологій та трансформацією моделей постачання послуг.

Для всебічного аналізу сучасних процесів у міжнародній торгівлі послугами доцільно звернутися до класифікації способів постачання послуг, визначеної в рамках Генеральної угоди СОТ про торгівлю послугами (GATS) (табл. 1). Такий підхід дозволяє розмежувати форми взаємодії між постачальниками та споживачами послуг у транснаціональному вимірі, що є критично важливим для формування ефективної торговельної політики, оцінки бар'єрів та визначення стратегічних пріоритетів країн у цій сфері. Розглянемо структуру експорту послуг за способами постачання у глобальному (рис. 2) та національному (рис. 3) контексті.

Аналіз структури міжнародної торгівлі послугами у світі свідчить про домінування моделі «Комерційна присутність», а отже більшість компаній для надання послуг на іноземних ринках обирають шлях створення локальних представництв, що дозволяє краще враховувати місцеві особливості, знижувати бар'єри входу та забезпечувати безперервну присутність. Інші способи — споживання за кордоном (модель 2) з часткою 8% та переміщення

фізичних осіб (модель 4) з часткою 1% — мають відносно обмежене значення. Це може пояснюватися логістичними, адміністративними та регуляторними бар'єрами, пов'язаними з фізичним пересуванням людей або споживачів, а також значно вищими витратами порівняно з дистанційними форматами [6].

Натомість в Україні майже 70% усіх операцій припадає на транскордонне постачання, що обумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, інтернет-комунікацій та зростанням попиту на дистанційні послуги, зокрема у сферах ІТ, фінансових послуг, освітніх і консалтингових рішень. Це також є наслідком підвищеної економічної ефективності такого формату, який дозволяє уникати складних процедур фізичної присутності або капітальних інвестицій в іншій країні [8].

Порівняно менш поширеними в Україні є моделі, пов'язані з комерційною присутністю (8,7%) та переміщенням фізичних осіб (3%). Це зумовлено високими транзакційними витратами, необхідністю дотримання складних регуляторних вимог, обмеженнями на в'їзд, а також бюрократичними процедурами, що стримують міжнародну мобільність персоналу. Водночас, ці моделі залишаються

Таблиця 1

Характеристика моделей постачання послуг відповідно до положень GATS

№	Модель	Опис	Приклад
1	Транскордонне постачання (Cross-border supply)	Послуга надається через кордон без переміщення споживача або постачальника.	Онлайн-консультація, хостинг, міжнародний телефонний дзвінок.
2	Споживання за кордоном (Consumption abroad)	Споживач їде за кордон для отримання послуги.	Туризм, лікування в іншій країні, навчання студента за кордоном.
3	Комерційна присутність (Commercial presence)	Постачальник створює філію або дочірнє підприємство в іншій країні для надання послуг.	Іноземний банк відкриває філію у вашій країні.
4	Переміщення фізичних осіб (Presence of natural persons)	Працівники постачальника тимчасово переміщуються до іншої країни для надання послуг.	Консультант або інженер приїжджає працювати над проектом за контрактом.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

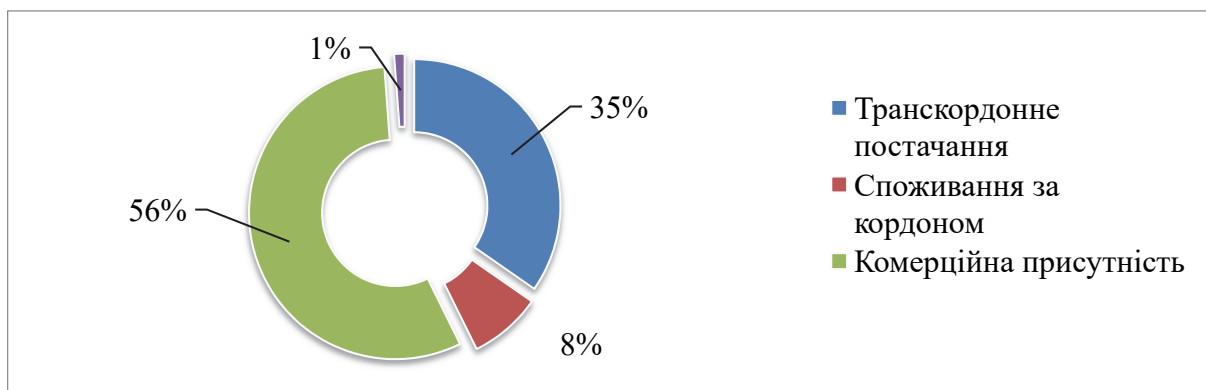


Рис. 2. Структура експорту послуг за способами постачання у світі, 2022 рік

Джерело: сформовано автором на основі [7]

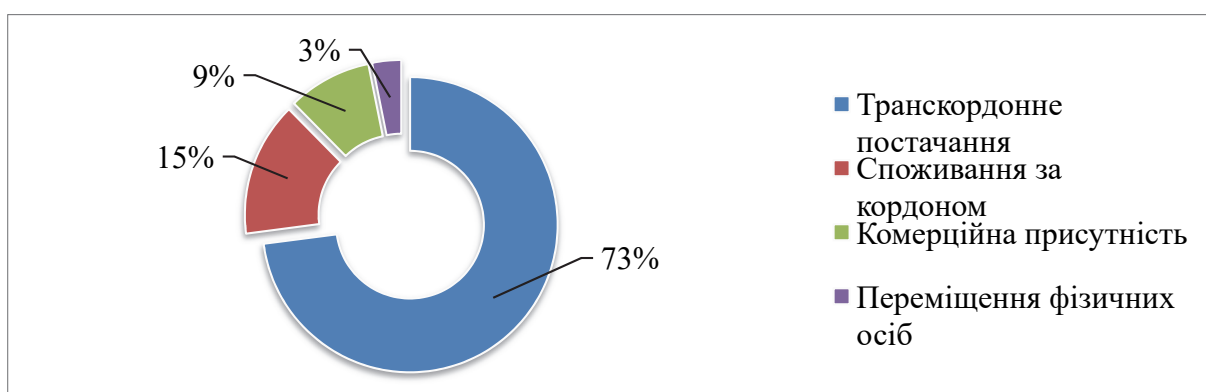


Рис. 3. Структура експорту послуг за способами постачання в Україні, 2022 рік

Джерело: сформовано автором на основі [7]

важливими для галузей, де потрібен безпосередній контакт з клієнтом або фізична присутність на ринку (наприклад, інжиніринг, будівництво, юридичні чи бухгалтерські послуги) [9].

Структура експорту послуг за способами постачання в Україні обумовлює необхідність проведення ґрунтовного аналізу послуг, що надаються через комп'ютерні мережі, зокрема через Інтернет, мобільні додатки, електронну пошту, голосові та відеозв'яз-

ки, а також платформи цифрового посередництва. На рис. 4 подано динаміку експорту послуг, що надаються в цифровому форматі в Україні та в світі (індекс в 2015 р = 100).

У період з 2015 по 2024 рік Україна демонструє стійке та динамічне зростання експорту цифрових послуг, значно випереджаючи середньосвітові темпи. Індекс експорту для України зріс майже втричі (з 100 до 290), тоді як глобальний показник досяг

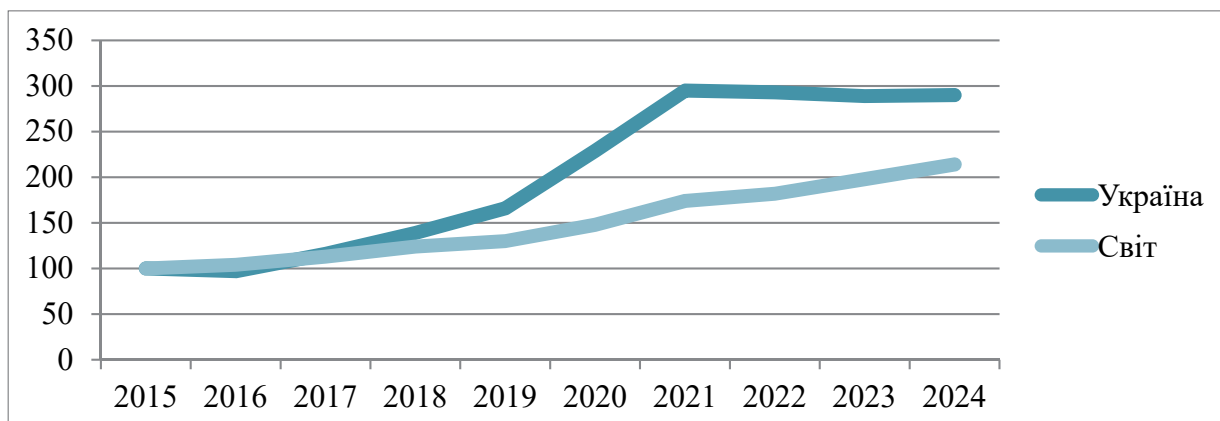


Рис. 4. Зростання експорту послуг, що надаються в цифровому форматі в Україні та в світі

Джерело: сформовано автором на основі [10]

лише 214. Найінтенсивніше зростання спостерігалося у 2020–2021 роках, що, ймовірно, пов'язано з активізацією цифрової трансформації в умовах пандемії. Починаючи з 2021 року, динаміка українського експорту цифрових послуг стабілізується на високому рівні, що свідчить про зрілість та адаптивність національного сектору цифрових послуг до глобальних змін.

З огляду на проведені дослідження статистичної інформації та на основі аналізу літературних джерел виокремимо основні тенденції розвитку міжнародної торгівлі послугами:

1. Зростання обсягів цифрових послуг. Цифрові послуги, такі як хмарні обчислення, електронна комерція та онлайн-фінансові сервіси, становлять понад 60% світового експорту послуг [11].

2. Високий рівень регуляторних бар'єрів. За даними Індексу обмежень торгівлі послугами ОЕСД, у 2024 році глобальні бар'єри залишалися високими та фрагментованими, особливо в галузях цифрової торгівлі та телекомунікацій. Це створює нерівні умови для учасників ринку та обмежує потенціал зростання [12].

3. Інтеграція цифрових технологій. Штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей активно впроваджуються в процеси торгівлі, зокрема в митне оформлення та управління ланцюгами постачання. Це сприяє підвищенню ефективності, прозорості та зниженню витрат у міжнародній торгівлі послугами [13].

4. Стійкість до геополітичних викликів. Попри зростаючі геополітичні напруження та торговельні обмеження, торгівля послугами демонструє відносну стійкість.

Ці тенденції підкреслюють важливість адаптації національних стратегій до нових реалій міжнародної торгівлі послугами, зокрема шляхом розвитку цифрової інфраструктури, зниження регуляторних бар'єрів та активного впровадження новітніх технологій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, міжнародна торгівля послугами за останнє десятиліття демонструє стабільну позитивну динаміку з послідовним зміщенням акценту на цифрові форми надання послуг. Водночас, структура експорту послуг за способами постачання засвідчує зміни у споживчих моделях та технологічних підходах, зокрема переорієнтацію від традиційних форматів до дистанційного обслуговування. Особливо динамічне зростання цифрових послуг спостерігається в Україні, де з 2015 по 2024 рік їхній експорт зріс майже втричі, що перевищує середньо-світові показники.

Наведені тенденції супроводжуються рядом стратегічних викликів, серед яких ключовими є необхідність гармонізації національних та міжнародних регуляторних рамок, усунення бар'єрів доступу до цифрових ринків, а також розбудова цифрової інфраструктури. Для країн, що прагнуть інтегруватися у глобальні ланцюги створення доданої вартості, критично важливо адаптувати національні політики до нових реалій, враховуючи як зростаючу роль торгівлі послугами, так і посилену конкуренцію в цифровому просторі.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу цифрових технологій на структуру та ефективність міжнародної торгівлі послугами в контексті глобальних трансформацій.

Література

1. Світова організація торгівлі (WTO). *Global Trade Outlook 2025*. Женева, 2025. 120 с. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_outlook25_e.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
2. Services Trade Expands at a Faster Pace Than Goods Trade. URL: <https://data.imf.org/en/news/november%2013-26%20-%20services%20trade%20expands%20at%20a%20faster> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Trade in commercial services. *World Trade Organization. Global trade*. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/gstdh_commercial_services_e.htm (дата звернення: 19.04.2025).
4. Брензович К. С., Манзюк М. В. Вплив пандемії коронавірусу на міжнародну торгівлю послугами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 39. С. 18–22.
5. Генеральна угода про торгівлю послугами: Угода Світ. орг. торгівлі від 15.04.1994. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_017#Text (дата звернення: 10.04.2025).
6. Дернова І. Світовий ринок послуг: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50.
7. Trade in services by mode of supply dataset. *World Trade Organization*. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/gstdh_mode_supply_e.htm (дата звернення: 21.04.2025).
8. Криниця С. О. Цифрова трансформація податкової та митної систем: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 9.
9. Приварникова І. Ю. Специфіка експортно-імпорتنних операцій у сфері послуг. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, Вип. 1 (27), 2024. С. 89–103.
10. Digitally Delivered Services Trade Dataset. *World Trade Organization*. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/gstdh_digital_services_e.htm (дата звернення: 21.04.2025).

11. Trade in 2025. *Global Banking and Markets*. HSBC. URL: <https://www.gbm.hsbc.com/en-gb/insights/global-research/trade-in-2025?utm> (дата звернення: 08.05.2025).
12. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Services Trade Restrictiveness Index 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2025/02/oecd-services-trade-restrictiveness-index-2025.html> (дата звернення: 08.05.2025).
13. Гетманенко О. О. Цифровізація та конкурентоспроможність у міжнародній торгівлі: дані з 15 перехідних економік. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 5.

References

1. Svitova orhanizatsiia torhivli (WTO). Global Trade Outlook 2025. Zheneva, 2025. 120 s. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_outlook25_e.pdf.
2. Services Trade Expands at a Faster Pace Than Goods Trade. URL: <https://data.imf.org/en/news/november%2013-26%20-%20services%20trade%20expands%20at%20a%20faster>.
3. Trade in commercial services. World Trade Organization. Global trade. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/gstdh_commercial_services_e.htm.
4. Brenzovych K. S., Manziuk M. V. Vplyv pandemii koronavirusu na mizhnarodnu torhivliu posluhamy [The impact of the coronavirus pandemic on international trade in services] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2021. Vyp. 39. S. 18–22 [in Ukrainian].
5. Heneralna uhoda pro torhivliu posluhamy: Uhoda Svit. orh. torhivli vid 15.04.1994 [General Agreement on Trade in Services] URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_017#Text [in Ukrainian].
6. Dernova I. Svitovyi rynek posluh: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku [The global services market: current state and development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 50 [in Ukrainian].
7. Trade in services by mode of supply dataset. World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/gstdh_mode_supply_e.htm.
8. Krynytsia S. O. Tsyfrova transformatsiia podatkovoi ta mytnoi system: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Digital transformation of tax and customs systems: foreign experience and prospects for Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, Vyp. 9. 2025 [in Ukrainian].
9. Pryvarnykova I. Iu. Spetsyfika eksportno-importnykh operatsii u sferi posluh [Specifics of export-import operations in the service sector]. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Vyp. 1 (27). S. 89–103 [in Ukrainian].
10. Digitally Delivered Services Trade Dataset. World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/gstdh_digital_services_e.htm.
11. Trade in 2025. *Global Banking and Markets*. HSBC. URL: <https://www.gbm.hsbc.com/en-gb/insights/global-research/trade-in-2025?utm>.
12. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Services Trade Restrictiveness Index 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2025/02/oecd-services-trade-restrictiveness-index-2025.html>.
13. Hetmanenko O. O. Tsyfrovizatsiia ta konkurentospromozhnist u mizhnarodnii torhivli: dani z 15 perekhidnykh ekonomik [Digitalization and competitiveness in international trade: data from 15 transition economies]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Seriya: "Ekonomichni nauky". 2025. № 5 [in Ukrainian].

УДК 519.711:631.11

Саковська Олена Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманський національний університет*

Sakovska Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business,
Uman National University
ORCID: 0000-0003-2676-6170*

Кучерявий Андрій Васильович

*здобувач вищої освіти освітньо-наукового ступеня доктора філософії
Уманського національного університету*

Kucheriavyi Andrii

*Postgraduate Student of the
Uman National University
ORCID: 0009-0003-4604-7269*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-10997

РОЗВИТОК КООПЕРАЦІЇ В ОБСЛУГОВУЮЧІЙ СФЕРІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КРИЗИ

DEVELOPMENT OF COOPERATION IN THE SERVICE SECTOR OF RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER THE CRISIS

Анотація. Вступ. За кризових умов сьогодення та дестабілізації фінансової діяльності Україні, пов'язаної з повномасштабним вторгненням Росії, кооперація є одним з найбільш ефективних інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу, способом вирішення соціально-економічних завдань розвитку територій та дієвим засобом забезпечення безпеки в країні. Разом з тим, наразі варто вказати на недостатній потенціал розвитку кооперації та кооперативних формувань. Проблеми розвитку кооперації лежать у площині рівня конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг, де переваги залишаються за великими корпораціями, недостатністю обігових коштів у кооператорів, низьким рівнем нормативно-законодавчого регулювання заходів державного стимулювання щодо додаткового фінансування кооперативів тощо. Вищезазначені аспекти підтверджують актуалізацію питання розвитку кооперації в обслуговуючій сфері сільських територіальних громад в умовах кризи та формують подальший вектор наукових досліджень.

Метою статті є аналіз ключових аспектів розвитку кооперації в обслуговуючій сфері сільських територіальних громад за кризових умов.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовувався комплекс загальнонаукових методів дослідження: індукція, узагальнення, зіставлення, систематизація. Для збору емпіричних даних використано маркетингову методику анкетного опитування. Оброблення результатів дослідження здійснювалося на основі використання програмного забезпечення PSPR, під час інтерпретації отриманих даних застосовували методи порівняльного аналізу (однофакторний дисперсійний аналіз), аналіз таблиць відповідності, кластерний аналіз, аналіз основних компонент. Для формулювання висновків дослідження застосовувався метод дедукції.

Результати. У процесі здійснення дослідження було визначено переваги та недоліки, а також можливості й обмеження для розвитку кооперації в економічно нестабільному середовищі, зокрема, проаналізовано затребуваність кооперативних практик серед населення як компенсатора соціально-економічних дисфункцій в умовах кризи. Аналіз визначення можливостей та обмежень для розвитку кооперації в економічно нестабільному середовищі, а саме, затребуваність кооперативних практик серед населення як компенсатора соціально-економічних дисфункцій в умовах кризи, здійснювалося

на основі соціологічного маркетингового дослідження, яке проводилося серед жителів Центральної України, зокрема Кіровоградської, Черкаської, Вінницької та Полтавської областей.

Загалом, результати досліджень демонструють оптимістичні перспективи розвитку кооперації, як з погляду реалізації споживчих очікувань жителів, так і їх соціальних запитів, пов'язаних із соціально-економічним розвитком регіону.

Перспективи. Зважаючи на результати проведеного дослідження, варто зазначити, що існують певні прогалини на законодавчому рівні щодо розвитку та діяльності кооперативів, тому подальші наукові напрацювання нами вбачаються у напрямку більш детального вивчення питання нормативного базису та надання практичних пропозицій щодо регулювання діяльності у сфер кооперативного руху в Україні.

Ключові слова: менеджмент, кооперація, кооперативний рух, криза, економіка.

Summary. Introduction. Amidst the current crisis conditions and the destabilisation of Ukraine's financial activities caused by Russia's full-scale invasion, cooperation is one of the most effective tools for increasing business competitiveness, a way to solve socio-economic problems of territorial development and an effective means of ensuring security in the country. At the same time, it is currently worth pointing out that the potential for the development of cooperation and cooperative formations is insufficient. The problems of cooperative development consist in the level of competitiveness in the market of goods and services, where the advantages remain with large corporations, lack of working capital of cooperators, low level of regulatory and legislative regulation of state incentives for additional financing of cooperatives, etc. The above-mentioned aspects confirm the urgency of the matter of development of cooperation in the service sector of rural territorial communities in the context of the crisis and form a further vector of scientific research.

The purpose of the article is to analyse the key aspects of development of cooperation in the service sector of rural territorial communities under the crisis conditions.

Materials and methods. In the course of the study, a set of general scientific research methods was used; namely, induction, generalisation, comparison, and systematisation. The marketing method of questionnaire survey was used to collect empirical data. The research results were processed using the PSPP software, and the methods of comparative analysis (one-factor analysis of variance), analysis of correspondence tables, cluster analysis, and principal components analysis were used to interpret the data. The method of deduction was used to formulate the study's conclusions.

Results. In the course of the study, the advantages and disadvantages, as well as opportunities and limitations for the development of cooperation in an economically unstable environment have been identified, in particular, the demand for cooperative practices among the population as a compensator for socio-economic dysfunctions under the conditions of the crisis has been analysed. The analysis of the opportunities and constraints for the development of cooperation in an economically unstable environment, i.e., the demand for cooperative practices among the population as a compensator for socio-economic dysfunctions in the crisis, was carried out on the basis of a sociological marketing study conducted among residents of Central Ukraine, in particular, Kirovohrad, Cherkasy, Vinnytsia and Poltava regions. In general, the research results demonstrate optimistic prospects for the development of cooperation, both in terms of meeting the consumer expectations of residents and their social needs related to the socio-economic development of the region.

Discussion. Taking into account the results of the study, it should be noted that there are certain gaps at the legislative level regarding the development and operation of the cooperatives, therefore, further research work is seen to be aimed at a more detailed study of the regulatory framework and practical proposals for regulating the activities of the cooperative movement in Ukraine.

Key words: management, cooperation, cooperative movement, crisis, economy.

Постановка проблеми. За кризових економічних умов сьогодення та дестабілізацією фінансової діяльності Україні, пов'язаної з повномасштабним вторгненням Росії, на нашу думку, кооперація є одним з найбільш ефективних інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу, способом вирішення соціально-економічних завдань розвитку територій та дієвим засобом забезпечення безпеки в країні.

«Кооперативні підприємства становлять основу розвитку сільських територій та відіграють провідну роль не тільки у прискоренні темпів росту агропромислового комплексу, а й у вирішенні найважливіших соціальних завдань села: забезпечують зайнятість сільського населення; сприяють збереженню традиційного способу життя; є джерелом наповнення місцевих бюджетів» [1, с. 86].

Розглядаючи ключові аспекти розвитку кооперативного руху, варто виокремити ті переваги, які кооперація надає бізнесу. Так, перше — це скорочення витрат підприємців, які в рамках об'єднання своїх зусиль і коштів істотно знижують витрати на логістику, маркетинг, закупівлі, зберігання, а також отримують розширений доступ до позикових засобів та банківських операцій. Окрім скорочення витрат, бізнес, консолідуючи свої зусилля, розширює можливості для технологічних інновацій, оновлення виробничої інфраструктури тощо. Інноваційні технології, в процесі виробництва та реалізації продукції, стають чинником підвищення якості, зростання рівня конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг. Таким чином, інтеграція цілей і ресурсів кооператорів забезпечує підвищення ефективності підприємницької діяльності. Друге — забезпечення

реалізації соціальних очікувань і потреб населення, пов'язаних із купівлею та постачанням якісних товарів і послуг. Досвід кооператорів і їх інтеграція у локальні ринки гарантують дотримання екологічних стандартів якості продукції та її безпечності. Третє — гнучкість та адаптивність кооперативних організаційних структур формують швидкість їх реакції на тенденції змін ринку, що, в свою чергу, дає змогу своєчасно реагувати на трансформації потреб споживачів. Четверте, — кооперація — драйвер модернізації економіки певного регіону, соціально-економічного розвитку територій, підвищення якості життя та добробуту. Позитивними наслідками розвитку кооперації для місцевих громад є створення нових робочих місць, забезпечення зайнятості населення, розвиток інфраструктури тощо.

Незважаючи на переваги кооперації, слід вказати на недостатній потенціал її розвитку, за сучасних умов господарювання, і скорочення масштабів кооперативного виробництва. Слабкість державної підтримки кооперативних формувань обмежує рівень їх конкурентоспроможності. Також, проблеми розвитку кооперації, на нашу думку, зумовлені високим рівнем конкуренції на ринку товарів і послуг, де переваги залишаються за великими корпораціями, недостатністю обігових коштів у кооператорів, низьким рівнем нормативно-законодавчого регулювання заходів державного стимулювання щодо додаткового фінансування кооперативів. Указані переваги та недоліки у розвитку кооперативного руху в Україні, підтверджують актуалізацію даного питання та формують вектор подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зазначає Ярема Л. В. «Одним із найкращих механізмів для розвитку села та наповнення місцевих бюджетів є кооператив» [2, с. 276]. Келеберда Т. В. стверджує, що «кооперація є не лише формою своєрідного економічного захисту товаровиробників, а й засобом мотивації для технологічного та інфраструктурного вдосконалення суб'єктів господарювання з метою подальшого самостійного досягнення вищого рівня прибутковості через усунення економічного гніту від інших економічних структур» [3, с. 24]. Приліпко С. М. вважає, що роль кооперації у розвитку сільських територій України є вкрай важливою, а формування повноцінного розвитку кооперативних структур має стати одним із пріоритетів державної аграрної політики [4, с. 98]. «Велика кількість передових країн світу визнали на законодавчому рівні високу роль кооперативів у вирішенні економічних і соціальних проблем регіонів» зазначають Чан-хі О. С. та Мосійчук Н. О. [5, с. 17]. Петер М. В. вказує на те, що кооперація як організаційна форма господарювання та система економічних відносин сприяє формуванню ідеології захисту сільськогосподарських товаровиробників, залученню їх в інтеграційні процеси, що дає змогу використовувати переваги великомасштабного виробництва без додаткових капітальних

витрат [6, с. 76]. «Кооперація є об'єктивною необхідністю соціально-економічного розвитку як аграрного сектору економіки, так і сільських територій» стверджує Демченко О. В. [7, с. 328]. Лупенко Ю. О., Малік М. Й. та Шпикуляк О. Г. вказують на важливість сільськогосподарської кооперації, як фактора формування і розвитку людського капіталу сільських територій, відзначаючи, що важливим чинником розвитку сільських територій, збереження сільської поселенської мережі, формування середнього класу та соціального капіталу є кооперація як ефективний напрям у вирішенні внутрішніх і зовнішніх суперечностей у розвитку громадянського суспільства [8, с. 32]. Рибак Я. Я. вважає, що кооперативні мережі дають змогу впорядкувати надходження необхідних товарів і значно зменшити кількість посередницьких структур, бо дають можливість дрібним виробникам сільськогосподарської продукції як реалізовувати великі партії продукції за оптимальними цінами, так і закуповувати значні партії товарів і матеріалів у виробника, знову ж таки уникаючи посередників [9, с. 105]. Автори Зіновчук Н. В., Лесь А. В., Ращенко А. В. вважають, що механізм кооперації є дієвим елементом у процесі відтворення потенціалу особистих селянських господарств [10, с. 34].

Дослідники Грановська В. Г. та Крикунова В. М., які вивчали питання організаційних трансформацій аграрного бізнесу в Україні, встановили, що основними проблемами розвитку кооперативів в Україні є: безсистемність проведення ринкових реформ без належного наукового обґрунтування; слабкий розвиток інфраструктури збуту, перероблення та зберігання готової продукції; відсутність мотиваційного механізму розвитку кооперації; неузгодженість механізмів розвитку кооперативів з механізмами фінансової, дотаційної і кредитної підтримки; суспільна недовіра до різних форм об'єднань [11, с. 65–66]. Автори Корінець Р. Я. та Малік М. Й. вивчаючи питання проблем, що перешкоджають розвитку кооперативного руху в Україні зазначають, що «якість правових норм, що пов'язані із сільськогосподарською обслуговуючою кооперацією та її інформаційним забезпеченням, є невисокою, а відсутність «механізмів примусу» для реалізації навіть не завжди досконалих правових норм і державних програм, відсутність правових норм щодо відповідальності посадових осіб за невиконання державних програм, їхнього ресурсного забезпечення знижує ефективність використання зазначених інститутів для досягнення мети кооперації» [12, с. 68].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій дав змогу констатувати, що наразі питання розвитку кооперації в економічно нестабільному середовищі є маловивченим і потребує деталізації. Указаний аспект формує потребу у вивченні даного питання, що моделює мету статті та визначає ключові завдання дослідження.

Метою статті є аналіз ключових аспектів розвитку кооперації в обслуговуючій сфері сільських територіальних громад за кризових умов.

У процесі здійснення дослідження *основне дослідницьке завдання* полягало у визначенні переваг та недоліків, а також можливостей і обмежень для розвитку кооперації в економічно нестабільному середовищі, зокрема, затребуваність кооперативних практик серед населення як компенсатора соціально-економічних дисфункцій в умовах кризи.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовувався комплекс загальнонаукових методів дослідження: індукція, узагальнення, зіставлення, систематизація. Для збору емпіричних даних використано маркетингову методику анкетного опитування. Оброблення результатів дослідження здійснювалося на основі використання програмного забезпечення PSPP, під час інтерпретації отриманих даних застосовували методи порівняльного аналізу (однофакторний дисперсійний аналіз), аналіз таблиць відповідності, кластерний аналіз, аналіз основних компонент. Для формулювання висновків дослідження застосовувався метод дедукції.

Виклад основного матеріалу. Кооперативи є інструментом об'єднання малими виробниками сільськогосподарської продукції власних ресурсів і здійснення спільних стратегій на ринках продукції, послуг і засобів виробництва [13]. «Кооперація, як специфічна форма соціально-економічної діяльності, властива всім економічним системам» [3, с. 15].

Аналіз визначення можливостей та обмежень для розвитку кооперації в економічно нестабільному середовищі, а саме, затребуваність кооперативних практик серед населення як компенсатора соціально-економічних дисфункцій в умовах кризи, здійснювалося на основі соціологічного маркетингового дослідження, яке проводилося серед жителів Центральної України, зокрема Кіровоградської, Черкаської, Вінницької та Полтавської областей. Усього було опитано 1600 респондентів.

Результати дослідження засвідчили, що третина опитаних хоч і поверхнево, але знайомі з поняттям

«кооперація» та її перевагами. Позитивні уявлення про кооперативні практики мають 45%, нейтральну конотацію висловили 35%, але близько 20% характеризують їх як негативне явище. Як пояснення даного факту, можна припустити, що наявність негативних відповідей респондентів пов'язана з проблемами, які, можливо, в них виникали у процесі їх участі в кооперативних утвореннях, стигматизації споживчої кооперації, як чогось протилежного успішним економічним практикам тощо. Також, до пояснень можна віднести загальні тенденції зниження рівня соціально-економічного добробуту країни, що пов'язано з воєнними діями на території України та зростанням депресивних настроїв у суспільній свідомості громадян.

Говорячи про потенційні можливості розвитку кооперативних організаційних структур у межах сільських територіальних громад, не можна не зважати на їх соціальне значення. Це пов'язано з тим, що респонденти, опитувані у ході дослідження, значення кооперативних практик більшою мірою пов'язують з об'єднанням, пошуком односторонніх, взаємною підтримкою, а меншою мірою — зі створенням нових робочих місць, економічною вигодою, активним розвитком ринку. Разом з тим, в умовах воєнного стану та зміни кон'юнктури ринку, низка економічних ніш, які звільнилися після того як багато підприємств збанкрутували, а деякі підприємства зазнали втрати іноземних інвестицій, потребують свого оновлення. Тому варто наразі вирішити питання щодо пошуку шляхів розвитку сільських територіальних громад в умовах кризи і визначити чи можуть кооперації в обслуговуючій сфері стати новою рушійною силою цього?

У процесі проведеного дослідження, було отримано відповіді на питання щодо того, чи хотіли б респонденти самі організувати кооперативну коаліцію або стати членом кооперативу та які наразі існують можливості для розвитку споживчих кооперативів. Результати опитування відображено у табл. 1.

Згідно табл. 1, ті респонденти, хто висловлювали бажання самому організувати кооперативну коаліцію або стати членом кооперативу (65%), також бачать більше можливостей для розвитку споживчих кооперативів. Серед тих опитаних, хто вважає, що

Таблиця 1

Результати опитування щодо можливостей розвитку кооперації в обслуговуючій сфері сільських територіальних громад в деяких областях Центрального регіону України, %

Чи існують можливості для розвитку кооперативів в умовах сьогодення?	Чи маєте бажання самі організувати кооперативну коаліцію або стати членом кооперативу?					Середнє значення
	так	швидше так, ніж ні	скоріше ні, ніж так	ні	важко відповісти	
так	65	20	10	16	6	23
швидше так, ніж ні	24	48	37	30	24	35
скоріше ні, ніж так	5	24	40	26	12	24
ні	2	4	8	18	10	9
важко відповісти	4	4	5	10	48	9

Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження

в можливості для розвитку кооперативів в умовах сьогодення не з'явилися (2%), вищою є частка тих, хто не хотів би брати участь у споживчій кооперації (10%).

Також, респондентам було запропоновано визначити, які сектори економічної діяльності могли б зайняти кооперативи, щоб забезпечити населення товарами та послугами в нинішніх умовах. Варто зазначити, що істотних відмінностей в оцінках міського і сільського населення не встановлено, проте можна помітити, що в середньому за вибіркою, жінки частіше дають позитивну відповідь, розглядаючи можливість кооперативів зайняти ту чи іншу нішу. Це твердження стосується і респондентів, які більш високо оцінюють своє матеріальне становище. Можливо, що у цих соціально-демографічних груп, сформовані більш лояльні шаблони споживчої поведінки, що й формує оптимістичний настрій щодо розвитку кооперації.

Регіональний зріз відповідей жителів Центральної частини України показав такі розподіли: у Черкаській та Вінницькій областях частіше розділяється думка про те, що споживчі кооперативи могли б зайняти нішу сільського господарства. У Полтавській області вищі оцінки дано таким економічним нішам, як: побутове обслуговування населення та ремонт виробів, а у Кіровоградській — виробництво і реалізація продовольчих товарів та сфера культури і туризму (табл. 2). Узагальнюючи отримані дані, можна зробити висновок, що, на думку респондентів, рейтинг секторів економічної діяльності, у яких могли б розвиватися кооперативи, щоб забезпечити населення товарами та послугами в умовах економічної кризи, представлений так: виробництво та реалізація продовольчих товарів — 83%, сільське

господарство та соціальна сфера по 78%, сфера культури та туризму — 72%, побутове обслуговування населення та ремонт виробів — 69%. Отже, насамперед, респондентами розглядаються традиційні для кооперації сектори економічної діяльності. Однак, можна зробити висновок, що більш різноманітні види діяльності та креативний потенціал кооперації є важливими у розвитку кооперативів у Центральному регіоні (рекламно-маркетингова діяльність — 64%).

На питання «Чи хотіли б щоб у місцевості, де Ви проживаєте з'явилися кооперативні магазини?» практично $\frac{2}{3}$ респондентів відповіли ствердно, однак $\frac{1}{4}$ не готові купувати у них товар. Частка респондентів, які обрали варіант відповіді «не готові купувати», вища у Полтавській та Вінницькій областях — 18% і 21% відповідно. Відмова від покупок пов'язана з побоюваннями зіткнутися з низькою якістю товарів, відсутністю їхньої сертифікації, шахрайством тощо, що все-таки не має під собою серйозних підстав. У цьому разі може йтися про низьку інформаційну освіченість населення щодо кооперативів. Навпаки, частіше за інших готові купувати товар у кооперативних магазинах мешканці Черкаської та Кіровоградської областей — 28% і 33% відповідно (рис. 1).

Незважаючи на різницю в оцінках ролі кооперації, загалом більшість респондентів досить високо оцінюють позитивні наслідки від відкриття кооперативних магазинів у місцевості, де вони проживають. На думку 75% опитаних, у магазинах з'явиться якісний продукт від місцевого виробника; 50% респондентів вважають, що знизяться ціни на продукти; 35% вбачають збільшення рівня конкуренції, що стимулюватиме виробників до вироблення якісних

Таблиця 2

Сектори економічної діяльності, які могли б зайняти кооперативи в умовах кризи, %

Сектор економічної діяльності	Область				
	Черкаська	Вінницька	Кіровоградська	Полтавська	Середній показник по вибірці
Виробництво і реалізація продовольчих товарів	77	93	60	97	83
Виробництво і реалізація непродовольчих товарів	53	57	89	60	64
Сільське господарство	95	91	68	73	78
Медицина	56	47	57	92	61
Обслуговування житлових і нежитлових об'єктів, надання житлово-комунальних послуг	61	62	58	91	67
Ріелторська діяльність	50	51	53	94	63
Поліграфічна діяльність	47	53	55	92	61
Встановлення та експлуатація інтернет-систем і комунікацій зв'язку	47	56	52	95	63
Побутове обслуговування населення та ремонт виробів	57	77	64	91	69
Сфера культури і туризму	62	74	91	60	72
Соціальна сфера	68	94	73	89	78
Рекламно-маркетингова діяльність	56	57	63	81	64

Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження

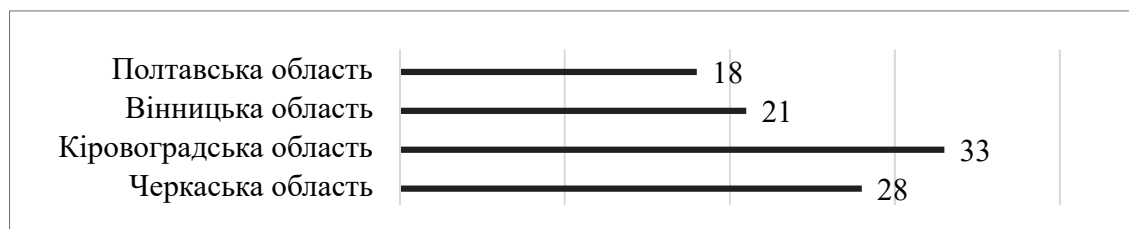


Рис. 1. Дані вибірки щодо готовності респондентів здійснювати покупки у кооперативних магазинах, %

Джерело: побудовано на основі проведеного дослідження

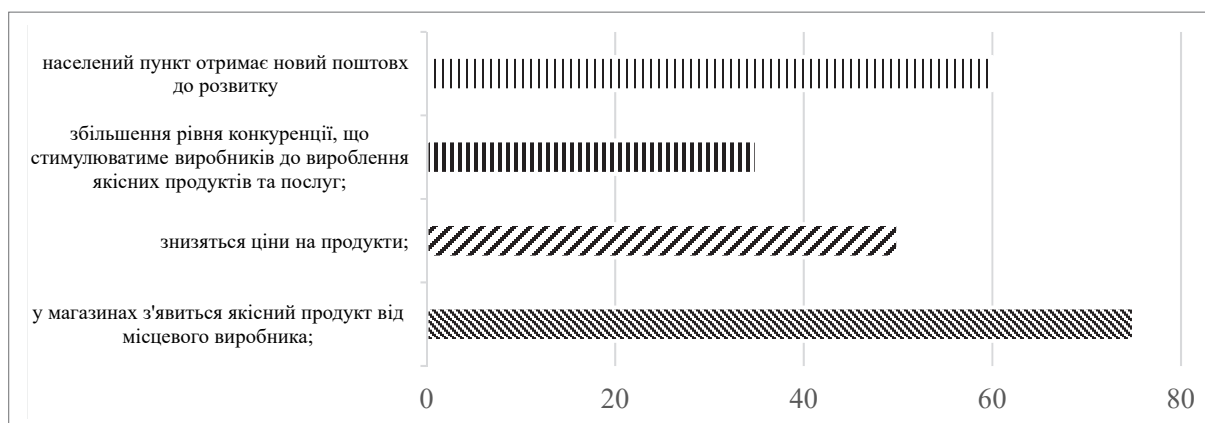


Рис. 2. Дані вибірки щодо очікувань респондентів від відкриття кооперативних магазинів, %

Джерело: побудовано на основі проведеного дослідження

продуктів та послуг; 60% зазначають, що їх населений пункт отримає новий поштовх до розвитку (рис. 2).

Отже, можна припустити, що в суспільній свідомості створення кооперативів пов'язується з довгостроковими стратегіями розвитку територій. Загалом, результати досліджень демонструють оптимістичні перспективи розвитку кооперації на території областей Центральної України, як з погляду реалізації споживчих очікувань жителів, так і їх соціальних запитів, пов'язаних із соціально-економічним розвитком регіону.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження показали загалом позитивне ставлення жителів Центральної України, зокрема Кіровоградської, Черкаської, Вінницької та Полтавської областей кооперативного руху за закладів кооперації. Респонденти оптимістично оцінюють перспективи відкриття кооперативних магазинів, більшість опитаних орієнтовані на купівлю в них товарів та послуг.

До позитивних наслідків розвитку кооперативів респонденти відносять: можливість купівлі якісних товарів від місцевих виробників, що як наслідок даватиме поштовх до підвищення рівня виготовлення продукції власного виробництва та її реалізації, що у свою чергу збільшить рівень податкових надходжень до бюджетів місцевих громад; зниження цін на продукцію та послуги внаслідок збільшення конкуренції; поліпшення економічного середовища та створення додаткових фінансових можливостей для реалізації нових видів бізнес-діяльності і загалом, формування перспектив для соціально-економічного розвитку сільських територіальних громад в умовах кризи.

Зважаючи на результати проведеного дослідження, варто зазначити, що існують певні прогалини на законодавчому рівні щодо розвитку та діяльності кооперативів, тому подальші наукові напрацювання нами вбачаються у напрямку більш детального вивчення питання нормативного базису та надання практичних пропозицій щодо регулювання діяльності у сфер кооперативного руху в Україні.

Література

1. Саковська О.М. Стан та перспективи розвитку сільськогосподарських кооперативів Черкаської області. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Сер.: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 86–92.
2. Ярема Л.В. Сільськогосподарські кооперативи: проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство. Серія: Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 19. С. 276–281. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-41>.

3. Келеберда Т.В. Організація кооперативних відносин на селі: дис. ... доктора філософії: 073 Менеджмент. Львів, 2020, 224 с.
4. Приліпко С.М. Роль обслуговуючої кооперації у розвитку сільських територій України. *Інвестиції: практика та досвід*. Серія: Державне управління. 2018. № 5. С. 94–99.
5. Чан-хі О.С. Сільськогосподарська кооперація: зарубіжний досвід для України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 2. С. 13–18.
6. Петер М.В. Концептуальні засади японської філософії Кайдзен в управлінні сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами. *Економіка АПК*. 2014. № 8. С. 76–80.
7. Демченко О.В. Механізм впливу сільськогосподарської кооперації на розвиток людського капіталу сільських територій України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 327–331.
8. Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Теоретико-методологічні засади розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 31–39.
9. Рибак Я.Я. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація як засіб розвитку особистих селянських господарств. *Економіка АПК*. 2014. № 9. С. 103–107.
10. Зіновчук Н.В., Лесь А.В., Ращенко А.В. Мотиваційні чинники організації органічних сільськогосподарських кооперативів в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 9. С. 33–38.
11. Грановська В.Г., Крикунова В.М. Організаційні трансформації аграрного бізнесу в Україні. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 63–74.
12. Корінець Р.Я., Малік М.Й. Інформаційне забезпечення сільськогосподарської обслуговуючої кооперації в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 61–70.
13. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 10.10.2024 р. № 4017-IX. Дата оновлення: 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

References

1. Sakovska, O.M. (2020). Stan ta perspektyvy rozvytku silskohospodarskykh kooperatyviv Cherkaskoi oblasti. [Current and Prospects of agricultural cooperatives in Cherkasy region]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, 31(70), № 3(1), 86–92 [in Ukrainian].
2. Yarema, L.V. (2018). Silskohospodarski kooperatyvy: problemy i perspektyvy [Agricultural cooperatives: problems and prospects]. *Ekonomika i suspilstvo. Serii: Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 19, 276–281. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-41> [in Ukrainian].
3. Keleberda, T.V. (2020). *Organization of cooperative relations in rural areas*: candidate's thesis Lviv: Lviv National Agricultural University [in Ukrainian].
4. Prylipko, S.M. (2018). Rol obsluhovuiuchoi kooperatsii u rozvytku silskykh terytorii Ukrainy [The role of service cooperation in the development of rural areas of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 5, 94–99 [in Ukrainian].
5. Chan-khi, O.S. (2017). Silskohospodarska kooperatsiia: zarubizhnyi dosvid dlia Ukrainy [Agricultural cooperation: foreign experience for Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, 2, 13–18 [in Ukrainian].
6. Peter, M.V. (2014). Kontseptualni zasady yaponskoi filosofii Kaidzen v upravlinni silskohospodarskymy obsluhovuiuchymy kooperatyvamy [Conceptual foundations of the Japanese philosophy of Kaizen in the management of agricultural service cooperatives]. *Ekonomika APK*, 8, 76–80 [in Ukrainian].
7. Demchenko, O.V. (2024). Mechanism of influence of agricultural cooperation on the development of human capital of rural areas of Ukraine [Mechanism of influence of agricultural cooperation on the development of human capital in rural areas of Ukraine]. *Ukrainian journal of applied economics and technology*, 9, 1, 327–331 [in Ukrainian].
8. Lupenko, Yu.O., Malik, M.I., & Shpykuliak, O.H. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady rozvytku silskohospodarskoi kooperatsii v Ukraini [Theoretical and methodological principles of development of agricultural cooperation in Ukraine]. *Ekonomika APK*, 8, 31–39 [in Ukrainian].
9. Rybak, Ya.Ia. (2014). Silskohospodarska obsluhovuiucha kooperatsiia yak zasib rozvytku osobystykh selianskykh hospodarstv [Agricultural service cooperation as a means of developing private peasant farms]. *Ekonomika APK*, 9, 103–107 [in Ukrainian].
10. Zinovchuk, N.V., Les, A.V., & Rashchenko, A.V. (2016). Motyvatsiini chynnyky orhanizatsii orhanichnykh silskohospodarskykh kooperatyviv v Ukraini [Motivational factors of organization of organic agricultural cooperatives in Ukraine]. *Ekonomika APK*, 9, 33–38 [in Ukrainian].
11. Hranovska, V.H., & Krykunova, V.M. (2018). Orhanizatsiini transformatsii ahrarnoho biznesu v Ukraini [Organizational transformations of agrarian business in Ukraine]. *Ekonomika APK*, 3, 63–74 [in Ukrainian].
12. Korinets, R.Ia., & Malik, M.I. (2016). Informatsiine zabezpechennia silskohospodarskoi obsluhovuiuchoi kooperatsii v Ukraini [Information support of agricultural service cooperation in Ukraine]. *Ekonomika APK*, 8, 61–70 [in Ukrainian].
13. Law of Ukraine About agricultural cooperation on the № 4017-IX (2024, October 10). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text>.

УДК 338.432:005.332.4

Саковська Олена Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Уманський національний університет*

Sakovska Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Uman National University
ORCID: 0000-0003-2676-6170*

Пентюк Максим Олегович

*здобувач вищої освіти освітньо-наукового ступеня доктора філософії
Уманського національного університету*

Pentiuk Maksym

*Postgraduate Student of the
Uman National University
ORCID: 0009-0002-8733-9498*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11031

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

FORMATION OF ECONOMIC EFFICIENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Анотація. Вступ. Важливість вивчення питання ключових аспектів формування соціально-економічної ефективності в умовах невизначеності, зумовлена необхідністю формування інноваційних стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню життєвого рівня населення країни.

Сфера аграрного бізнесу є важливою складовою економіки України. Завдяки аграрному сектору економіки забезпечується продовольча та політична безпека як країни загалом, так і її регіонів зокрема, створюються робочі місця і розвиваються суміжні галузі людської діяльності.

За умов економічної нестабільності, в яких наразі перебуває Україна, що пов'язано з повномасштабним вторгненням Росії та вимог до сталого розвитку, стає особливо актуальним проведення оцінки економічної ефективності сільськогосподарських підприємств, що здійснюють прямий вплив на стійкість аграрного сектору на регіональному рівні.

Метою статті є аналіз чинників формування економічної ефективності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності.

Матеріали і методи. Для теоретичної частини дослідження було використано праці зарубіжних та вітчизняних учених у сфері менеджменту аграрної діяльності. Методи, використані при вивченні теми статті та її написанні, містять комплекс заходів системного і порівняльного аналізів, базуються на інституціональному підході з використанням оцінки статистичної інформації, а також власні узагальнення авторів.

Результати. У статті розглянуто ключові чинники формування економічної ефективності сільськогосподарських підприємств України в умовах невизначеності. У процесі проведення дослідження визначено та проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності сільськогосподарських підприємств, що сприяють сталому розвитку аграрної сфери на регіональному рівні. Дослідження здійснювалося на основі аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств Черкаської області.

У ході дослідження узагальнено показники динаміки доходів і збитків підприємств сільськогосподарських підприємств Черкаської області; здійснено ранжування сільськогосподарських підприємств Черкаської області за рівнем чистого при-

бутку (збитку); розглянуто динаміку сальдо фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств Черкаської області по районах; проведено оцінку діяльності сільськогосподарських підприємств Черкаської області за рівнем коефіцієнта рентабельності залученого капіталу.

Перспективи. Зважаючи на результати проведеного дослідження і актуальність тематики розвитку аграрного сектору України, подальші дослідження нами вбачаються у розробці інноваційних практик антикризового управління, пошуку шляхів інвестування в нові технології та удосконаленні програм навчання кадрів для сфери сільського господарства. Указане дасть змогу забезпечити стабільну діяльність сільськогосподарських підприємств на місцевому та регіональному рівнях і сприятиме підвищенню ефективності аграрного сектора країни у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: менеджмент, економіка, ефективність, сільськогосподарське підприємство, аграрна сфера.

Summary. Introduction. The importance of studying the key aspects of socio-economic efficiency under conditions of uncertainty is determined by the necessity to formulate innovative strategies aimed at ensuring sustainable development of the agricultural sector, which, consequently, will contribute to improving the living standards of the country's population.

The agricultural business is an important component of Ukraine's economy. The agricultural sector of the economy ensures food and political security of the country in general and its regions in particular, creates jobs and develops adjacent sectors of human activity.

Given the economic instability that Ukraine is currently experiencing due to Russia's full-scale invasion and the requirements for sustainable development, it is particularly important to assess the economic efficiency of agricultural enterprises that have a direct impact on the sustainability of the agricultural sector at the regional level.

The purpose of the article is to analyse the factors of formation of economic efficiency of agricultural enterprises under conditions of uncertainty.

Materials and methods. For the theoretical part of the study, the works of foreign and domestic scientists in the field of agricultural management were used. The methods used in studying the topic of the article and writing it include a set of measures of systemic and comparative analyses, which are based on the institutional approach using the evaluation of statistical information, as well as the authors' own generalisations.

Results. The article considers the key factors of formation of economic efficiency of agricultural enterprises [in Ukrainian under conditions of uncertainty. In the course of the study, the financial and economic indicators of agricultural enterprises that contribute to the sustainable development of the agricultural sector at the regional level have been identified and analysed. The study was carried out on the basis of an analysis of the activities of agricultural enterprises in Cherkasy region.

In the course of the study, the indicators of dynamics of income and losses of agricultural enterprises of Cherkasy region have been summarized; the ranking of agricultural enterprises of Cherkasy region by the level of net profit (loss) has been carried out; the dynamics of the balance of financial activity of agricultural enterprises of Cherkasy region by districts has been considered; the activity of agricultural enterprises of Cherkasy region has been evaluated by the level of the profitability ratio of the attracted capital.

Discussion. According to the results of the study and the relevance of the topic of development of the agricultural sector of Ukraine, we envisage further research in the development of innovative practices of crisis management, search for ways to invest in new technologies and improve training programmes for the agricultural sector. The aforementioned will help ensure the stable operation of agricultural enterprises at the local and regional levels and contribute to the efficiency of the country's agricultural sector in the long-term perspective.

Key words: management, economy, efficiency, agricultural enterprise, agricultural sector.

Постановка проблеми. Сфера аграрного бізнесу є важливою складовою економіки України. Завдяки аграрному сектору економіки забезпечується продовольча та політична безпека як країни загалом, так і її регіонів зокрема, створюються робочі місця і розвиваються суміжні галузі людської діяльності. За умов економічної нестабільності, в яких наразі перебуває Україна, що пов'язано з повномасштабним вторгненням Росії та вимог до сталого розвитку, стає особливо актуальним проведення оцінки фінансової та економічної ефективності сільськогосподарських підприємств, що здійснюють прямий вплив на стійкість аграрного сектору на регіональному рівні. Сталий розвиток аграрного сектору включає в себе не тільки економічні, а й соціально-політичні аспекти, що робить його комплексним і багатогран-

ним процесом. Тому, виклики сьогодення, з якими зіштовхується аграрний сектор України, потребують комплексного підходу до оцінки та аналізу його соціальних та економічних чинників. Варто зауважити, що глобальні кліматичні зміни підвищують ризикованість економічної діяльності оскільки чинять вагомий вплив на сільськогосподарське господарство, збільшуючи частоту екстремальних погодних явищ, що як наслідок, призводить до зниження врожайності, що у свою чергу знижує прибуток аграрних підприємств. За таких умов, з метою підвищення власної стійкості та готовності до можливих викликів і загроз, підприємствам аграрного сектору необхідно враховувати не тільки традиційні методи ведення господарської діяльності, а й запроваджувати інноваційні технології та модернізувати свою діяльність.

Отже, важливість вивчення питання ключових аспектів формування соціально-економічної ефективності в умовах невизначеності, зумовлена необхідністю формування інноваційних стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню життєвого рівня населення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання менеджменту в аграрній сфері досліджували багато вчених та науковців, так зокрема: Галицький О. М., Дяченко О. П. та Регеда Д. А. вивчали питання управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності аграрних підприємств [1, с. 3–16]; Степаненко С. В. аналізував ресурсний потенціал аграрних підприємств [2]; Калініченко В. розглядав механізми управління товарною спеціалізацією аграрних підприємств [3, с. 239–243]; Панченко В. А. аналізував питання управління життєздатністю суб'єктів аграрного бізнесу в умовах війни та соціально-економічної нестабільності [4, с. 77–83]; Кваша С. С. досліджував напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах формування і функціонування ЗВТ і ЄС [5, с. 158–162]; Савченко М. В. та Шкуренок О. В. вивчали тенденції і перспективи розвитку агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки [6, с. 47–54]; автори Скидан О. В. та Вітвіцький В. В. аналізували теоретичні аспекти формування затратних чинників продуктивності аграрних підприємств [7, с. 19–29]; Баланюк І. Ф., та Максимюк М. М. систематизували показники методики оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств [8, с. 212–217]; Демчук О. М. досліджено основи формування ефективної діяльності аграрних підприємств [9, с. 29–32]; Лизак М. П. проаналізовано фінансово-економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств та визначено шляхи їх покращення [10, с. 16–26].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Основною проблемою сучасних наукових досліджень є виявлення та систематизація чинників, які перешкоджають ефективному розвитку

аграрного сектору економіки. Але, на жаль, наразі існують прогалини аналізі теоретично обґрунтованих положень і механізмів, здатних забезпечити злагоджену синергію між економічними стимулами та соціальними інструментами, які б забезпечували сталий розвиток аграрних підприємств у кризових умовах. Указаний аспект потребує додаткової уваги та більш досконалого вивчення даного питання.

Метою статті є аналіз чинників формування економічної ефективності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності.

Завдання дослідження спрямоване на визначення та систематизацію фінансово-економічних чинників, що сприяють сталому розвитку аграрного сектору Черкаської області.

Матеріали і методи. Для теоретичної частини дослідження було використано праці зарубіжних та вітчизняних учених у сфері менеджменту аграрної діяльності. Методи, використані при вивченні теми статті та її написанні, містять комплекс заходів системного і порівняльного аналізів, базуються на інституціональному підході з використанням оцінки статистичної інформації, а також власні узагальнення авторів.

Виклад основного матеріалу. У регіональному агропромисловому комплексі Черкащини історично сформувалася спеціалізація на рослинництві та тваринництві.

Згідно статистичних даних в Черкаській області налічується 573 сільськогосподарських підприємств [11]. Оцінка економічних показників діяльності указаних підприємств може бути узагальнена за даними про їх фінансові результати (табл. 1–2) [12].

Аналіз доходів і збитків сільськогосподарських підприємств Черкаської області за 2020–2024 рр. свідчить про неоднозначну динаміку фінансових показників галузі. Зокрема, збільшується кількість збиткових підприємств, що пов'язано з воєнними діями в країні. Але, разом з тим, спостерігається істотне зростання сукупного прибутку (на 290% відносно 2023 р. і на 240% відносно 2020 р.), указане пов'язане зі зміною цін на сільськогосподарську

Таблиця 1

Узагальнені показники динаміки доходів і збитків підприємств сільськогосподарських підприємств Черкаської області

Показник	Рік						
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 відносно 2023, %	2024 відносно 2020, %
Кількість збиткових підприємств, од.	15	15	26	28	28	82	113
Сума збитку, грн.	96 000	139 000	66 000	311 000	114 000	37	120
Сума прибутку, млн. грн.	1,1	0,9	1,2	1,3	2,4	217	230
Сальдований фінансовий результат, грн.	950 000	790 000	1 000 000	792 000	2 300 000	290	240

Джерело: побудовано на основі аналізу статистичних даних [2]

Таблиця 2

**Ранжування сільськогосподарських підприємств Черкаської області
за рівнем чистого прибутку (збитку) у 2024 р.**

Група	Граничні межі групи, млн. грн.	Кількість підприємств, од.	Прибуток (збиток) у групі, млн. грн.		
			Мінімальний	Максимальний	Сукупний
1	-45–40	471	-45	38	335
2	40–124	40	49	108	262
3	124–209	32	199	200	398
4	209–293	0	-	-	-
5	293–377	10	-	-	347
6	377–461	10	-	-	386
7	461–546	10	-	-	543

Джерело: побудовано на основі аналізу статистичних даних [2]

продукцію, що загалом призводить до позитивного сальдованого фінансового результату.

Незважаючи на зростання сукупного прибутку у 2024 р., збільшення збитків окремих підприємств вказує на наявність структурних проблем у аграрній галузі, які потребують подальшого аналізу та пошуку шляхів для покращення ситуації.

Для більш глибокого розуміння ситуації необхідний економетричний аналіз таких факторів, як: зміна ринкових цін, вартість ресурсів, ефективність управління окремими підприємствами та антикризові заходи державної підтримки аграрного сектору.

Спостерігається значна відмінність у рівні чистого прибутку серед сільськогосподарських підприємств області. У першій групі, де чистий прибуток (збиток) варіюється від –45 до 40 млн. грн., представлена найбільша кількість підприємств, їх 471. Друга і третя групи містять меншу кількість підприємств (40 та 32 відповідно), але демонструють позитивні фінансові результати.

У 2024 р. сальдований фінансовий результат сільськогосподарських підприємств в області (табл. 3) значно збільшився у порівнянні з 2020 р. Це свідчить про позитивну динаміку та покращення фінансового стану в аграрному секторі. Спостерігається тенденція до концентрації прибутку на підприємствах, що спеціалізуються на виробництві продукції рослинництва.

Аналізуючи табл. 3 варто зазначити, що Уманський район демонструє найбільше збільшення сальдованого фінансового результату, з 12651 тис. грн у 2020 р. до 21302 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 8651 тис. грн. Це свідчить про те, що цей район став центром успішної аграрної діяльності. Звенигородський район, незважаючи на високі результати в попередні роки, показав значне зниження у 2024 р. із загальною сумою прибутку, що склала всього 5054 тис. грн. Це зниження порівняно з 2020 р. потребує уваги та аналізу причин погіршення фінансових показників.

Загалом, зниження фінансового сальдо може вказувати на проблеми в діяльності сільськогосподарських підприємств Черкаської області, серед найбільш поширених можуть бути: низька ефективність господарської діяльності, пов'язана з невикористанням інноваційних технологій; нестача інвестицій; несприятливі погодні умови для ведення сільського господарства; нестабільність економічної ситуації тощо. Це підкреслює необхідність індивідуального підходу до кожного району для поліпшення його фінансових показників. Для цього в Черкаській області доцільно чітко дотримуватися вимог оновленої Стратегії розвитку Черкаської області на 2021–2027 роки [13] та нової Стратегії розвитку Черкаської області на 2024–2027 роки [14], при цьому варто розробити стратегію підтримки менш успішних районів,

Таблиця 3

**Динаміка сальдо фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств
Черкаської області по районах, тис. грн.**

Район	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.		Девіація 2024 р. до 2020 р., (+, –)
					тис. грн.	номер в рейтингу	
Черкаський	1426	1548	2010	1400	3615	2	+2189
Уманський	12651	16288	17807	20462	21302	1	+8651
Золотоніський	3981	-1502	5923	6282	1310	4	-2671
Звенигородський	7204	6374	6952	6932	5054	3	-2150
Усього	25262	22708	32692	35076	31281	x	6019

Джерело: розраховано на основі проведеного дослідження

Таблиця 4

Оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств Черкаської області за рівнем коефіцієнта рентабельності залученого капіталу, од.

Значення коефіцієнта	Рік					Девіація 2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Від 0 до 0,1	425	400	410	420	473	103
Більше 0,1	148	173	163	153	100	82

Джерело: розраховано на основі проведеного дослідження

впровадити нові технології та методи управління, а також підвищити рівень освіти та кваліфікації працівників аграрного сектору.

Оцінка підприємств за рівнем коефіцієнта рентабельності залученого капіталу (табл. 4) є важливим інструментом для аналізу фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів.

Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу розраховується як відношення чистого прибутку до середнього значення залученого капіталу. Він дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої інвестиції для формування прибутку.

Аналізуючи табл. 4 варто зазначити, що у 2024 р. кількість сільськогосподарських підприємств Черкаської області із коефіцієнтом рентабельності залученого капіталу від 0 до 0,1 збільшилася до 473, що на 4,3% більше порівняно з 2020 р. (425 підприємств). Це свідчить про те, що більша кількість підприємств стала демонструвати низьку рентабельність, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат і нестабільністю доходів.

Кількість підприємств із коефіцієнтом рентабельності залученого капіталу понад 0,1 стала на 16% меншою у 2024 р. у порівнянні з 2020 р. (148 підприємств). Це вказує на зменшення кількості підприємств з високим рівнем прибутковості, що може бути тривожним сигналом і свідчить про погіршення фінансово-економічної стабільності в аграрному секторі.

Збільшення кількості підприємств з низьким рівнем рентабельності (від 0 до 0,1) може свідчити про те, що багато аграрних підприємств зіштовхуються з труднощами в плані підвищення ефективності діяльності та можливостей для ведення господарської діяльності.

Зменшення кількості сільськогосподарських підприємств Черкаської області із високим рівнем рентабельності (понад 0,1) може вказувати на те, що успішні підприємства не можуть підтримувати свої показники або, що нові підприємства не виходять на рівень рентабельності, необхідний для стабільного зростання.

Отже, показник коефіцієнта рентабельності залученого капіталу сільськогосподарських підприємств Черкаської області вказує на необхідність активних дій для підвищення загальної фінансової стійкості та ефективності аграрного сектору економіки.

Проведені розрахунки засвідчують необхідність розроблення та впровадження регіональних галузевих заходів щодо підвищення рентабельності для аграрного сектору економіки. Насамперед це стосу-

ється сільськогосподарських підприємств з низьким значенням коефіцієнта рентабельності залученого капіталу. Підтримка та розвиток сільськогосподарських підприємств з високим рівнем рентабельності можуть стати основою для підвищення загального рівня ефективності аграрного сектору області.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Для покращення фінансово-економічної ситуації в аграрній сфері Черкаської області може знадобитися підтримка фермерських господарств, сільськогосподарських кооперативів та особистих селянських господарств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку, а також впровадження ефективних технологій і методів управління, що дасть змогу підвищити загальну рентабельність і конкурентоспроможність підприємств галузі.

Аграрний сектор Черкаської області станом на 2024 р., опираючись на виробників, що мають середній рівень прибутку, все ж таки має стабільні економічні результати.

Також, варто зазначити, що ринку присутні й високоприбуткові підприємства, що говорить про потенціал розвитку аграрної сфери. Висока рентабельність діяльності сільськогосподарських підприємств Уманського району, свідчить про те, що цілеспрямовані інвестиції та сучасний підхід до аграрного бізнесу можуть приносити позитивні результати. Водночас райони з нижчими показниками діяльності — Звенигородський та Золотоніський, потребують особливої уваги, оскільки їхні проблеми можуть ускладнити загальний розвиток аграрного сектору області.

Отже, аналіз чинників формування соціально-економічної ефективності сільськогосподарських підприємств сприятиме підвищенню достовірності інформації для ухвалення управлінських рішень, з метою вдосконалення заходів державної підтримки необхідних для забезпечення розвитку аграрної сфери країни.

Зважаючи на результати проведеного дослідження і актуальність тематики розвитку аграрного сектору України, подальші дослідження нами вбачаються у розробці інноваційних практик антикризового управління, пошуку шляхів інвестування в нові технології та удосконаленні програм навчання кадрів для сфери сільського господарства. Указане дасть змогу забезпечити стабільну діяльність сільськогосподарських підприємств на місцевому та регіональному рівнях і сприятиме підвищенню ефективності аграрного сектору країни у довгостроковій перспективі.

Література

1. Галицький О. М., Дяченко О. П., Регада Д. А. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності аграрних підприємств. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2023. Вип. 4. С. 3–16.
2. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/98.pdf (дата звернення: 26.05.2025).
3. Калініченко В. Механізм управління товарною спеціалізацією аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 318(3). С. 239–243. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-37>.
4. Панченко В. А. Управління життєздатністю суб'єктів аграрного бізнесу в умовах війни та соціально-економічної нестабільності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36 С. 77–83. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7656740>.
5. Кваша С. С. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах формування і функціонування ЗВТ і ЄС: монографія. Київ : ВД «Кондор», 2018. 444 с.
6. Савченко М. В., Шкурченко О. В. Тенденції і перспективи розвитку агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 47–54.
7. Скидан О. В., Вітвіцький, В. В. Теоретичні аспекти формування затратних чинників продуктивності аграрних підприємств. *Наукові горизонти*. 2019. № 3. С. 19–29.
8. Баланюк І. Ф., Максимюк М. М. Систематизація та обґрунтування показників методики оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1–2. С. 212–217.
9. Демчук О. М. Основи формування ефективної діяльності аграрних підприємств: теоретико-методичний аспект. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 29–32.
10. Лизак М. П. Фінансово-економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств і шляхи їх покращення: дис. ... доктора філософії: 051 Економіка. Львів, 2022. 224 с.
11. Агропромисловий комплекс. *Черкаська обласна державна адміністрація*: офіційний сайт. URL: <https://ck-oda.gov.ua/ahropromyslovuj-kompleks/> (дата звернення: 26.05.2025).
12. Економічна статистика / Економічна діяльність / Сільське, лісове та рибне господарство. *Держстат України, 1998–2025*: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2025).
13. Черкаська область розпочала оновлення Стратегії розвитку області 2021–2027. *Департамент регіонального розвитку Черкаська ОДА*: офіційний сайт. URL: <https://strategy2027-ck.gov.ua/2024/12/23/cherkaska-oblast-rozpochala-onovlennya-strategiyi-rozvytku-oblasti-2021-2027/> (дата звернення: 26.05.2025).
14. Розпочинається розробка Плану реалізації Стратегії розвитку Черкаської області на 2024–2027 роки. *Департамент регіонального розвитку Черкаська ОДА*: офіційний сайт. URL: <https://strategy2027-ck.gov.ua/2022/09/30/rozpochynayetsya-rozrobka-planu-realizatsiyi-strategiyi-rozvytku-cherkaskoyi-oblasti-na-2024-2027-roky/> (дата звернення: 26.05.2025).

References

1. Halytskyi, O. M., Diachenko, O. P., & Reheda, D. A. (2023). Upravlinnia resursnym zabezpechenniam hospodarskoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Management of resource provision of economic activity of agricultural enterprises]. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*, 4, 3–16 [in Ukrainian].
2. Stepanenko, S. V. (2022). Resursnyi potentsial ahrarnykh pidpriemstv: elementy ta osoblyvosti yikh poiednannia v suchasnykh umovakh [Resource potential of agricultural enterprises: elements and features of their combination in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/98.pdf [in Ukrainian].
3. Kalinichenko, V. (2023). Mekhanizm upravlinnia tovarnoiu spetsializatsiieiu ahrarnykh pidpriemstv [Mechanism of management of commodity specialization of agricultural enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 318(3), 239–243. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-37> [in Ukrainian].
4. Panchenko, V. A. (2023). Upravlinnia zhyttiezdatnistiu subiektiv ahrarnoho biznesu v umovakh viiny ta sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti [Managing the viability of agrarian business entities in the context of war and socio-economic instability]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 36, 77–83. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7656740> [in Ukrainian].
5. Kvasha, S. S. (2018). *Directions of increasing the competitiveness of the agricultural sector in the context of the formation and functioning of the FTA and the EU*. Kyiv: VD “Kondor” [in Ukrainian].
6. Savchenko, M. V., & Shkurenko, O. V. Tendentsii i perspektvy rozvytku ahroprodovolchoho rynku v umovakh hlobalizatsii ekonomiky [Trends and prospects for the development of the agro-food market in the context of economic globalization]. *Problemy ekonomiky*, 2019, 4, 47–54 [in Ukrainian].
7. Skydan, O. V., & Vitvitskyi, V. V. (2019). Teoretychni aspekty formuvannia zatratnykh chynnykiv produktyvnosti ahrarnykh pidpriemstv [Theoretical aspects of the formation of cost factors of productivity of agricultural enterprises]. *Naukovi horyzonty*, 3, 19–29 [in Ukrainian].

8. Balaniuk, I. F., & Maksymiuk, M. M. (2018). Systematyzatsiia ta obgruntuvannia pokaznykiv metodyky otsinky rinvnia ekonomichnoi bezpeky silskohospodarskykh pidpriemstv [Systematization and substantiation of indicators of the methodology for assessing the level of economic security of agricultural enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, 1–2, 212–217 [in Ukrainian].
9. Demchuk, O. M. (2017). Osnovy formuvannia efektyvnoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv: teoretyko-metodychnyi aspekt [Fundamentals of formation of effective activity of agrarian enterprises: theoretical and methodological aspect]. *Molodyi vchenyi*, 1, 29–32 [in Ukrainian].
10. Lyzak, M. P. (2022). *The financial and economic results of agricultural enterprises and ways to improve them*: candidate's thesis. Lviv: Lviv National University of Environmental Management [in Ukrainian].
11. *Cherkasy Regional State Administration*. Ahropromyslovyi kompleks. URL: <https://ck-oda.gov.ua/ahropromyslovyj-kompleks/> (accessed: May 26, 2025)
12. *State Statistics of Ukraine*. Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Silske, lisove ta rybne hospodarstvo. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: May 26, 2025).
13. *Department of Regional Development of Cherkasy Regional State Administration*. Cherkaska oblast rozpochala onovlennia Stratehii rozvytku oblasti 2021–2027. URL: <https://strategy2027-ck.gov.ua/2024/12/23/cherkaska-oblast-rozpochala-onovlennya-strategiyi-rozvytku-oblasti-2021-2027/> (accessed: May 26, 2025).
14. *Department of Regional Development of Cherkasy Regional State Administration*. Rozpochynaietsia rozrobka Planu realizatsii Stratehii rozvytku Cherkaskoi oblasti na 2024–2027 roky. URL: <https://strategy2027-ck.gov.ua/2022/09/30/rozpochynayetsya-rozrobka-planu-realizatsiyi-strategiyi-rozvytku-cherkaskoyi-oblasti-na-2024-2027-roky/> (accessed: May 26, 2025).

УДК 005.963.1:005.35:005.73

Статівка Наталія Валеріївна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри управління персоналом та підприємництва
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Stativka Nataliia

*D. Sc. (Public Administration), Professor,
Professor of the Department of Personnel Management and Entrepreneurship
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0003-0903-6256*

Тимохова Галина Борисівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Tymohova Halyna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0001-5352-6960*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11065

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ РОЗРОБЦІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

USE OF STAFF ONBOARDING TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF A SOCIALLY RESPONSIBLE CORPORATE CULTURE

Анотація. Вступ. Соціально відповідальна корпоративна культура більше не є просто додатком, а ключовим елементом успішної та стійкої організації. Працівників дедалі більше хвилює не лише їхня зарплата, а й цінності компанії та її вплив на суспільство та навколишнє середовище. У цьому контексті процес онбордингу нових співробітників відіграє життєво важливу роль у формуванні та впровадженні соціально відповідальної корпоративної культури.

Метою даної статті є аналіз особливостей використання технологій онбордингу персоналу при розробці соціально відповідальної корпоративної культури. Основним завданням цього дослідження є оцінка способів організації онбордингу, з метою розкриття засобів забезпечення більш ефективного та гнучкого процесу інтеграції нових працівників, що особливо актуально в умовах нестабільності та постійних змін у сучасному бізнес-середовищі підвищення рівня залученості та утримання нового персоналу для збільшення продажів та прибутковості компанії.

Методи. В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: системного аналізу, структуризації та інтеграції сучасних теорій і практик управління персоналом. Дослідження базується на аналізі наукових праць, що стосуються формування системи онбордингу персоналу при розробці соціально відповідальної корпоративної культури.

Результати. У науковій статті проаналізовано особливості використання технологій онбордингу персоналу при розробці соціально відповідальної корпоративної культури. Дана характеристика методам оцінки результатів використання методик оцінки результатів онбордингу персоналу для визначення ступеня успішності розвитку соціально відповідальної корпоративної культури. Сформульовано практичні рекомендації щодо ефективності використання методів онбордингу для розвитку соціально відповідальної корпоративної культури.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впливі цифрових технологій на інтеграцію соціально відповідальності в процес онбордингу, зокрема, на впливі досвіду користувачів на залучення. Саме на перетині цих двох аспектів необхідні глибші дослідження – як найкраще використовувати адаптивні технології для розвитку соціально відповідальної корпоративної культури.

Ключові слова: онбординг, адаптація персоналу, корпоративна культура, соціальна відповідальність, залучення персоналу.

Summary. Introduction. A socially responsible corporate culture is no longer just an add-on, but a key element of a successful and sustainable organisation. Employees are increasingly concerned not only with their salary, but also with the company's values and its impact on society and the environment. In this context, the process of onboarding new employees plays a vital role in the formation and implementation of a socially responsible corporate culture.

Purpose. The purpose of this article is to analyse the peculiarities of using onboarding technologies in the development of a socially responsible corporate culture. The main objective of this study is to evaluate the ways of organising onboarding in order to reveal the means of ensuring a more efficient and flexible process of integration of new employees, which is especially important in the context of instability and constant changes in the modern business environment to increase the level of involvement and retention of new staff to increase sales and profitability of the company.

Methods. The following scientific methods were used in the study: system analysis, structuring and integration of modern theories and practices of personnel management. The study is based on the analysis of scientific works related to the formation of an onboarding system for developing a socially responsible corporate culture.

Results. The article analyses the peculiarities of using staff onboarding technologies in the development of a socially responsible corporate culture. The article describes the methods of assessing the results of using the methods of assessing the results of staff onboarding to determine the degree of success of the development of a socially responsible corporate culture. Practical recommendations on the effectiveness of using onboarding methods for the development of socially responsible corporate culture are formulated.

Prospects. In further research, it is proposed to focus on the impact of digital technologies on the integration of social responsibility into the onboarding process, in particular, on the impact of user experience on engagement. It is at the intersection of these two aspects that deeper research is needed – how best to use adaptive technologies to develop a socially responsible corporate culture.

Key words: onboarding, staff adaptation, corporate culture, social responsibility, staff engagement.

Постановка проблеми. Організації 21-го століття відходять від традиційних ієрархій і формують нове покоління лідерів, які керуються цінностями. Соціально відповідальна корпоративна культура більше не є просто додатком, а ключовим елементом успішної та стійкої організації. Працівників дедалі більше хвилює не лише їхня зарплата, а й цінності компанії та її вплив на суспільство та навколишнє середовище. Згідно з дослідженням LinkedIn, 74% фахівців із управління талантами в США сказали, що стратегії протидії переслідуванням є дуже важливими для майбутнього рекрутингу та HR, а корпоративна культура стає все більш важливим фактором для шукачів роботи при виборі місця роботи [1].

Якщо компанія відома своєю поганою реакцією на випадки домагань, її репутація також впаде. Як зазначають дослідники корпоративної культури У. Ассоратгун і С. Кантабутра: «Стійка організаційна культура є важливою для досягнення цілей сталого розвитку, оскільки вона формує цінності та поведінку, які підтримують екологічну відповідальність» [2]. У цьому контексті процес онбордингу нових співробітників відіграє життєво важливу роль у формуванні та впровадженні соціально відповідальної корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зазначають Дж. Гренан і К. Ли, корпоративна

культура має значний вплив на процес прийняття рішень в організації, оскільки вона формує спільні цінності та норми серед співробітників [3]. Її вплив реалізується як внутрішні аспекти організаційного життя, так і зовнішні аспекти — здатність до інновацій, адаптації до змін і забезпечення сталого розвитку. Дослідженням ефективності процесу формування внутрішніх аспектів корпоративної культури та її взаємозв'язку з корпоративною соціальною відповідальністю займалися українські вчені

Г. Батичко, В. Кудлай [4], А. Гриненко, М. Іщанова [5], А. Колот, О. Грішнова [6], Е. Коренев [7], І. Лебедев [8], Т. Соболева [9] та ін.. Проте питання використання кадрових технологій у контексті їх співвідношення з принципами соціальної відповідальності при розробці основ корпоративної культури українськими науковцями ще недостатньо досліджено.

Особливо важливим є дослідження практичних кейсів використання технологій онбордингу персоналу в процесі оцінки ефективності корпоративної культури. Так, група авторів О. Кравчук, К. Азовцева детально розглянула процес цифровізації онбордингу, акцентуючи увагу на технологіях підвищення продуктивності та формування довіри до цінностей компанії [10]. Вивчення цих прикладів може надати цінну інформацію про реальні виклики та можливо-

сті, з якими стикаються українські компанії у розвитку соціально орієнтованої корпоративної культури. Вищезазначене набуває практичної значущості дослідження особливостей розвитку соціально відповідальної корпоративної культури на українських підприємствах з використанням технології персоналу.

Метою даної статті є аналіз особливостей використання технологій онбордингу персоналу при розробці соціально відповідальної корпоративної культури. Основним завданням цього дослідження є оцінка способів організації онбордингу, з метою розкриття засобів забезпечення більш ефективного та гнучкого процесу інтеграції нових працівників, що особливо актуально в умовах нестабільності та постійних змін у сучасному бізнес-середовищі підвищення рівня залученості та утримання нового персоналу для збільшення продажів та прибутковості компанії.

Виклад основного матеріалу. Будучи процесом онбордингу нових співробітників, адаптаційне навчання є ідеальним часом для розуміння цінностей компанії, її місії та принципів соціально відповідальності. За допомогою сучасних технологій цей процес є не тільки ефективним, але й захоплюючим, допомагаючи новим членам команди отримати глибоке розуміння та прийняття соціально відповідальної корпоративної культури (СВКК). Ефективні процедури вступу та адаптації не лише сприяють виходу нових працівників на ринок праці, засвоєнню завдань, обов'язків, комунікативних характеристик, правил, норм, процедур тощо, а також мінімізують стрес і напругу, а й виховують лояльність працівників та участь у корпоративних заходах та встановлюють відносини між роботодавцями та працівниками на основі довіри та партнерства. Саме онбординг є тим каналом, через який ці принципи доносяться до кожного нового співробітника. Наприклад:

- 1) «зелений» онбординг: Пояснення екологічних ініціатив компанії — від сортування сміття та енергозбереження до глобальних проєктів зі скорочення вуглецевого сліду. Новачкам можуть видавати не пластикові, а екологічні стартові набори.
- 2) соціальний компонент: ознайомлення з програмами підтримки місцевих громад, волонтерськими рухами, політикою рівних можливостей та програмами добробуту співробітників (well-being).
- 3) управлінський компонент: роз'яснення принципів прозорості, етичної поведінки, нульової толерантності до корупції та важливості дотримання комплаєнсу.

Аналіз останніх досліджень щодо використання технології онбордингу співробітників для побудови соціально відповідальної корпоративної культури підтверджують зростаючий інтерес до такого типу взаємодії, а саме характерні такі тенденції

1. Підвищення залучення та розуміння СВКК. Дослідження показують, що включення інформації

про СВКК у процес онбордингу, особливо за допомогою інтерактивних технологій (відео, віртуальні тури, завдання), допомагає новим співробітникам краще зрозуміти цінності компанії та її соціальні ініціативи. 76% українських топ-менеджерів хоча б раз приймали рішення звільнити співробітника через те, що їхні цінності не збігалися з цінностями компанії. Це підтверджує дослідження кадрової компанії Business Active[11].

2. Використання цифрових технологій як інструменту для впровадження СВКК: Онбордингові платформи можуть бути використані для ознайомлення новачків з інструментами та технологіями, які компанія використовує для підтримки своїх СВК-ініціатив. Підтверджують цю тенденцію інвестування у розвиток цифрових технологій для адаптації нових співробітників і подальшого їх утримання, результати проведеного О.Кравчук, К. Азовцевою порівняльного аналізу реалізації процесів гібридного онбордингу з використанням українських онлайн-платформ для онбордингу персоналу «Jooble», «Talentgrator» та «Zeeks» [10].

3. Вплив на залученість співробітників. Онбординг — чудовий час для залучення нових співробітників до СВКК-ініціатив, що допомагає їм швидше адаптуватися до корпоративної культури та підвищує лояльність. Результати досліджень сучасних вчених показують, що навчання на робочому місці може ефективно впливати на рівень утримання співробітників на 82% і ефективність роботи на 70%. 69% співробітників, опитаних у західних компаніях, сказали, що індивідуально розроблена програма навчання забезпечить їм роботу в компанії протягом трьох років [12].

4. Персоналізація та інтерактивність: сучасні onboarding технології дозволяють персоналізувати процес навчання, що також можна застосувати до ознайомлення з СВКК, роблячи його більш актуальним для кожного нового співробітника. Використання чат-ботів та інших цифрових інструментів, щоб допомогти роз'яснити запитання щодо норм, цінностей та традицій корпоративної культури. Згідно з дослідженням кадрової компанії Heidrick & Struggles, 40% керівників вищої ланки не працюють або звільняються протягом 18 місяців через відсутність ефективних процесів адаптації, належного зворотного зв'язку та планів розвитку, що, безсумнівно, дорого обходиться компаніям [13].

5. Формування «бренду роботодавця». Акцент на СВКК під час проходження процедури онбордингу може залучити видатних фахівців, які цінують соціальну відповідальність, зміцнюючи таким чином «бренд роботодавця». Як зазначає С. Цимбалюк: «...компанії з хорошими брендами створюють умови для професійного та кар'єрного розвитку своїх співробітників, розробляють справедливую та прозору політику оплати праці, виплачують розумну та конкурентоспроможну заробітну плату, створюють

хорошу соціально-психологічну атмосферу, довіру та взаємодопомогу, керівники поважають своїх підлеглих, цінують думку кожного працівника та їх внесок у результати діяльності компанії, дозволяють їм брати участь у процесі прийняття рішень, формулювання стратегій та політики компанії, а працівники відчують свою значимість для компанії» [13].

Таким чином, продуманий і систематичний підхід до системи онбордингу, який підкреслює корпоративну культурну відповідність, і стає ключем до успіху нових співробітників і компанії в цілому.

Суттєвим чинником у формуванні системи онбордингу соціально відповідального підприємства є активне використання ключових інструментів та методів для інтеграції в культуру: сторітелінг, гейміфікація, відеоматеріали, внутрішні соціальні мережі та платформи, регулярні опитування. Практична ефективність заходів використання технологій онбордингу підтверджується результатами опитування проведеного нами у період січень-березень 2025 року: кількість опитаних: 40 представників компаній різних напрямків: сфери обслуговування, виробництва, IT/Software, ритейлу/е-комерс/FMCG та інших.

Використання системи онбордингу персоналу відкриває нові можливості для ефективного впровадження соціально відповідальної корпоративної культури. Розвиток онбордингу в контексті соціально відповідальної корпоративної культури виходить за межі традиційного ознайомлення новачка з робочими обов'язками. Цей процес трансформується у стратегічний інструмент для інтеграції нових співробітників у ціннісну систему компанії, де соціальна відповідальність є ключовим елементом. У майбутньому

ця тенденція лише посилюватиметься, перетворюючи онбординг на фундамент для побудови свідомої, етичної та залученої команди. Ознайомлення з цінностями СВКК в інтерактивний, особистий та привабливий спосіб допомагає новим співробітникам не тільки зрозуміти, але й прийняти ці цінності, стаючи активними учасниками ініціатив соціальної відповідальності компанії з першого дня роботи. Інвестиції в технічну адаптацію з акцентом на управління людськими ресурсами є важливим кроком у створенні обізнаної, підзвітної та успішної організації.

Шляхом аналізу літератури [1–16] ми систематизували (таблиця 1) методи оцінки результатів використання методик оцінки результатів онбордингу персоналу для визначення ступеня успішності розвитку соціально відповідальної корпоративної культури.

Тому для ефективного вимірювання якості онбордингової системи необхідно визначити конкретні цільові значення для кожного показника та регулярно їх контролювати. Поеднуючи кількісні та якісні методи, можна отримати більш повне розуміння ефективності використання методів онбордингу для розвитку соціально відповідальної корпоративної культури, а саме:

1. Інтерактивне знайомство з цінностями СВКК: технологія може створювати інтерактивні модулі, відео, завдання та віртуальні тури замість статичних документів, які чітко представляють ініціативи компанії з СВКК. Технології доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності перетворюють онбординг на захопливий досвід. Новачки зможуть «прожити» цінності компанії, а не просто прочитати про них.

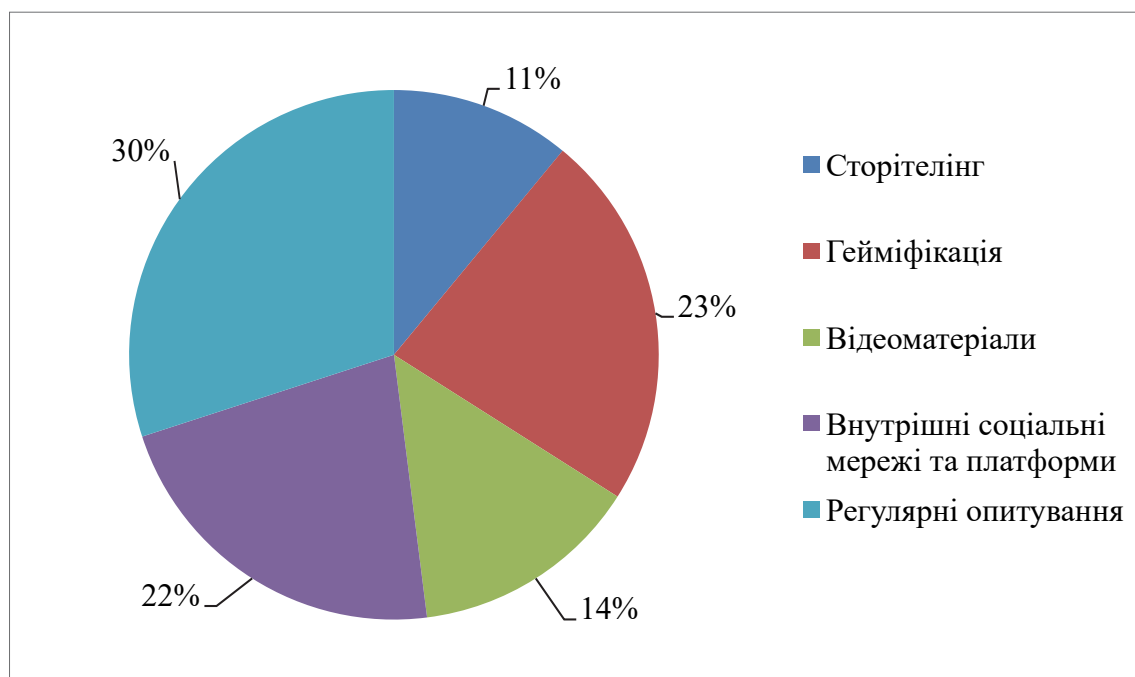


Рис. 1. Графічна інтерпретація результатів опитування щодо використання ключових інструментів та методів при формуванні системи онбордингу соціально відповідального підприємства

Таблиця 1

Характеристика методів оцінки результатів використання методик оцінки результатів онбордингу персоналу для визначення ступеня успішності розвитку соціально відповідальної корпоративної культури

Методи оцінки результатів	Загальна характеристика
1. Показники розуміння та прийняття СВК:	1. Результати опитувань нових співробітників: Оцінка рівня розуміння цінностей СВК, ключових ініціатив та їхнього особистого ставлення до них після проходження онбордингу. Питання можуть стосуватися знання конкретних програм, розуміння їхнього впливу та готовності брати участь. 2. Кількість добровільних запитів на участь у СВК-ініціативах: Фіксація кількості нових співробітників, які виявили бажання долучитися до волонтерських програм, екологічних акцій тощо, після проходження онбордингу. 3. Якість відповідей на питання щодо СВК: Оцінка глибини та точності відповідей нових співробітників на питання, пов'язані з соціальною відповідальністю компанії, під час зворотного зв'язку або неформальних розмов.
2. Показники залученості та інтеграції:	1. Рівень залученості нових співробітників: Оцінка загального рівня залученості нових співробітників (на основі опитувань або спостережень), враховуючи їхнє розуміння та підтримку цінностей СВК. 2. Швидкість інтеграції в корпоративну культуру: Оцінка того, наскільки швидко нові співробітники починають демонструвати поведінку, що відповідає соціально відповідальній корпоративній культурі. 3. Показники плинності кадрів серед нових співробітників: Низький рівень плинності кадрів серед новачків може свідчити про успішну інтеграцію, в тому числі завдяки ефективному ознайомленню з СВК.
3. Показники ефективності технологій онбордингу:	1. Рівень завершення онбордингових модулів: Відсоток нових співробітників, які повністю пройшли всі навчальні модулі, включаючи ті, що присвячені СВК. 2. Час, витрачений на вивчення матеріалів з СВК: Оцінка часу, який нові співробітники витрачають на інтерактивні матеріали, пов'язані з соціальною відповідальністю. 3. Оцінка зручності та корисності технологій: Збір відгуків нових співробітників щодо зручності використання онбордингових платформ та корисності представленої інформації про СВК.
4. Вплив на загальну корпоративну культуру (довгострокові показники):	1. Зміни у загальному рівні обізнаності та залученості співробітників у СВК-ініціативах: Порівняння показників до та після впровадження технологічного онбордингу з акцентом на СВК. 2. Кількість та якість ідей щодо покращення СВК, що надходять від нових співробітників: Активність новачків у пропонуванні нових ідей може свідчити про їхнє розуміння та залученість.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–16]

2. Залучення до ініціатив СВК з першого дня: платформи для ознайомлення можуть містити інформацію про можливості волонтерства, екологічні події та інші проекти соціальної відповідальності.

3. Створення спільноти однодумців: технологія може полегшити зв'язки між новими та існуючими працівниками, які поділяють спільні цінності соціальної відповідальності. Щоб забезпечити успішний гейміфікований досвід адаптації, важливо узгодити його інтеграцію з HR-процесами з бізнес-цілями організації. Форуми, чати та внутрішні соціальні мережі можуть бути платформами для обміну ідеями та координації спільних дій.

4. Зворотній зв'язок і оцінка. Технологічні інструменти дозволяють збирати відгуки нових співробітників про їхнє розуміння та сприйняття системи управління якістю компанії. Ця інформація є цінною як для постійного вдосконалення процесу адаптації, так і для самих ініціатив соціальної відповідальності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Враховуючи все вищесказане, можна зробити такий висновок. Практики онбордингу в Україні та в усьому світі стають все більш витонченими, персоналізованими та орієнтованими на довгострокову інтеграцію співробітників у компанію. Дослідження підтверджує важливість інтеграції соціальної відповідальності в процес адаптації та вказує на великий потенціал технологій у цьому контексті. Перспективи розвитку онбордингу в соціально відповідальній культурі полягають у його трансформації з адміністративної процедури на потужний інструмент формування свідомого та ціннісно-орієнтованого колективу. Це процес, який інтегрує технології, психологію та принципи сталого розвитку для виховання не просто ефективних працівників, а справжніх амбасадорів бренду, які поділяють і просувають його соціальну місію. Також слід відзначити те що стрімко зростає увага до гнучкості та адаптивності цих програм, особливо

в часи швидких змін і невизначеності. Більшість досліджень зосереджено на загальному впливі технологій на впровадження та, зокрема, на впливі досвіду користувачів на залучення. Саме на перетині

цих двох аспектів необхідні глибші дослідження — як найкраще використовувати адаптивні технології для розвитку соціально відповідальної корпоративної культури.

Література

1. 70 Recruitment Statistics for Attracting Top Talent in 2024. URL: <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/recruitment-statistics/> (дата звернення: 05.04.2025).
2. Assoratgoon W., Kantabutra S. Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*. 2023. 400.
3. Grennan J., Li K. Corporate culture: A review and directions for future research. *Handbook of Financial Decision Making*. 2023. P. 112–132.
4. Батичко Г. І., Кудлай В. О. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ». *Інтелект XXI*. 2013. № 1/2. С. 29–41.
5. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 11–17.
6. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот та ін.; Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.
7. Коренев Е. Н. Корпоративна сталість: від функціональної до стратегічної імплементації. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). С. 99–107.
8. Лебедев І. В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (139) С. 106–116.
9. Соболева Т. О. Напрями формування інноваційної культури в корпораціях. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр.* 2012. № 31. С. 104–111.
10. Кравчук О. І., Азовцева К. С. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 638–658.
11. Чому звільняються топменеджери: дослідження. URL: <https://happymonday.ua/chomu-zvilnyayutsya-topmenedzhery-doslidzhennya> (дата звернення: 05.04.2025).
12. How to Improve the Employee Experience. American Institute of Public Opinion «Gallup». URL: <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and> (дата звернення: 16.05.2025).
13. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227с.
14. Akpa V. O., Asikhia O. U., Nneji N. E. Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*. 2021. 3(1). P. 361–372.
15. Клімушка А. Чек-лист для вдалого онбордінга клієнта. *Блог IT-школи Hillel*. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/chek-lyst-dlia-vdaloho-onbordinha-kliienta> (дата звернення: 15.05.2025).
16. Груздев О. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31.

References

1. SmallBizGenius. (2024). 70 recruitment statistics for attracting top talent in 2024. <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/recruitment-statistics/>.
2. Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136711>.
3. Grennan, J., & Li, K. (2023). Corporate culture: A review and directions for future research. In *Handbook of Financial Decision Making* (pp. 112–132).
4. Batychko, H. I., & Kudlai, V. O. (2013). Formuvannia korporativnoi kultury yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti PAT "MK "AZOVSTAL". *Intelekt XXI*, 1/2, 29–41.
5. Hrynenko, A., & Ishchanova, M. (2015). Korporatyvna kultura sotsialno-vidpovidalnoho banku. *Ukraina: aspekty pratsi*, 2, 11–17.
6. Kolot, A. M., ta in. (2015). *Sotsialna vidpovidalnist: navch. posib*. Kyiv: KNEU.
7. Koreniev, E. N. (2014). Korporatyvna stalist: vid funktsionalnoi do stratehichnoi implementatsii. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 1(49), 99–107.
8. Lebediev, I. V. (2013). Zabezpechennia staloho rozvytku na zasadakh korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti. *Aktualni problemy ekonomiky*, 1(139), 106–116.

9. Sobolieva, T. O. (2012). Napriamy formuvannia innovatsiinoi kultury v korporatsiakh. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: zb. nauk. pr.*, 31, 104–111.
10. Kravchuk, O. I., & Azovtseva, K. S. (2024). Tsyfrovizatsiia onbordinhu personalu v umovakh dystantsiinoi ta hibrydnoi zainiatosti. In V. V. Khrapkina & K. V. Pichyk (Eds.), *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system* (pp. 638–658). Kyiv: Vydavnychiy dim “Kyievo-Mohylianska akademiia”.
11. Happy Monday. (n.d.). *Chomu zvilniaiutsia topmenedzhery: doslidzhennia*. <https://happymonday.ua/chomu-zvilnyayutsya-topmenedzhery-doslidzhennya>.
12. Gallup. (n.d.). *How to improve the employee experience*. American Institute of Public Opinion. <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and>.
13. Tsymbaliuk, S. O. (2018). *Brend robotodavtsia: metodolohiia doslidzhennia ta praktyka formuvannia: monohrafiia*. Kyiv: KNEU.
14. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
15. Klimushka, A. (n.d.). Chek-lyst dlia vdaloho onbordinha kliienta. *Bloh IT-shkoly Hillel*. <https://blog.ithillel.ua/articles/chek-lyst-dlia-vdaloho-onbordinha-kliienta>.
16. Hruzdiev, O. (2021). Napriamy stvorennia efektyvnoi systemy onbordinhu na pidpriemstvi. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 7, 25–31.

Стахурська Світлана Антонівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту
Національний університет харчових технологій*

Stakhurska Svitlana

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Labor Economics and Management
National University of Food Technologies
ORCID: 0000-0001-6996-8907*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-10962

СПЕЦИФІКА ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ З ВИКОРИСТАННЯМ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

SPECIFICS OF IMPLEMENTING CHANGES IN ORGANIZATIONS USING THE PROJECT MANAGEMENT APPROACH (ON THE EXAMPLE OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES)

Анотація. Вступ. Процеси здійснення змін в організаціях є важливими і такими, що забезпечують розвиток та ґрунтуються на використанні проєктного підходу. При обґрунтуванні проєктних рішень в управлінні підприємства орієнтуються на розроблення стратегії розвитку. Формування стратегії розвитку в свою чергу має відштовхуватись від урахування певної сукупності чинників впливу. Зазвичай існує традиційно визначена низка чинників, які враховують при розробленні стратегії розвитку та змін. Одночасно з'являються і нові чинники, які зокрема вимагають врахування загальносвітових трендів розвитку і сприятимуть інтеграції підприємств в європейську та світову економіку. Це викликає потребу в ранжуванні чинників впливу на стратегічний вибір та зміни при обґрунтуванні проєктних рішень. Необхідним є також визначення можливості врахування цих чинників підприємствами харчової промисловості, як такої, що забезпечує створення доданої вартості в агропромисловому комплексі і може сприяти переходу економіки від аграрно-промислової до промислово-аграрної.

Мета. Метою дослідження є визначення специфіки здійснення змін в організаціях з використанням проєктного підходу в управлінні, а саме особливостей врахування чинників впливу на стратегічний вибір та зміни при формуванні проєктних рішень, зокрема, для підприємств харчової промисловості.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові та популярні публікації науковців та практиків щодо змін, розвитку та проєктного підходу загалом і в харчовій промисловості зокрема, а також огляди діяльності виробників харчової продукції.

В процесі дослідження були використані методи спостереження, узагальнення, групування, індукції і дедукції, аналізу і синтезу.

Результати. В статті досліджується специфіка здійснення змін в організаціях з використанням проєктного підходу в управлінні. Визначено взаємозв'язок стратегій розвитку та змін. Визначено та проранжовано за важливістю перелік чинників впливу на зміни та стратегічний вибір підприємств. Виділено чинники першого та другого порядку. До чинників першого порядку віднесено, по-перше, врахування сучасних нових світових тенденцій в трендах розвитку, а саме: здійснення змін в напрямку Цілей сталого розвитку підсумкового документу Саміту ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» і, по-друге, врахування напрямків розвитку світових мегатрендів, які були представлені у Доповіді про можливості майбутнього ООН, де були визначені найкращі виходи з кризи, викликані пандемією COVID-19. До чинників другого порядку віднесено наступні: урахування трендів розвитку (відновлення) економіки країни, урахування специфіки галузі, конкурентного середовища, темпів інноваційного галузевого техніко-технологічного оновлення, специфіки операційної діяльності тощо. Підприємства харчової промисловості України окрім традиційних чинників впливу на зміни та стратегічний вибір враховують перераховані вище чинники першого порядку при використанні проєктного підходу, вони працюють в напрямку відповідального споживання і виробництва, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку, забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для усіх у будь-якому віці.

Ключові слова: зміни, розвиток, організації, проєктний підхід, підприємства харчової промисловості, стратегічний вибір, чинники впливу на зміни, чинники першого порядку, чинники другого порядку.

Summary. Introduction. The processes of change in organizations are important and development-oriented and are based on the project approach. When substantiating project decisions, enterprise management is guided by the development of a development strategy. The formation of a development strategy, in turn, should be based on the consideration of a certain set of influencing factors. Usually, there is a traditionally defined set of factors that are taken into account when developing a development and change strategy. At the same time, new factors are emerging, which, in particular, require taking into account global development trends and will facilitate the integration of enterprises into the European and global economy. This necessitates ranking the factors that influence strategic choices and changes when justifying project decisions. It is also necessary to determine the possibility of taking these factors into account by food industry enterprises, as it ensures the creation of added value in the agro-industrial complex and can contribute to the transition of the economy from agro-industrial to industrial-agrarian.

Purpose. The purpose of the study is to determine the specifics of implementing changes in organizations using a project approach to management, namely the peculiarities of taking into account the factors influencing strategic choices and changes in the formation of project decisions, in particular for food industry enterprises.

Materials and methods. The research materials are scientific and popular publications of scientists and practitioners on changes, development, and the project approach in general and in the food industry in particular, as well as reviews of food producers' activities.

The research used the methods of observation, generalization, grouping, induction and deduction, analysis, and synthesis.

Results. The article examines the specifics of implementing changes in organizations using a project management approach. The relationship between development strategies and changes is determined. The list of factors influencing change and the strategic choice of enterprises is identified and ranked by importance. The factors of the first and second order are allocated. The first-order factors include, firstly, taking into account current new global trends in development trends, namely: making changes in the direction of the Sustainable Development Goals of the final document of the UN Summit «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development» and, secondly, taking into account the directions of development of global megatrends, which were presented in the UN Future Options Report, which identified the best ways out of the crisis caused by the COVID-19 pandemic. The second-order factors include the following: taking into account the trends in the development (recovery) of the country's economy, taking into account the specifics of the industry, the competitive environment, the pace of innovative industry technical and technological upgrades, the specifics of operating activities, etc. In addition to the traditional factors of influence on change and strategic choices, Ukrainian food industry enterprises take into account the above first-order factors when using the project approach, they work towards responsible consumption and production, achieving food security, improving nutrition and promoting sustainable development, ensuring a healthy lifestyle and promoting well-being for all at all ages.

Key words: change, development, organizations, project approach, food industry enterprises, strategic choice, factors influencing change, first-order factors, second-order factors.

Постановка проблеми. Здійснення змін в організаціях має базуватись на відповідних стратегіях розвитку, очевидно, що розроблення стратегій і зміни є взаємопов'язаними процесами. Також не заперечним є то факт, що в процесі реалізації стратегій і здійснення змін має бути закладений проєктний підхід. Тобто в цьому єдиному процесі взаємозв'язку здійснення змін та стратегування має бути присутній проєктний підхід в управлінні, що передбачає формування обґрунтованих проєктних рішень та подальшу реалізацію проєктів. Алгоритми проєктного обґрунтування та управління проєктами на сьогодні є загальновизначеними. Але виникає питання щодо вихідних позицій процесу визначення майбутніх змін та стратегічних напрямів розвитку. Зазвичай традиційно при розробленні стратегії підприємств орієнтується на свої потенційні можливості щодо розвитку, враховує стан конкурентного середовища, наявність орієнтованого на галузь інноваційного процесу (інноваційні розробки комплексу галузевої техніки, нові технології, нові продукти, рецептури), враховує специфіку галузі та особливості операцій-

ної діяльності. На сьогодні особливо актуальною є ще одна позиція — врахування трендів розвитку (відновлення) економіки. Це все є традиційними чинниками впливу на стратегічний вибір підприємства. Але виникає потреба при започаткуванні змін та нових стратегій розвитку на підприємстві також враховувати загальноприйняті основні напрямки змін, що задекларовані як пріоритетні та перспективні в глобальному, світовому, масштабі.

Виникає потреба визначити основні чинники впливу на зміни та стратегічний вибір, виділивши чинники першого та другого порядку і розглянути фактичний стан та перспективи щодо їх врахування на підприємствах харчової промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням необхідності здійснення змін та використанню проєктного підходу в організаціях присвячена велика кількість багатопланових робіт. Стратегія сталого розвитку пов'язується з необхідністю проєктного управління на підприємствах, зокрема в харчовій промисловості [1]. При здійсненні процесів управління проєктами акцентується увага на управлінні

змінками, ризиками, кризами [2]. Інтегруються методи та процедури проєктного менеджменту в систему управління підприємством, перехід до його проєктно-орієнтованої структури [6]. Пропонуються алгоритми розбудови офісів управління проєктами з урахуванням сучасних викликів та потреб організаційного розвитку підприємств [7]. Обґрунтовується необхідність управління проєктами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості, надається перевага проєктному підходу у порівнянні з поступовим проведенням перетворень [8]. Також при застосуванні проєктного підходу до управління організаційними змінами звертають увагу на особливості формування організаційної структури проєкту змін [9]. Визначають наявність специфіки інноваційних процесів та управління інноваційним розвитком на підприємствах харчової промисловості з урахуванням її ролі і місця в економіці України [10].

Невирішеними в такій багатоплановій проблематиці є низка питань, серед яких — уточнення підходів щодо врахування чинників впливу на стратегічний вибір та зміни при формуванні проєктних рішень в організації, а також щодо пріоритетності цих чинників при прийнятті управлінських рішень.

Метою статті є визначення чинників впливу на зміни та стратегічний вибір шляхів розвитку при формуванні проєктних управлінських рішень, виділення першочергових чинників та дослідження практичної їх адаптації на підприємствах харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На підприємствах зміни започатковуються відповідно до обґрунтованих та обраних стратегій, які передбачають в перспективі розвиток. Зазвичай такі стратегічні зміни та відповідні управлінські проєктні рішення приймаються з огляду на стан конкурентного середовища, з урахуванням специфіки галузі та операційної діяльності, темпів галузевого техніко-технологічного оновлення (інноваційна складова). Також необхідно враховувати тренди розвитку та відновлення економіки країни (що визначається споживчим та макроекономічним попитом). Ці перераховані вище чинники є традиційними та загальноприйнятими. Вважаємо, що хоча такі чинники впливу мають бути обов'язковими до врахування, але нині їх можна віднести до чинників другого порядку. Першочерговими чинниками виступають врахування змін більш глобального характеру: *зміни мають відбуватися відповідно до загальноприйнятих основних напрямків змін в сучасному світі, зокрема у напрямку Цілей сталого розвитку, підсумкового документу Саміту ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» (вересень 2015 р.)*. А також зміни в діяльності підприємств мають відбуватися в напрямку розвитку світових мегатрендів, які були представлені у Доповіді про можливості майбутнього ООН, де були визначені найкращі виходи з кризи, викликані пандемією COVID-19 (рис. 1).

Орієнтація проєктної діяльності підприємств на такі загальносвітові тренди розвитку сприятиме їх подальшій інтеграції в європейську та світову економіку.

Розглянемо як підприємства харчової промисловості дотримуються врахування виділених нами чинників першого порядку при здійсненні проєктних рішень в своїй діяльності. Виробники харчових продуктів працюють в напрямку відповідального споживання і виробництва, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства; забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці. Використовуються підходи економіки вражень: «від володіння до відчуття». У харчовій промисловості, зокрема, є можливість наперед задати особливі характеристики продукції, особливий вигляд та склад.

Кожна людина зможе замовити для себе унікальний продукт з унікальною рецептурою і особливим набором поживних речовин саме для неї. Використовуються підходи економіки добробуту: переосмислення поглядів на здоров'я. Це, мабуть, найнагальніша тема. Люди ще ніколи так не задумувались про власне здоров'я, як зараз. Здоров'я залежить від нашого харчування. Харчова промисловість у сучасних умовах націлена на те, щоб максимально забезпечити організм людини усіма необхідними нутрієнтами. Це спонукає харчові підприємства розробляти унікальні рецептури. Люди все більше довірятимуть тим підприємствам, які враховують їх потреби. Так, зараз у тренді розроблення продуктів без цукру, безлактозних продуктів тощо. Адже тут йдеться саме про врахування особливих потреб людини. Наприклад, компанія «Данон Україна» випускає продукцію під такими торговими брендами: «Активіа», «Живинка», «ПростоНаше», «Ростишка», «Деліссімо», «Paw Patrol», «Alpro», «Danone». Напрямок дитячого харчування представлений в Україні брендами «Nutrilon» та «Milupa». Напрямок клінічного харчування представлений наступними продуктовими гілками: «Nutrison», «Nutridrink», «Cubitan», «Infatrini», «Nutrini», «Lophlex», «Nutri», «Anamix», «KetoCal». Асортимент продукції постійно розширюється. Піклуючись про людей з різними потребами на всіх етапах життя, компанія приділяє особливу увагу адаптованому харчуванню для дітей з перших днів життя, а також пропонує інноваційні продукти медичного харчування для осіб, що мають певні захворювання [13]. Кондитерська корпорація «Рошен» постійно розширює асортимент і виробляє вже близько 320 видів кондитерських виробів: цукерок, карамелі, шоколаду, печива, вафель, мармеладу, драже, зефіру, тортів. При створенні нових видів продукції та нових рецептур акцент здійснюється на збільшенні частки корисних, натуральних, поживних складових, а також на випуску продукції з лікувальними властивостями. Асортимент цукерок ТМ

ROSHEN вражає своїм різноманіттям: карамельки, льодяники, шоколадні, ірис, желейні, з начинками та без. Лише карамельні вироби ROSHEN здатні дивувати, захоплювати та дарувати справжню насолоду. Так, «Fizzy Boom» із шипучою начинкою не має аналогів на ринку України; на Клайпедській фабриці виготовляють карамель типу «Roks», деякі етапи виробництва якої настільки тонкі, що робляться виключно вручну; є карамель, що містить натуральні

молочні вершки, а є така, в складі якої різноманітні фруктові та ягідні соки. На задоволення індивідуальних потреб споживачів виготовляється ексклюзивна продукція, яку можна придбати лише у мережі фірмових магазинів ROSHEN: торти «Груша-Карамель» та «Горіховий», сезонний «Наполеон» (з різними начинками залежно від сезону дозрівання фруктів та ягід), мусові торти-десерти «Crème moussé», зефір (білий класичний, рожевий класичний, класичний



Рис. 1. Врахування чинників впливу на стратегічний вибір та зміни при формуванні проєктних рішень в організації

Джерело: розроблено автором

зефір з додавання соку, білий зефір у шоколадній глазури), мармелад («Лимонні та апельсинові дольки», тришаровий мармелад «Абрикос-груша», «Вишня-чорна смородина»), тематичні сувенірні набори («Ukraine», «Київ», «Софійська площа» та «Михайлівська площа»), преміальні цукерки ручної роботи в наборах «Truffle Roshen», цукерки «Чорнослив у шоколаді з волоським горіхом», «Курага в шоколаді», асорті різних видів шоколаду «Mini Chocolates», шоколадні медальки, драже в шоколаді у асортименті, дитячі набори «Ko-ko Ro-ko», «Скринька скарбів», шоколадні фігури, шоколад на паличці та гарячий, сувенірна продукція для дітей [4].

Відбувається також трансформація відносин виробник-споживач. На зміну масовому виробництву приходить масово-індивідуальне. Відбувається впровадження економіки біоросту: нові агрокультури та біоматеріали. Харчові підприємства націлені на те, щоб створити максимально корисні продукти з усіма необхідними нутрієнтами для організму людини. Зокрема для цього все ширше використовується така технологія, як гідропоніка. Обладнання для гідропонічних систем може бути встановлене безпосередньо на самому підприємстві (скорочення витрат на постачання сировини та контроль її якості). Створене і виробляється штучне м'ясо, яке науковці вважають безпечним і потенційно навіть більш корисним, ніж натуральне. У процесі культивування можна регулювати поживну цінність продукту — наприклад, зменшити вміст холестерину і «шкідливих» жирів та збільшити частку корисних.

Зміни, пов'язані з інноваціями на підприємствах харчової промисловості, передбачають проєктні рішення з впровадження нових продуктів, методів їх виробництва або ідей для покращення та урізноманітнення кулінарних вражень: удосконалення смаків, технологій приготування, пакування та систем доставки. Активно на підприємствах галузі відбувається подальша автоматизація виробництва, складування і відвантаження (логістичні процеси). Розробляється і впроваджується підприємствами нове обладнання, яке базується на досягненнях мехатроніки та робототехніки. Харчові підприємства оснащуються новою інноваційною технікою для виробництва, пакування та рециклінгу, зокрема із застосуванням автоматизації та створення керованих робототехнічних платформ. Здійснюється підготовка до переходу на Lean технології, які вмонтовуються в техніко-технологічний процес при виготовленні нових комплексів обладнання для харчової промисловості. Інноваційна складова наявна не лише в створенні техніки для харчової промисловості, але й в нових технологіях та продуктах. Інновації в харчуванні та напоях є життєво важливими, оскільки вони реагують на зміну смаків споживачів, технологічний прогрес і глобальні виклики. Виробники харчових продуктів приділяють також значну увагу упаковці своєї продукції: кожне пакування розро-

блене професійними дизайнерами та технологами, пакування і складові упаковки відповідають законодавству України та Європи щодо харчової безпеки; також враховані естетичні, ергономічні характеристики, вимоги щодо перевезення та зберігання; посилюється екологічність пакування. Розробляються не просто інноваційні технології, а проривні технології, які глобально змінюватимуть суспільство. Проривними в харчовій промисловості можуть стати такі інноваційні технології: біоінформатика, синтетична біологія, дизайн харчових продуктів, смартфармінг, вертикальні ферми, аквакультура, генетика, альтернативні джерела білку, технології консервації та подовження терміну зберігання харчових продуктів. Загальносвітові тенденції у сфері здоров'я, демографії та добробуту призведуть до того, що завдяки біоінформатиці та дизайну будуть створені харчові продукти, орієнтовані на індивідуальні потреби кожного споживача; така персоналізація продукції підвищить загальний добробут та допоможе в дотриманні персональної дієти.

Більшість підприємств вже сьогодні здійснюють доставку «до дверей» через систему інтернет-замовлень. Перспективною стає доставка за допомогою сучасних пристроїв — дронів. Розширюються можливості онлайн-торгівлі. Підприємства все ширше використовують свої можливості з виробництва і розвитку з урахуванням запитів споживачів, вивчення їх потреб та постійної координації і співпраці. З цією метою встановлюються і активно використовуються CRM-системи. Одночасно відбувається інтеграція CRM з інтернет-магазином, телефонією, SMS, Новою Поштою, Укрпоштою, Instagram, Facebook, Viber, Telegram, Email, Prom, Rozetka, Приватбанк, Монобанк тощо. Відбувається інтеграція, міжмережева взаємодія, конвергенція сфер комунікації, обчислювальної техніки та інформаційного наповнення — створюється особливе інформаційне середовище, яке сприятиме створенню інноваційних продуктів шляхом врахування запитів споживачів.

Підприємства харчової промисловості активно працюють в напрямку використання досягнень вуглецево-нейтральної економіки, зокрема це масштабовані рішення щодо скорочення CO₂. Впроваджуються енергоефективні технології. Очікуються наступні тенденції в сфері безпечної енергетики: зменшення екологічної шкоди завдяки здобуткам біоінформатики та ІТ у сільському господарстві; генетика, синтетична біологія та дизайн їжі зменшать навантаження на традиційне сільське господарство за допомогою лабораторного виробництва їжі; поява нових джерел енергії — сонячної, вітрової, з водоростей та біопалива. Наприклад, компанія «МХП» побудувала найбільший в країні комплекс «Біогаз Ладижин» [5]. Компанія «Кернел» впроваджує проєкти «зеленої» енергетики з переробки лушпиння соняшника в енергію для забезпечення виробни-

чих процесів. Компанія планує запустити ТЕС на всіх олійноекстракційних заводах та утилізувати 100% біопалива [3]. Економіка замкнутого циклу передбачає «Recycling» (повторне використання). На багатьох харчових підприємствах також використовується і запроваджується комплексне використання сировини і технології замкнутого циклу, будуються сучасні очисні споруди з повторним використанням води.

Висновки та перспективи подальших досліджень. 1. Зміни в організаціях (на підприємствах) орієнтовані на розвиток, відбуваються у відповідності до обраних обґрунтованих стратегій та передбачають використання проєктного підходу в управлінні цими процесами.

2. Серед низки чинників впливу на вибір стратегій розвитку та змін варто виділити чинники першого та другого порядку.

3. Першочерговими чинниками впливу на стратегічні зміни та відповідні проєктні рішення є врахування тенденцій змін глобального характеру: зміни мають відбуватися відповідно до загальноприйнятих основних напрямків змін в сучасному світі, зокрема у напрямку Цілей сталого розвитку, підсумкового документу Саміту ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Ще одним першочерговим чинником, який варто враховувати в проєктних змінах діяльності підприємств є орієнтація на напрямки розвитку світових мегатрендів, які були представлені у Доповіді про можливості майбутнього ООН, в якій були ви-

значені найкращі виходи з кризи, викликані пандемією COVID-19.

4. Орієнтація при здійсненні змін в організаціях з використанням проєктного підходу в управлінні на такі загальносвітові тренди розвитку сприятиме їх подальшій інтеграції в європейську та світову економіку.

5. До чинників впливу другого порядку, які є не менш важливими, слід віднести такі традиційні та загальноприйняті чинники: стан конкурентного середовища, урахуванням специфіки галузі та операційної діяльності, темпи галузевого техніко-технологічного оновлення (інноваційна складова), тренди розвитку та відновлення економіки країни (що визначається споживчим та макроекономічним попитом).

6. Підприємства харчової промисловості в своїй діяльності уже враховують перераховані вище чинники першого порядку при використанні проєктного підходу окрім традиційних чинників впливу на зміни та стратегічний вибір.

7. Виробники харчової продукції працюють в напрямку відповідального споживання і виробництва, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства; забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці.

Перспективами подальших досліджень є деталізація використання проєктного підходу в управлінні при обґрунтуванні рішень щодо здійснення змін та розвитку в харчовій промисловості.

Література

1. Бабаєв В.М. Проєктне управління стратегією сталого розвитку територій: монографія. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2017. 194 с.
2. Данченко О.Б., Занора В.О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А. 2019. 278 с.
3. Кернел. URL: <http://surl.li/hkhyte> (дата звернення: 01.05.2025).
4. Кондитерська корпорація «Рошен». URL: <http://surl.li/fsulxi> (дата звернення: 01.05.2025).
5. МХП (компанія). URL: <http://surl.li/phjlvz> (дата звернення: 01.05.2025).
6. Павлова С.І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. № 4(78). С. 170–177.
7. Петренко Т.О. Алгоритм створення проєктного офісу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13580120>.
8. Рябенко В.В. Управління проєктами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-13>.
9. Степаненко С.В., Власенко Т.А. Процеси управління організаційними змінами на основі методології проєктного підходу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 1(83). С. 56–66.
10. Тришак І. Інновації та управління інноваційним розвитком на підприємствах харчової промисловості. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. С. 81–85.
11. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://cutt.ly/j2EsRGk> (дата звернення: 01.05.2025).
12. Шість економік майбутнього: де в ООН побачили ринки на \$30 трлн. URL: <https://cutt.ly/q2EssTx> (дата звернення: 01.05.2025).
13. *Danone в Україні*. URL: <http://surl.li/mbsyxv> (дата звернення: 01.05.2025).

References

1. Babaiev V. M. (2017) Proiektne upravlinnia stratehiieiu staloho rozvytku terytorii [Project management of the strategy for sustainable development of territories]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. 194 p. [in Ukrainian].
2. Danchenko O. B., Zanova V. O. (2019) Proiektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen [Project management: risk and change management in decision-making processes]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A. 278 p. [in Ukrainian].
3. Kernel. Retrieved from <http://surl.li/hkhyte> [in Ukrainian].
4. Kondyterska korporatsiia "Roshen" [Confectionery Corporation "Roshen"]. Retrieved from <http://surl.li/fsulxi> [in Ukrainian].
5. MHP (kompaniia) [MHP (company)]. Retrieved from <http://surl.li/phjlvz> [in Ukrainian].
6. Pavlova S. I. (2016) Proektno-orientovani orhanizatsii yak rozvytok metodiv upravlinnia pidpriemstvom [Project-oriented organizations as a development of enterprise management methods]. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 4(78), pp. 170–177 [in Ukrainian].
7. Petrenko T. O. (2024) Alhorytm stvorennia proiektnoho ofisu [Algorithm for establishing a project office]. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13580120> [in Ukrainian].
8. Riabenko V. V. (2021) Upravlinnia proektamy orhanizatsiinykh zmin na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Project management of organizational changes in food industry enterprises]. Pidpriemnytstvo i torhivlia, 28. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-13> [in Ukrainian].
9. Stepanenko S. V., Vlasenko T. A. (2020) Protsey upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy na osnovi metodolohii proiektnoho pidkhodu [Processes of managing organizational change based on project approach methodology]. Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu, 1(83), pp. 56–66 [in Ukrainian].
10. Tryshak I. (2024) Innovatsii ta upravlinnia innovatsiynym rozvytkom na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Innovations and innovation development management in food industry enterprises]. Efektyvna ekonomika, 2, pp. 81–85 [in Ukrainian].
11. Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid (2017) [Sustainable Development Goals: Ukraine. National Report]. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy. Retrieved from <https://cutt.ly/j2EsRGk> [in Ukrainian].
12. Shist ekonomik maibutnoho: de v OON pobachyly rynky na \$30 trln [Six economies of the future: where the UN saw \$30 trillion markets]. Retrieved from <https://cutt.ly/q2EssTx> [in Ukrainian].
13. Danone v Ukraini [Danone in Ukraine]. Retrieved from <http://surl.li/mbsyxv> [in Ukrainian].

УДК 338.2

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Bilyk Karina

Student of the

State University of Trade and Economics

Білик Карина Юріївна

студентка

Державного торговельно-економічного університету

ORCID: 0009-0001-0084-6298

Ovcharyk Roman

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit

State University of Trade and Economics

Овчарик Роман Юрійович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0001-6536-9712

Nikolayenko Svitlana

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing

National University of Food Technologies

Ніколаєнко Світлана Миколаївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку та аудиту

Національний університет харчових технологій

ORCID: 0000-0001-8903-6162

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-10968

AUTOMATION AND DIGITALIZATION IN COST AUDIT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ В АУДИТІ ВИТРАТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Summary. Introduction. In the current conditions of global digital transformation, automation of cost audit processes plays a key role in improving the efficiency of financial control. The use of modern technologies, such as artificial intelligence (AI), Blockchain, and Big Data, facilitates fast and accurate analysis of financial transactions, minimizing the influence of the human factor and the possibility of fraud. Automated systems can reduce audit time, improve the quality of inspections, and ensure transparency of company expenses.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the possibilities of automating cost audit, identify key challenges that arise in the process of digitalization, and provide recommendations for the effective implementation of modern technologies in the field of audit.

Materials and Methods. The research materials include modern scientific sources, international auditing standards, practical cases of using software for automated cost analysis, in particular, systems such as ACL, IDEA, CaseWare and SAP. Particular attention is paid to the review of modern intelligent technologies, in particular artificial intelligence and machine learning, which are increasingly being implemented in the audit and provide new opportunities for effective verification of enterprise costs. The author uses the methods of comparative analysis, synthesis, description, and theoretical generalization to formulate the areas of application of innovative tools, as well as to analyze practical examples of the use of modern digital platforms and financial instruments.

Results. The study confirms that the use of artificial intelligence, Blockchain, and machine learning can significantly improve the accuracy of cost verification and reduce the likelihood of errors. The use of big data analytics helps build detailed financial models that help forecast costs and optimize budgeting. At the same time, the results of the analysis indicate the need for

a comprehensive update of internal business processes for the successful implementation of digital technologies. Automation of cost audit is an important step towards increasing the transparency of financial control and the efficiency of enterprise resource management. Successful digitalization of the audit will minimize financial risks, improve the quality of management decisions, and contribute to the development of companies' competitiveness in today's dynamic business environment.

Discussion. The discussion for automation and digitalization in cost audit are extremely broad and promising. They include both the technical improvement of audit processes and the change in the role of the auditor in the context of digital transformation. The use of modern digital technologies helps to increase audit efficiency by automating routine operations, reducing audit time and reducing the likelihood of human error. The use of artificial intelligence, big data analytics, and specialized software opens up new opportunities to identify atypical transactions, financial irregularities, and reduce fraud risks. Thanks to digital solutions, auditing is becoming a continuous monitoring process that allows for real-time cost estimation. In the long run, this will help to increase the transparency of financial information, stakeholder trust, and the overall quality of audit services.

Key words: audit automation, digitalization, cost audit, artificial intelligence, big data analytics, cost optimization.

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації автоматизація процесів аудиту витрат відіграє ключову роль у підвищенні ефективності фінансового контролю. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), Блокчейн, Big Data, сприяє швидкому та точному аналізу фінансових операцій, мінімізуючи вплив людського фактору та можливість шахрайства. Автоматизовані системи дозволяють скоротити час на аудит, підвищити якість перевірок і забезпечити прозорість витрат підприємства.

Мета. Метою дослідження є аналіз можливостей автоматизації аудиту витрат, виявлення ключових викликів, що виникають у процесі цифровізації, та надання рекомендацій щодо ефективного впровадження сучасних технологій у сферу аудиторської діяльності.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження є: сучасні наукові джерела, міжнародні стандарти аудиту, практичні кейси використання програмного забезпечення для автоматизованого аналізу витрат, зокрема таких систем, як ACL, IDEA, CaseWare та SAP. Особливу увагу приділено огляду сучасних інтелектуальних технологій, зокрема штучного інтелекту та машинного навчання, які дедалі активніше впроваджуються в аудит та забезпечують нові можливості для ефективної перевірки витрат підприємств.

Використано методи порівняльного аналізу, синтезу, опису, теоретичного узагальнення для формування напрямів застосування інноваційних інструментів, а також аналізу практичних прикладів використання сучасних цифрових платформ і фінансових інструментів.

Результати. Дослідження підтверджує, що застосування штучного інтелекту, Блокчейн, машинного навчання дозволяє значно підвищити точність перевірки витрат, зменшити ймовірність помилок. Використання аналітики великих даних сприяє побудові детальних фінансових моделей, що допомагають прогнозувати витрати та оптимізувати бюджетування. Водночас результати аналізу свідчать про необхідність комплексного оновлення внутрішніх бізнес-процесів для успішного впровадження цифрових технологій. Автоматизація аудиту витрат є важливим кроком до підвищення прозорості фінансового контролю та ефективності управління ресурсами підприємства. Успішна цифровізація аудиту дозволить мінімізувати фінансові ризики, покращить якість управлінських рішень та сприятиме розвитку конкурентоспроможності компаній у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Перспективи. Перспективи автоматизації та цифровізації в аудиті витрат є надзвичайно широкими та багатобічними. Вони охоплюють як технічне вдосконалення процесів аудиту, так і зміну ролі самого аудитора в умовах цифрової трансформації. Застосування сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності аудиту за рахунок автоматизації рутинних операцій, скорочення часу перевірки та зменшення ймовірності людських помилок. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та спеціалізованого програмного забезпечення відкриває нові можливості для виявлення нетипових транзакцій, фінансових порушень та зниження ризиків шахрайства. Завдяки цифровим рішенням аудит набуває рис безперервного моніторингу, що дозволяє здійснювати оцінку витрат у режимі реального часу. У перспективі це сприятиме підвищенню прозорості фінансової інформації, довіри з боку зацікавлених сторін та загальному підвищенню якості аудиторських послуг.

Ключові слова: автоматизація аудиту, цифровізація, аудит витрат, штучний інтелект, аналітика великих даних, оптимізація витрат.

Problem formulation. The problem statement in this study is the need to adapt the traditional approach to cost audit to the conditions of the modern digital environment. Given the rapid development of information technology and the growth of financial information, traditional audit methods are losing their effectiveness, as they are not always able to ensure efficiency, accuracy and completeness of the audit. The increasing complexity of business processes, the need to analyze large amounts of data, and the growing re-

quirements for transparency and reliability of financial information necessitate the introduction of automated and digital solutions in the audit of expenses. The selection and effective use of digital tools, insufficient training of specialists to work in the new environment, as well as risks associated with cybersecurity and the quality of automated analysis remain problematic. That is why there is a need for a comprehensive study of the challenges and opportunities that accompany the digital transformation of cost audit.

Analysis of recent research and publications.

A significant contribution to the development of this topic was made by such researchers as Nazarova K. O., Mysiuk V. O., Kopotienko T. Y., Bezverkhyi K. V., Paskalova A. G., Shutko T. I., Ostapenko T. M. and Pivniuk O. P., Holovatska S. I. In their works, they highlight approaches to cost control and efficiency of their use. In the context of performance audit, the International Standards on Auditing, as well as the works of foreign experts, in particular A. Ahrens, J. Lobbeck and others, play a significant role. However, despite the existence of theoretical developments, the current state of research shows insufficient development of practical aspects of implementing digital solutions in the field of financial cost control. The issue of creating a unified methodology for automated control, as well as the formation of a systematic approach to the state regulation of this process, remains open, which limits the possibilities of digital audit as a tool for managing the costs of enterprises.

The purpose of this study is to analyze the possibilities of automating cost audit, identify the key challenges arising in the process of digitalization, and provide recommendations for the effective implementation of modern technologies in the field of audit activities.

Materials and Methods. The research materials include: modern scientific sources, international auditing standards, practical cases of using software for automated cost analysis, in particular, systems such as ACL, IDEA, CaseWare and SAP. Particular attention is paid to the review of modern intelligent technologies, in particular artificial intelligence and machine learning, which are increasingly being implemented in the audit and provide new opportunities for effective verification of enterprise costs.

The author uses the methods of comparative analysis, synthesis, description, and theoretical generalization to formulate the areas of application of innovative tools, as well as to analyze practical examples of the use of modern digital platforms and financial instruments.

Presentation of the main material. One of the key tools of modern audit is the digitalization of the processes involved. In general, digitalization involves the use of advanced digital technologies to automate and improve the efficiency of various aspects of activities. Audit automation is a term that describes the use of cloud computing and database software to automate audit tasks such as data entry and analysis. Automated workflows significantly reduce the time and effort required to complete workflows [1]. Types of audit automation include a variety of technologies ranging from data integration and visualization to complex algorithms that mimic human cognitive functions. Figure 1 presents a generalized classification of the main approaches to audit digitalization used to optimize financial control and reduce costs.

Each type of automation performs certain functions aimed at optimizing the analysis, risk assessment, and data processing processes. Data integration provides a consistent information base by combining data from different sources for further analysis. Predictive analytics uses mathematical models to assess risks and predict possible deviations, such as compliance analysis. Data visualization helps to present the results of the analysis in the form of graphs, dashboards (GRC), and other tools for better understanding. Robotic Process Automation (RPA) is an advanced technology that uses software robots (or bots) to automate repetitive, rule-based tasks and performs best

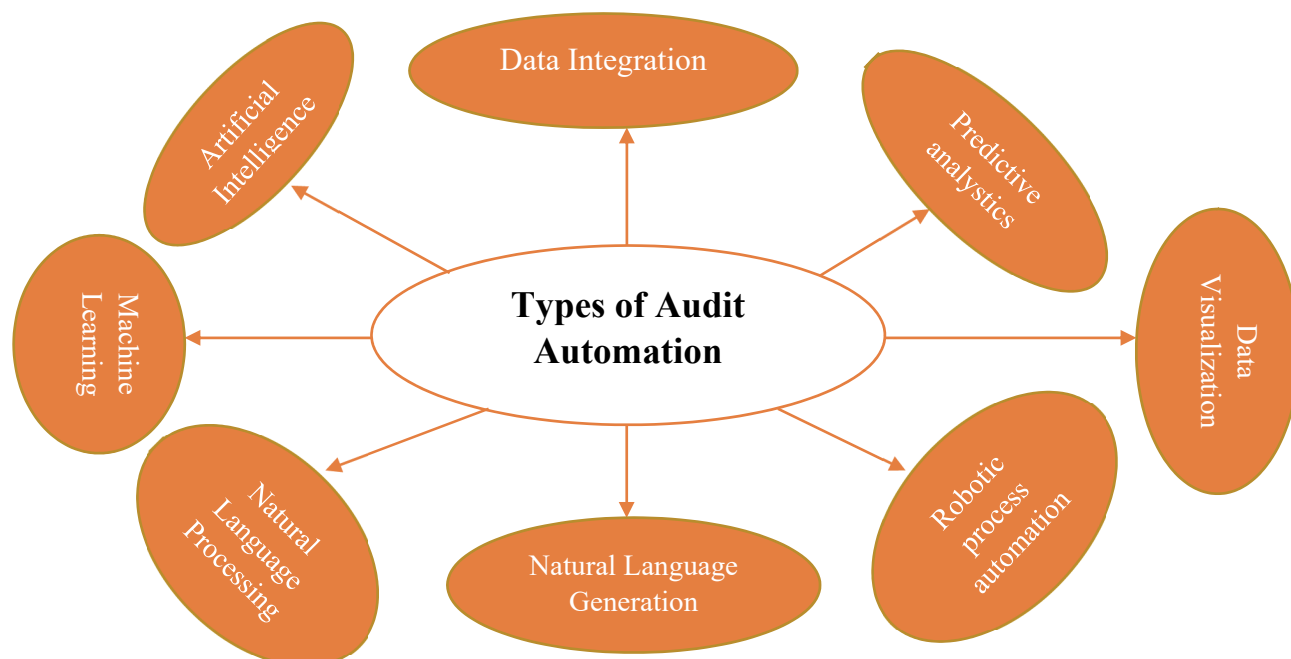


Fig. 1. Types of Audit Automation
Source: built on the basis of [1]

with structured data or information that matches a predefined data model [2]. Natural language generation automatically generates text-based analytical reports and conclusions based on structured financial data. Natural Language Processing (NLP) — analyzes unstructured financial information, allowing auditors to get quick answers to queries. Machine learning improves risk and fraud detection algorithms by analyzing historical data and adapting to new trends. And artificial intelligence (AI) performs complex audit tasks such as anomaly recognition, analysis of financial documents, and automatic discrepancy detection. Automation of audit processes provides a significant increase in the efficiency, accuracy, and transparency of financial control. Table 1 shows the key benefits of audit automation and their impact on processes.

Automation can be integrated into every stage of the audit process, which can significantly improve audit efficiency and accuracy. Starting with risk assessment, automation uses analytical methods and dashboards to quickly assess compliance risk, visualize risks, analyze flows, and monitor business activities. This helps ensure accurate and timely risk assessment for more efficient audit planning. At the audit planning stage, automation helps to process a large volume of text documents, as well as perform exploratory and “what if” analysis. This allows auditors to focus on decision-making, reducing time spent on routine tasks. Evaluating the effectiveness of audit design also benefits from automation, particularly through the ability to model data, automate internal audit tasks, and batch reporting. This increases the accuracy and speed of the analysis. At the fieldwork stage, automation ensures effective population testing, data integration, and the detection of suspicious IT system logs. The use of analytics, robotic automation, and natural language processing enables auditors to collect and process data faster, reducing the risk of errors and simplifying control effectiveness testing. During the reporting phase, automation allows you to generate text reports automatically, provides

data visualization, and allows you to quantify the impact of various factors on the audit result. This reduces the time required to create reports and increases their accuracy. The final step related to issue tracking and continuous monitoring, this phase of the process builds on the issue tracking history to gain insights through trend analysis and key performance indicators (KPIs). It can also establish a continuous audit model.

One of the main advantages of digital technologies is the ability to automate business processes. According to McKinsey, in 2022, automation could reduce operating costs by up to 40%, and optimization of routine tasks contributed to a more efficient allocation of resources to strategic areas [3].

The main challenge to the adoption of digital solutions is financial constraints, especially for small businesses that have limited capacity to invest in innovation. Micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) are the backbone of Ukraine’s economy, accounting for 99.98 percent of all businesses, providing 74 percent of all jobs, and generating 64 percent of value added. Prior to the full-scale invasion, 59.7 percent of companies considered their financial and economic condition to be good, while 18 percent assessed their company’s condition as excellent. However, only less than 20 percent of small businesses have sufficient funding to implement digital technologies. Currently, almost one-third of small and medium-sized enterprises (30.2 percent) in Ukraine consider their financial and economic condition to be poor, while another 47.9 percent assess their condition as satisfactory [4]. At the same time, experts emphasize that even with a limited budget, businesses can start digital transformation using affordable solutions, including cloud services and free business process automation software. Another significant obstacle to digital transformation is the lack of digital skills among employees. Employees of small businesses often do not have the necessary competencies to effectively use modern technologies, which complicates the process of implementing new

Table 1

Benefits of audit automation

EFFICIENCY	Audit automation significantly reduces the time required to collect and analyze data. Tasks that used to require hours of manual labor can be completed instantly with the click of a button. Bots help to systematize data and generate reports automatically.
ACCURACY	The use of automated systems minimizes the risk of human errors in the collection and processing of information. Data consistency is improved, which ensures more accurate and reliable inspection results.
COST SAVINGS	Automation significantly reduces labor costs as manual operations are reduced. It also reduces the likelihood of financial losses due to undetected errors or fraud.
CONSISTENCY	Automated systems perform audits according to clearly defined algorithms, which ensures the stability and repeatability of processes. Standardized procedures simplify audits and increase compliance.
RISK MANAGEMENT	Automated systems detect violations, deviations, and potential threats faster, allowing you to respond in a timely manner and minimize risks before they become serious problems.

Source: built on the basis of [1]

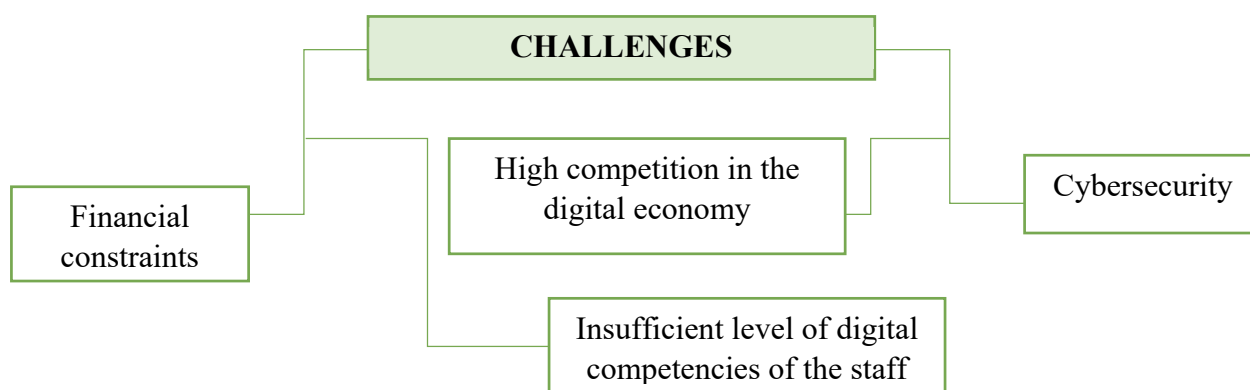


Fig. 2. Challenges in the process of digital transformation

Source: built on the basis of [4; 5]

systems and reduces their productivity. At the same time, companies that regularly invest in staff training demonstrate greater adaptability to digital change and are able to use technology more effectively to achieve business goals. Another critical challenge is ensuring cybersecurity. The expansion of digital solutions inevitably leads to an increase in cyber threats. According to Cybersecurity Ventures, in 2023, global losses from cybercrime grew by 15–20% annually, which poses a serious risk to small businesses that often do not have sufficient resources to protect their data [5]. In

Ukraine, numerous cyberattacks on the business environment have already been recorded, which confirms the importance of investing in cybersecurity to ensure data security and build customer confidence.

Thus, digital transformation is a key factor in the development of small businesses, but its implementation requires significant financial, human, and technical resources. In order to successfully adapt to the digital economy, small businesses should develop step-by-step digitalization strategies, starting with affordable and effective tools such as cloud services

Table 2

	Assignment	Opportunities
RPA	<ul style="list-style-type: none"> Collecting financial information from various systems (ERP, CRM, accounting programs). Checking the consistency of data between different sources Automated transaction analysis to identify suspicious transactions. Checking compliance with accounting standards and tax legislation. Analysis of financial statements and search for deviations. Generation of reports and documentation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reduced time spent on routine tasks. 2. Reducing the human factor and the likelihood of errors. 3. Improving the quality of audits. 4. Optimization of audit costs. 5. Ability to analyze large amounts of data in real time.
AI	<ul style="list-style-type: none"> Big data processing and analysis Automation of routine processes Risk assessment, financial market forecasting, fraud detection. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fast and accurate processing of information. 2. Automation of accounting. 3. Detection of errors. 4. Detection of cyber threats
Big Data	<ul style="list-style-type: none"> Real-time analysis of financial transactions. Automated analysis of large amounts of accounting data. Identification of non-standard transactions Using historical data to predict financial risks. Assessment of future trends in the financial sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reduce time spent analyzing large amounts of data. 2. Increase the accuracy of audits. 3. Detection of financial irregularities and fraud at early stages.
Blockchain	<ul style="list-style-type: none"> Saving transactions Access to reliable financial records in real time Automation of checks with smart contracts Optimization of the reporting process 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Increase transparency and trust in financial data. 2. Minimizing the risk of manipulation and errors in reporting. 3. Reducing audit costs. 4. Improving the effectiveness of regulatory control.

Source: built on the basis of [6; 7]

and business process automation. Investing in staff training, enhancing cybersecurity, and regularly monitoring technological changes will not only reduce risks but also significantly increase the competitiveness of businesses in the digital age.

Digital technologies are fundamentally transforming the business models of small businesses, providing them with new opportunities to operate effectively in the face of fierce competition and dynamic change. They are becoming a key tool for adapting to the requirements of the modern market. Thanks to digitalization, businesses can not only reduce costs and increase operational efficiency, but also open up new formats of interaction with clients, partners, suppliers and even competitors. In the audit industry, technologies such as RPA (Robotic Process Automation), AI (Artificial Intelligence), Big Data (Big Data Analytics), and Blockchain are used. Details of the purpose and capabilities of these technologies for optimizing audit activities are shown in Table 2.

The use of technologies such as Big Data and Blockchain in the audit industry significantly increases the efficiency and accuracy of audits, making processes transparent and automated. Big Data allows you to process huge amounts of data, detect anomalies and fraud, and provides a quick risk assessment. Blockchain ensures data immutability and transparency, which reduces the risk of manipulation and increases confidence in financial statements. Both of these technologies not only increase the accuracy of audits and reduce audit costs, but also facilitate rapid response to changes in the market environment. At the same time, their integration into audit practices opens up

new opportunities for more effective risk management and regulatory compliance.

Conclusions and prospects for further research. Based on the study, the following conclusions and generalizations were made: New technologies have a significant potential to improve the daily activities of auditors, as they allow for increased efficiency and effectiveness. The use of process automation software will help auditors to reduce their workload by automating repetitive and structured tasks, which will allow them to focus on more strategic aspects of their work. Also, new technologies will affect the skills requirements of auditors, as mastering advanced tools requires additional technical knowledge. In addition, data analysis skills will become more and more in demand in audit firms. This may result in the need to hire new types of professionals who can effectively respond to technological changes and innovations in audit practice. The use of process automation software such as RPA (Robotic Process Automation) can help auditors reduce their workload by automating repetitive and structured tasks such as data processing, transaction review, and reporting. Intelligent systems tools, such as Big Data and AI (artificial intelligence), will provide auditors with the ability to conduct more detailed analysis of large amounts of data, detect anomalies, predict risks and automatically detect fraud. In view of these aspects, future research could continue to analyze the impact of modern technologies on audit firms from different perspectives, which would allow for a broader understanding of these changes and provide an opportunity to complement and clarify the findings of this study.

References

1. Custard M. K. Everything You Need to Know About Audit Automation. Forms On Fire. URL: <https://www.formson-fire.com/blog/everything-you-need-to-know-about-audit-automation> (access date: 01.05.2025).
2. Robotic process automation (RPA): Revolutionary efficiency for business — Global Bilgi. *Global Bilgi — Company Blog*. URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/rpa-revoliutsiyna-efektyvnist-dlia-biznesu/> (access date: 01.05.2025).
3. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value / A. Singla et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (access date: 01.05.2025).
4. Assessment of the impact of war on micro, small and medium-sized businesses in Ukraine. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> (access date: 01.05.2025).
5. Colback L. Technology and cyber crime: how to keep out the bad guys. *Financial Times*. URL: <https://www.ft.com/content/8a79ab25-c902-4110-bcb8-be2fd422f6bf> (access date: 01.05.2025).
6. Blockchain gets down to business. Deloitte's 2019 Global Blockchain Survey, Deloitte Development LLC, London, 2019. 48 p.
7. Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M. Big Data and Analytics in the Modern Audit Engagement: Research Needs. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. 2017.
8. Semenov K. L. Blockchain in the innovative modernization of marketing and logistics support of enterprises. *Bulletin of the I. I. Mechnikov ONU*. 2018. Vol. 23, Issue 8 (73). P. 127–132.
9. Rao L., Pandurangiah S. Blockchain technology: will it disrupt or discipline accountants? *The Management Accountant*. 2018. Vol. 53, No. 6. P. 42–46.
10. Blockchain gets down to business. Deloitte's 2019 Global Blockchain Survey. London: Deloitte Development LLC, 2019. 48 p.

Parasii-Verhunencko Iryna

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна

*доктор економічних наук, професор
кафедра фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0001-6506-6965*

Pavlyshyna Viktoriia

*Student of “OS Master” of the
State University of Trade and Economics*

Павлишина Вікторія Романівна

*студентка “ОС Магістр”
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: 0009-0005-7518-2253*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11042

DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND AUTOMATION OF FINANCIAL ANALYSIS IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Summary. Introduction. The current stage of economic development is characterized by the rapid introduction of digital technologies into all areas of activity, in particular into the sphere of financial analysis of enterprises. Digitalization of analytical procedures is a key factor in increasing the efficiency of enterprise management, speed of decision-making and ensuring competitiveness in the market.

In particular, digital tools allow you to automate the processes of collecting, processing and interpreting large amounts of financial and production data, which significantly reduces the time for performing analytical work and minimizes the risk of human errors. Also, the use of modern software products makes it possible to generate interactive reports, conduct operational monitoring of the financial condition, carry out comprehensive analysis taking into account external factors and forecast the development of the enterprise. Finally, we note that digitalization contributes to increasing the transparency and objectivity of analytical information, which strengthens the trust of investors, partners and regulatory authorities. In the context of the rapid digitalization of the economy, the relevance of digitalization of financial analysis is growing every year. It is a driver of changes in approaches to assessing the effectiveness of the enterprise, provides the ability to adapt to changes in the market environment and integrate innovative business models. Thus, digitalization of the financial analysis process not only increases its quality and reliability, but also contributes to the development of enterprises in modern economic conditions.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the use of digitalization in conducting financial analysis of an enterprise.

Materials and methods. The research materials are: established methodologies that regulate the processes of digitalization of financial analysis of enterprises, in particular regarding the implementation of software for automating analytical procedures; scientific works of domestic and foreign specialists devoted to the issues of transformation of economic analysis methods in the context of digitalization, as well as the implementation of modern digital platforms to support management decisions.

The following scientific methods were used in the research: the method of theoretical generalization and grouping – to systematize the main digital tools and software solutions used in the process of financial analysis of an enterprise, as well as to

classify their functional capabilities; methods of formalization, analysis and synthesis – to build a structural and logical model of the relationship between traditional and digital approaches to the analysis of financial and economic activities; the method of logical generalization of results – to formulate conclusions regarding the advantages, limitations and prospects for the further use of digital technologies in the field of enterprise analytics.

Results. The scientific article reveals key aspects of the digital transformation of methods of financial analysis of enterprises in modern conditions. The possibilities of using software solutions for automating analytical processes in the field of financial and economic management are analyzed. The functional features of the main software products used for financial analysis, forecasting, data visualization and risk assessment are systematized. The advantages of using digital tools are determined, in particular, integration with business processes, the ability to process big data (Big Data), building predictive models and effective support for making management decisions. Special attention is paid to comparing the functionality of such programs as “SAP Business One”, “Tableau”, “RapidMiner”, etc., which made it possible to identify the most appropriate options for enterprises of various scales. It was found that the use of digital analytical platforms provides flexibility, efficiency and accuracy in enterprise management. Software selection criteria are formed, focused on the specifics of economic activity, financial capabilities and strategic goals of the company.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on improving the mechanisms for implementing digital technologies in the financial analysis of enterprises, as well as on creating adaptive algorithms for assessing the effectiveness of management decisions based on predictive analytics. It is also advisable to develop a single information platform for integrating accounting, analytical and strategic functions within the framework of an automated enterprise management system.

Key words: digitalization, financial analysis, strategic analysis, investment analysis, automation of analytical procedures, financial indicators, forensic diagnostics, forecasting.

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності, зокрема у сферу економічного аналізу підприємств. Цифровізація економічного аналізу є ключовим фактором підвищення ефективності управління підприємством, оперативності прийняття рішень та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Зокрема, цифрові інструменти дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та інтерпретації великих масивів фінансових і виробничих даних, що суттєво скорочує час виконання аналітичних робіт і мінімізує ризик людських помилок. Також, використання сучасних програмних продуктів дає змогу формувати інтерактивні звіти, проводити оперативний моніторинг фінансового стану, здійснювати комплексний аналіз з урахуванням зовнішніх чинників та прогнозування розвитку підприємства. Наостанок зауважимо, що цифровізація сприяє підвищенню прозорості й об'єктивності аналітичної інформації, що підсилює довіру з боку інвесторів, партнерів та контролюючих органів. У контексті стрімкої діджиталізації економіки актуальність цифровізації економічного аналізу зростає з кожним роком. Вона є рушієм змін у підходах до оцінки ефективності діяльності підприємства, забезпечує можливість адаптації до змін ринкового середовища та інтеграції інноваційних бізнес-моделей. Таким чином, цифровізація процесу економічного аналізу не лише підвищує його якість та достовірність, а й сприяє розвитку підприємств у сучасних економічних умовах.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до використання діджиталізації у проведенні економічного аналізу підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: встановлені методики, що регламентують процеси цифровізації економічного аналізу підприємств, зокрема щодо впровадження програмного забезпечення для автоматизації аналітичних процедур; наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців, присвячені питанням трансформації методів економічного аналізу в умовах діджиталізації, а також впровадженню сучасних цифрових платформ для підтримки управлінських рішень.

У процесі здійснення дослідження були використані такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та групування – для систематизації основних цифрових інструментів і програмних рішень, що застосовуються у процесі економічного аналізу підприємства, а також для класифікації їх функціональних можливостей; методи формалізації, аналізу та синтезу – для побудови структурно-логічної моделі взаємозв'язку між традиційними та цифровими підходами до аналізу фінансово-господарської діяльності; метод логічного узагальнення результатів – з метою формулювання висновків щодо переваг, обмежень і перспектив подальшого використання цифрових технологій у сфері аналітики підприємств.

Результати. У науковій статті розкрито ключові аспекти цифрової трансформації методів економічного аналізу підприємств у сучасних умовах. Проаналізовано можливості застосування програмних рішень для автоматизації аналітичних процесів у сфері управління фінансово-господарською діяльністю. Систематизовано функціональні особливості основних програмних продуктів, що використовуються для аналізу фінансового стану, прогнозування, візуалізації даних та оцінки ризиків. Визначено переваги використання цифрових інструментів, зокрема інтеграція з бізнес-процесами, можливість обробки великих даних (Big Data), побудова прогнозних моделей та ефективна підтримка прийняття управлінських рішень. Особливу увагу приділено порівнянню функціоналу таких програм, як “SAP Business One”, “Tableau”, “RapidMiner” тощо, що дозволило виявити найбільш доцільні варіанти для підприємств різного масштабу. З'ясовано, що використання цифрових аналітичних платформ забезпечує гнучкість, оперативність та точність в управлінні підприємством. Сформовано критерії вибору програмного забезпечення, орієнтовані на специфіку господарської діяльності, фінансові можливості та стратегічні цілі компанії.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні механізмів впровадження цифрових технологій в економічний аналіз підприємств, а також на створенні адаптивних алгоритмів оцінювання ефективності управлінських рішень на основі прогнозової аналітики. Доцільним є також розроблення єдиної інформаційної платформи для інтеграції облікових, аналітичних і стратегічних функцій в межах автоматизованої системи управління підприємством.

Ключові слова: цифровізація, економічний аналіз, програмне забезпечення, автоматизація, фінансові показники, аналітичні платформи, управлінські рішення, прогнозування, візуалізація.

Problem statement. The rapid progress of information and communication technologies leads to the transformation of methodological approaches to financial analysis at enterprises, especially in terms of collecting, processing and interpreting financial and economic data. In the context of increased competition, dynamic market changes, integration of business processes into the global economic space and increasing data volumes, digital solutions are becoming particularly important for increasing the efficiency of management functions.

Using innovative tools, including analytical software, cloud computing, artificial intelligence technologies, and big data analysis (Big Data), provides increased accuracy of analytical calculations, reduced time for information processing and increased validity of management decisions. The introduction of digital technologies contributes to the automation of typical procedures, improved transparency of accounting processes and overall growth of enterprise productivity in the context of digital transformation of the economy.

Analysis of recent research and publications. A significant contribution to the development of concepts and methodological approaches to conducting economic analysis of enterprises in a digitalized environment has been made by domestic scientists. Thus, O. Yu. Boblovsky [1] highlights the role of financial analysis as one of the tools for increasing the efficiency of enterprises in new economic realities, emphasizing the relevance of using digital solutions. I. V. Kobzev, O. F. Melnikov and O. O. Melnikov [2] conduct a thorough analysis of formal methods for forecasting the financial condition of enterprises in conditions of economic instability, emphasizing the advantages of digital modeling as an effective tool for supporting management decisions. L. Novichenko [3] considers the organization of financial analysis taking into account the need to adapt to digital technologies, focusing on the automation of data collection and processing processes. S. Oliferuk [4] analyzes the technical and economic aspects of the enterprise's activities, where the use of digital platforms and specialized software significantly increases the accuracy of the assessment. Yu. V. Orlovskaya and S. O. Mashchenko [5] highlight the transformation of methodological approaches to economic research in the post-industrial era, where digitalization is a key factor in qualitative changes in the analytics system. S. V. Priymak [6] presents a practical approach to financial analysis, which is

based on integration with modern digital platforms, which ensures efficiency and flexibility in management. T. R. Portovaras and I. R. Lukanovska [7] assess the possibilities of using software products in the audit and financial analysis process, focusing on their importance in creating an information base for strategic planning. O. V. Ruzakova [8] provides a characteristic of modern methods for assessing the financial condition of enterprises, indicating the need for their digital transformation and automation. K. D. Semenova [9] analyzes the financial stability of domestic enterprises, outlining digital trends in data visualization and analytical interpretation. N. Senkevych and O. Krause [10] emphasize the importance of digital technologies in the development of financial analysis, especially in the context of digitalization of the national economy. S. Spivak [11] demonstrates the role of computer programs in the implementation of qualitative analysis of financial and economic activities of enterprises, substantiating their effectiveness. O. Tseluiko [12] describes in detail the stages of assessing the effectiveness of the enterprise using automated analytical systems, which is extremely relevant in the digital age. S. V. Cherkasova, V. M. Sorokivskyi and E. S. Banyuk [13] consider the integration of financial analysis and forecasting in the formation of the financial strategy of the enterprise, which is impossible without the use of IT tools. L. V. Chernyshova [14] focuses on the prospects for the development of financial analysis taking into account digitalization, indicating the need to develop new approaches to integrating data into a single digital analytical platform. Thus, the developments of modern Ukrainian scientists indicate a deep understanding of the need for digital transformation of economic analysis as a key component of the enterprise management system. Digitalization allows you to significantly increase the accuracy, speed, and efficiency of analytical procedures, contributing to making informed management decisions.

The purpose The purpose of the article is to reveal conceptual approaches to the use of digitalization in conducting financial analysis of an enterprise.

Materials and methods. The research materials are: established methodologies that regulate the processes of digitalization of financial analysis of enterprises, in particular regarding the implementation of software for automating analytical procedures; scientific works of domestic and foreign specialists devoted to the issues of transformation of financial analysis

methods in the context of digitalization, as well as the implementation of modern digital platforms to support management decisions.

The following scientific methods were used in the research: the method of theoretical generalization and grouping — to systematize the main digital tools and software solutions used in the process of financial analysis of an enterprise, as well as to classify their functional capabilities; methods of formalization, analysis and synthesis — to build a structural and logical model of the relationship between traditional and digital approaches to the analysis of financial and economic activities; the method of logical generalization of results — to formulate conclusions regarding the advantages, limitations and prospects for the further use of digital technologies in the field of enterprise analytics.

Presentation of the main material. The main function of financial analysis of business entities is to identify the main patterns and dynamics of transformations of economic phenomena, to establish and assess key determinants that positively or negatively affect the results of the enterprise's activities, to determine priority vectors of development, efficiency of capital investments, as well as to analyze the financial stability and competitive position of market entities. Analysis of economic information is a powerful tool for improving the tax, accounting, investment, credit and marketing policies of organizations. It is the basis for ensuring effective economic activity, as it allows you to assess the functionality of the enterprise, predict future scenarios of its development, identify production reserves and outline ways to increase overall efficiency. In the process of deepening market processes, the range of application of analytical tools is constantly increasing.

Maximizing the effectiveness of analytical research requires a clear understanding of the specifics of each type of economic analysis, their nature and functional features. Among the key forms of modern economic analysis are the following:

Operational analysis is a system of daily monitoring and assessment of deviations of actual performance indicators of an enterprise from planned standards, analysis of the causes of such changes and their possible consequences, as well as development of urgent management decisions aimed at supporting the stable functioning of the organization. Its regular implementation contributes to increasing the flexibility of the company in an unstable market environment through the functions of planning, coordination of actions and organization. The advantage of this type of analysis is the ability to respond in a timely manner to changes in the situation. Its effectiveness directly depends on the ability to perform analytical actions in real time. Modern digital solutions for enterprise management provide effective support for operational analysis [1].

Financial analysis involves the development of financial plans and forecasts and is aimed at stabilizing the financial condition of the company and increasing

the efficiency of its activities. Its main goal is to find ways to increase profitability, economic stability and reliability of fulfilling obligations to external partners. The source of data is accounting and financial reporting, and the results of the analysis allow making informed decisions regarding the further financial policy of the enterprise [8].

Strategic analysis is based on a comprehensive study of both internal and external conditions of the enterprise's functioning, allows for an analysis of resource potential, assessment of market opportunities, formulation of the mission and long-term goals of the company. Its use minimizes risks when making strategic decisions, allows identifying threats and opportunities that arise in the market environment, and also selects appropriate response mechanisms. It helps to identify competitive advantages, weaknesses, and strengths of the company. Such analysis is used at all stages of strategic management — from development to implementation and monitoring. The absence of strategic analysis leads to wrong decisions, weak response to market challenges, which negatively affects the market positions of the enterprise [11; 13].

Functional-cost analysis is aimed at identifying internal savings reserves within the use of material, labor and financial resources. It can be interpreted as a component of an integrated analysis of economic activity. Based on the results of this analysis, alternative options for action are formed, each of which allows for a certain economic effect and cost reduction.

In the context of instability and uncertainty of the economic business environment and increased corruption risks, the need to conduct Forensic diagnostics as a tool for preventing fraudulent actions and corruption schemes. This type of financial analysis involves conducting preventive analytical procedures aimed at identifying risks of possible fraud in such business processes as procurement, production, sales, and unjustified administrative and sales expenses.

Financial diagnostic analysis is aimed at assessing the potential financial insolvency of enterprises. Its main task is to identify the causes of the deterioration of the financial condition, analyze the factors leading to the crisis, and develop a program to restore solvency. It is the basis for determining the causes of bankruptcy and substantiating measures for financial recovery [10].

Investment analysis provides an assessment of the organization's investment activity, determination of the effectiveness of investments, as well as potential opportunities for their increase. Its key tasks are to identify external and internal influences on investments, as well as analysis of economic dynamics indicators, forecasting and making management decisions regarding the feasibility and effectiveness of investments.

Innovation analysis is focused on studying the innovative potential of an enterprise, assessing the effectiveness of implementing new technologies, products or

approaches. Effective innovation is a driver of development for both individual companies and the national economy as a whole. Such analysis requires the use of modern analytical tools that cover the assessment of both processes and results of innovation.

Marketing analysis focuses on assessing the feasibility of selling goods or services in a specific market, analyzing the commercial potential of the project, and forecasting expected profits. The collection and analysis of market information allows you to form a development strategy and adapt the enterprise to changes in consumer preferences [3; 4; 5].

In today's environment, financial analysis is reaching a new level thanks to the active implementation of digital technologies that provide more accurate, operational and scalable analytics. Digital methods allow you to move from traditional post- factum assessment to predictive analytics (analytics), which is based on processing large amounts of data (Big Data), machine learning and artificial intelligence. Software products for analysis also contribute to a significant reduction in the time required to calculate key performance indicators. Given the positive experience of using computerized systems, it can be argued that their use in the process of economic analysis is effective and has significant advantages compared to tradi-

tional methods [11]. Today, there are many different programs designed to analyze the financial condition of enterprises. In most companies, managers often choose universal software tools, since they are easily configurable and can be adapted to the specifics of accounting in various industries. In addition, programs that allow you to configure algorithms for calculating key financial indicators and create your own analysis methods are popular. This gives users the opportunity to more flexibly configure the system to suit their needs. However, from the point of view of developers, creating such customizable systems is a more complex and expensive process. Among the most popular programs for analyzing the financial condition of enterprises are: "EXCEL", "INEK-Analytik", "Audit Expert", "Project Expert", "Financial Analysis", "Prime Expert", "Financial Analysis", "QuickBooks", "Rapid-Miner", "SAP Business One", "Tableau" and "AIS" (Accounting Information System) [7]. The main features of the listed programs are presented in Table 1.

As we can see, in 2024, several software solutions are recommended for automating financial analysis of enterprises, each of which has its own specific advantages, depending on the needs of a particular company. One of the most versatile tools is "EXCEL", which remains popular due to its accessibility and ability to

Table 1

Key features of programs for automating the financial analysis process

Program name	Characteristic
"EXCEL"	A powerful tool for data processing and analysis that allows you to create financial models, calculate ratios, build graphs and tables to assess the financial condition of an enterprise
"INEK-Analyst"	Specialized software for automating the analysis and forecasting of financial indicators, allowing for a comprehensive analysis of financial reports and identifying the strengths and weaknesses of the enterprise
" Audit Expert "	An audit tool that allows you to analyze financial and accounting reports, determine compliance with legal requirements, and assess financial risks
"Project Expert "	A program for analyzing and planning projects, including estimating financial resources, costs, and revenues, which allows for effective project management at all stages of their implementation.
"Financial analysis"	A tool for comprehensive financial analysis that allows you to calculate key financial indicators, analyze liquidity, profitability, and efficiency of use of enterprise resources
" Prime Expert "	A program for analyzing the financial performance of an enterprise, including calculating financial ratios, building forecasts, and analyzing risks, which allows you to make informed management decisions
" Financial Analysis "	Powerful software for in-depth financial analysis, including calculation and evaluation of financial indicators, analysis of the efficiency of asset and capital use of the enterprise
" QuickBooks "	Accounting software for small and medium-sized businesses, which includes functions for accounting, tax calculation, financial reporting, and financial analysis of the company
" RapidMiner "	A big data analytics platform that enables you to forecast financial performance, analyze trends, and find hidden patterns in data to help you make informed decisions
"SAP Business One "	An integrated ERP solution for managing all aspects of a company's operations, including finances, which allows you to analyze financial data and control expenses and income at all levels
" Tableau "	A data visualization program that allows you to create interactive graphs, tables, and charts for analyzing financial information, helping you quickly gain insight into your financial situation.
"AIS"	A system for automating accounting and processing financial information, allowing for operational financial analysis, monitoring of financial results and reporting

Source: based on [17–26]

perform basic financial calculations and create various models. For medium and large companies, the most effective is “SAP Business One”, which allows you to integrate financial analysis with other business functions, which, in turn, helps reduce costs and increase overall management efficiency.

Also worth noting is “Tableau” [26], which is distinguished by its ability to create visual visualizations of financial data, which helps to quickly and accurately make informed management decisions. For enterprises that work with large amounts of data, tools such as “RapidMiner” and “Audit Expert”, which provide in-depth analysis and audit of financial indicators. The program “QuickBooks” is an ideal choice for small and medium-sized companies, as it provides ease of use and effective automation of accounting and tax calculations. Table. 2 compares the capabilities of software for automating the process of conducting financial analysis.

As we can see, according to the comparison, each of the software products for automating financial analysis has its own unique advantages and disadvantages. Programs such as “EXCEL” and “QuickBooks” [23] are convenient for basic financial calculations and analysis, they are easy to use and well suited for small businesses.

However, they do not support big data analysis and forecasting, which limits their capabilities for more complex analysis. Software products such as SAP Business One One” [25] and “RapidMiner” [24], have the broadest functionality, including integration with other business processes, big data analysis, forecasting, and risk assessment, making them effective for medium and large enterprises. But even the most powerful programs, such as SAP Business One, One” and “RapidMiner”, have their own specifics and require-

ments for implementation, which can be a complex and expensive process for some organizations.

In this context, the most optimal choice for medium-sized enterprises is “SAP Business One”, which combines powerful analytical tools and the ability to integrate with other business functions, providing a high level of automation and efficiency of management decisions. “Tableau” [26] is also an excellent option for those who focus on data visualization and quick decision-making, but its functionality is limited compared to other complex systems.

The use of software products opens up new opportunities for the development of audit and analytical activities of the enterprise. Due to the importance of computerization of analysis and audit, the main tasks of modern management systems are to identify software shortcomings during its practical use for further improvement. In addition, it is important to form criteria for selecting software products that meet the needs of the enterprise, as well as regularly conduct training for analysts to improve their qualifications. Taking into account management risks is also an important aspect in software development. The proposed criteria for selecting software products will help to assess their compliance with management requirements, efficiency and effectiveness in the process of analysis and decision-making.

Conclusions and prospects for further research. Thus, to achieve the efficiency and effectiveness of financial analysis, it is necessary to adhere to several basic principles that ensure the accuracy and effectiveness of this process. Firstly, this is a scientific approach based on modern research methods, a systemic approach that involves considering the enterprise as a holistic structure with interconnected elements, as well as comprehensiveness that covers all aspects of activity for a complete analysis of its finan-

Table 2

Comparison of analytical capabilities of software

Name programs	Financial performance analysis	Cost and revenue analysis	Prognostic calling	Data visualization	Big data analysis	Risk assessment	Creating financial models	Integration support
“EXCEL”	+	+	+	+	-	-	+	+
“INEK-Analyst”	+	+	+	-	-	+	+	-
“Audit Expert”	+	+	-	-	-	+	-	-
“Project Expert”	+	+	+	-	-	+	+	-
“Financial analysis”	+	+	+	-	-	-	+	-
“Prime Expert”	+	+	+	-	-	+	+	-
“Financial Analysis”	+	+	+	-	-	+	+	-
“QuickBooks”	+	+	-	-	-	-	-	+
“RapidMiner”	+	+	+	+	+	+	+	+
“SAP Business One”	+	+	+	+	+	+	+	+
“Tableau”	+	+	+	+	-	-	+	+
“AIS”	+	+	-	-	-	-	-	+

Source: constructed by the authors based on [17–26]

cial condition. Important factors are also periodicity and reliability that guarantee the relevance and accuracy of the results, as well as efficiency that allows you to quickly respond to changes in market conditions.

The results of the analysis should be practically oriented and effective, helping to identify problems in a timely manner and make optimal management decisions. Since the objects of analysis change over time, it is important to take into account the dynamics of their indicators and processes in the context of enterprise development.

Analysis of software products for automating financial analysis shows that each of them has its own strengths and weaknesses, which depends on the specifics of the company's activities and its needs. For small businesses, where ease of use and basic func-

tionality are important, the best choice are programs like "EXCEL" and "QuickBooks", which allow you to perform basic financial analysis and data processing without the need for complex settings. However, for medium and large companies, where greater integration with other business processes and the ability to analyze big data are required, solutions like "SAP Business One" or "RapidMiner", which provide powerful analytical capabilities and help with forecasting and risk assessment. While powerful programs have many features, their implementation can be complex and expensive, requiring significant resources for staff training and system adaptation. Therefore, it is important to choose software that matches the size of the enterprise, its budget and long-term goals, as well as constantly improve the skills of analysts.

Literature

1. Boblovsky O. Yu. The role of economic analysis in increasing the efficiency of enterprise activities. 2022. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/1661/1/6_conference_URSES_DBTU_22-62-64.pdf (access date: 02.04.2025).
2. Kobzev I. V., Melnikov O. F., Melnikov O. O. Analysis of methods for assessing the financial condition of an enterprise suitable for forecasting at the formal level in conditions of unstable economic development. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 5. P. 80–94. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230205.06.
3. Novichenko L. Organization of economic analysis at the enterprise. *Economic analysis: collection of scientific works*. 2022. Vol. 32, No. 1. P. 204–205. <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.199>.
4. Oliferuk S. Technical and economic analysis and its role in increasing the efficiency of enterprise activities. *Spatial development*. 2024. P. 468–477. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.468-477>.
5. Orlovskaya Y. V., Mashchenko S. O. Transformation of economic research methods in the post-industrial era. *Economic Space*. 2021. No. 173. P. 84–90. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-16>.
6. Pryimak S. V. Financial Analysis. Practical Course: Textbook. Lviv, 2021. 264 p.
7. Portovaras T. R., Lukanovska I. R. Evaluation of software products for the needs of analysis and audit of the activities of a business entity. *Business Inform*. 2024. No. 5. P. 227–235.
8. Ruzakova O. V. Analysis of modern methods of assessing the financial condition of an enterprise. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. 2022. Vol. 1, No. 2. P. 7–13. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-1](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-1).
9. Semenova K. D. Analysis of the financial condition of Ukrainian enterprises and development trends. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2021. No. 5–6 (282–283). P. 77–82. DOI:10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-77-82.
10. Senkevych N., Krause O. Economic analysis: development prospects in the context of digitalization of the economy. *Galician Economic Bulletin*. 2023. No. 2 (81). P. 7–15. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.007.
11. Spivak S. The role of computer programs for analyzing the financial and economic condition of an enterprise. *Socio-economic problems and the state*. 2021. Issue. 2 (25). P. 702–707. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21ssmgsp.pdf> (date of application: 02.04.2025).
12. Tseluyko O. Where to start evaluating the performance of an enterprise: detailed analysis and suggestions to the owner. 2022. 73 p.
13. Cherkasova S. V., Sorokivskyi V. M., Banyuk E. S. Financial analysis and forecasting as the basis for forming the financial strategy of an enterprise. *Pryazovskyi economic bulletin*. 2019. Issue. 6. No. 15. P. 329–333. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-56>.
14. Chernyshova L. V. Economic analysis of business entities: development prospects. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2022. No. 8 (297). P. 40–47. DOI:10.32680/2409-9260-2022-8-297-40-47.
15. Yunatskyi M. O. Review of modern methods of forecasting the financial condition of an enterprise. *Effective Economy*. 2018. No. 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf (date of application: 02.04.2025).
16. Khymich I., Riznyk N. Financial and economic analysis of enterprises: the basis for predicting positive results in times of crisis. *International Scientific Journal of Management, Economics and Finance*. 2024. No. 3 (1). P. 62–71. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.06>.
17. *Official Microsoft website*. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/excel> (accessed 02.04.2025).
18. *Official AIS website*. URL: <https://www.ais.ua/> (access date 02.04.2025).

19. *Official Audit website Expert*. URL: <https://auditexpert.com.ua/> (access date 02.04.2025).
20. *Official ExpertSoft website*. URL: <https://www.expertsoft.com.ua/> (access date 02.04.2025).
21. *Official website Financial Analysis*. URL: <https://www.financial-analysis.com/> (access date 02.04.2025).
22. *Official website of Project Expert*. URL: <http://www.progexpert.com.ua/> (access date 02.04.2025).
23. *QuickBooks official website*. URL: <https://quickbooks.intuit.com/> (accessed 04/02/2025).
24. *RapidMiner official website*. URL: <https://www.rapidminer.com/> (access date 02.04.2025).
25. *Official SAP website*. URL: <https://www.sap.com/products/business-one.html> (accessed 02.04.2025).
26. *Tableau official website*. URL: <https://www.tableau.com/> (accessed 04/02/2025).

УДК: 167.7: 001.102: 004: 657.1

Баланюк Іван Федорович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Balaniuk Ivan

*Dr. Sc., Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
ORCID: 0000-0002-8320-6383*

Жилава Оксана Романівна

*здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Zhylava Oksana

*Bachelor's degree Student of the
Speciality 071 "Accounting and Taxation"
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
ORCID: 0009-0006-6660-1978*

Мельник Ігор Олегович

*аспірант ОП 071 «Облік і оподаткування»
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Melnyk Ihor

*Postgraduate of the EP 071 "Accounting and Taxation"
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
ORCID: 0009-0007-7377-5367*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-10969

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH ON THE FORMATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND ACCOUNTING-ANALYTICAL INFORMATION IN ACCOUNTING

Анотація. Вступ. У контексті цифрової трансформації бізнес-середовища, де обсяги фінансових даних експоненціально зростають, а вимоги до оперативності та точності обліково-аналітичної інформації постійно підвищуються, актуальним є дослідження методологічних аспектів формування обліково-аналітичної інформації засобами інформаційних технологій.

Мета. Метою статті є дослідження методологічних засад формування інформаційних технологій в бухгалтерському обліку як засобів для створення, зберігання, обробки та поширення обліково-аналітичної інформації, виявлення ключових тенденцій їхнього розвитку та визначення перспектив подальшого впровадження для підвищення ефективності та якості облікових процесів на підприємствах.

Методи. В процесі дослідження застосовувалися такі наукові методи: аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування, конкретизація, системний підхід, порівняльний аналіз, моделювання, а також аналіз наукових публікацій та практичного досвіду.

Результати. У статті розкрито особливості методології формування інформаційних технологій та обліково-аналітичної інформації в бухгалтерському обліку, проаналізовано вплив хмарних платформ, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, Big Data, VR/AR, IoT, DLT та RegTech на облікові процеси. Визначено ключові виклики та можливості, пов'язані з впровадженням цих технологій, зокрема, питання кібербезпеки, інтеграції систем, стандартизації даних та підготовки кадрів.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні питань формування системи обліково-аналітичної інформації, інтеграції різнорідних інформаційних систем, розробці ефективних стратегій кібербезпеки, дослідженні етичних аспектів використання ШІ, а також вивченні впливу стандартизації даних та мобільних рішень на ефективність бухгалтерського обліку.

Ключові слова: методологія, наукові дослідження, інформаційні технології, бухгалтерський облік, обліково-аналітична інформація, хмарні технології.

Summary. Introduction. In the context of the digital transformation of the business environment where the volume of financial data is growing exponentially and the requirements for the timeliness and accuracy of accounting-analytical information are constantly increasing the study of methodological aspects of forming accounting-analytical information using information technologies becomes especially relevant.

Purpose. The purpose of this article is to explore the methodological foundations for the formation of information technologies in accounting as tools for creating, storing, processing, and disseminating accounting-analytical information, to identify key development trends, and to define prospects for further implementation to improve the efficiency and quality of accounting processes in enterprises.

Methods. The research employed the following scientific methods: analysis, synthesis, generalization, abstraction, specification, systems approach, comparative analysis, modeling, as well as the analysis of scientific publications and practical experience.

Results. The article reveals the specific features of the methodology for forming information technologies and accounting-analytical information in accounting. It analyzes the impact of cloud platforms, artificial intelligence, blockchain technologies, Big Data, VR/AR, IoT, DLT, and RegTech on accounting processes. Key challenges and opportunities related to the implementation of these technologies are identified, including issues of cybersecurity, system integration, data standardization, and personnel training.

Prospects. Future research should focus on the development of accounting-analytical information systems, integration of heterogeneous information systems, development of effective cybersecurity strategies, investigation of ethical aspects of AI usage, and the study of the impact of data standardization and mobile solutions on accounting efficiency.

Key words: methodology, scientific research, information technologies, accounting, accounting-analytical information, cloud technologies.

Постановка проблеми. У сучасному цифровому середовищі, де обсяги фінансових даних зростають експоненціально, а швидкість бізнес-процесів постійно збільшується, ефективне управління бухгалтерським обліком стає ключовим фактором конкурентоздатності підприємств. Традиційні методології обліку часто не встигають за темпами технологічного розвитку та зростаючими вимогами до оперативності, точності та аналітичності фінансової інформації.

Незважаючи на наявність широкого спектру інформаційних технологій, питання їхньої комплексної інтеграції та формування ефективної методології їх використання в бухгалтерському обліку залишається актуальним. Підприємства стикаються з проблемами вибору оптимальних технологічних рішень, забезпечення їхньої сумісності, захисту даних від кіберзагроз, а також підготовки кваліфікованих фахівців, здатних ефективно використовувати новітні інструменти.

Недостатня розробленість методологічних засад формування інформаційних технологій та обліково-аналітичної інформації у бухгалтерському обліку призводить до неефективного використання потенціалу цифрових інструментів, збільшення витрат на облікові процеси, підвищення ризику помилок та ускладнення прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у дослідженні та розробці комплексного підходу до формування системи обліково-аналітичної інформації та залучення передових інформаційних технологій в бухгалтерському обліку, що дозволить підприємствам максимально використовувати переваги цифрової трансформації для оптимізації своєї фінансової діяльності та забезпечення сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Н. Ліба та О. Ліба в своїй праці зазначають, що методологія наукових досліджень є фундаментальною основою формування професійного світосприйняття, оскільки забезпечує системний підхід до аналізу, критичного оцінювання та вирішення складних завдань. Її вивчення дозволяє сформувати в майбутніх фахівців навички роботи з інформацією, розвивати аналітичне та інноваційне мислення, що є необхідним для успішної професійної діяльності в умовах динамічного середовища [1].

З огляду на актуальність інформаційних технологій значна кількість наукових досліджень присвячена саме застосуванню цифрових технологій, в т.ч. у консалтингу з обліку та оподаткування, що відображає стрімкий розвиток цифрової економіки на національному та міжнародному рівнях.

У цьому контексті, праця І. Ф. Баланюка та Т. Л. Іванюк присвячена вивченню застосування цифрових технологій у консалтингу з обліку та оподаткування, використовуючи системний підхід як методологічну основу [2].

Водночас, група науковців, серед яких В. В. Ратинський, Н. О. Чех, О. О. Конопліна, Ю. І. Мізік, С. Ф. Легенчук, О. М. Денисюк, О. І. Мацків, акцентують свої дослідження на впливі цифрової трансформації, специфіці організації облікових процесів в умовах цифровізації економіки та особливостях її інтенсивного розвитку [3–6]. Дослідження вказують на те, що ключовими аспектами впливу цифрової трансформації є зміна моделей обліку та консалтингу, поява нових інструментів автоматизації та аналізу даних, а також розширення можливостей для ефективного управління підприємствами. Прогнозується, що подальше впровадження цифрових технологій сприятиме розробці нових бізнес-систем та стратегій, що відповідатимуть загальній тенденції економічного зростання.

У праці О. С. Пристемського досліджено питання автоматизації та впливу інформаційних технологій на процеси ведення обліку та контролю в межах підприємства [7].

Крім того, Ю. М. Попівняк у своїх наукових розвідках аналізує різні підходи до оцінки ефективності впровадження інформаційних технологій у практику бухгалтерського обліку [8].

Враховуючи те, що інформаційні технології, окрім іншого, являються також і джерелами формування обліково-аналітичної інформації, значна кількість наукових досліджень стосуються і даного питання.

Зокрема, як зазначив В. П. Пантелєєв, інформаційне забезпечення — це цілеспрямована робота по збору інформації, її реєстрації, передаванню, обробці, узагальненню, зберіганню та пошуку суб'єктами контролю з метою використання для управління [9, с. 158].

За словами О. А. Подольничук обліково-аналітична інформація являє собою сукупність даних бухгалтерського обліку, які розкривають господарську діяльність суб'єктів господарювання та використовується для прийняття рішень в процесі управління [10].

А. Г. Загородній визначає обліково-аналітичну інформацію як інформацію, що формується в процесі господарського обліку та економічного аналізу [11, с. 94].

Загалом, аналіз наукових праць зазначених авторів формує цілісне уявлення про сучасний стан та перспективи розвитку використання цифрових технологій в бухгалтерському обліку, підкреслюючи важливість подальшого дослідження методологічних аспектів їхнього впровадження, оцінки ефективності та їх вплив на формування обліково-аналітичної інформації.

Метою статті є дослідження методологічних принципів формування інформаційних технологій та обліково-аналітичної інформації в бухгалтерському обліку, виявлення ключових тенденцій

їх розвитку та визначення перспектив подальшого впровадження для підвищення ефективності та якості облікових процесів на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Сучасні інформаційні технології докорінно змінюють усталені підходи до ведення бухгалтерського обліку та формування обліково-аналітичної інформації. Використання спеціалізованого програмного забезпечення та автоматизація процесів дозволяє збільшити продуктивність роботи бухгалтерів.

Ключовим аспектом сучасного бухгалтерського обліку є використання хмарних обчислювальних платформ, що сприяють підвищенню ефективності, забезпечують оперативний та повсюдний доступ до обліково-аналітичної інформації та зменшують витрати на внутрішні IT-ресурси. Крім того, такі платформи сприяють автоматизації рутинних операцій, зменшуючи ймовірність виникнення помилок, економлячи час при обробці фінансових операцій і забезпечуючи швидкий доступ до фінансових даних.

Наприклад, такі інструменти, як ERP-системи (SAP, Oracle), DRP-системи (Oracle Demantra, SAP IBP) та хмарні платформи (QuickBooks, Xero), забезпечують інтеграцію даних, автоматичну обробку матеріалів та зручний обмін інформацією між підрозділами компанії.

Таким чином, інноваційні технології не тільки автоматизують процеси, але й створюють нові перспективи для розвитку фінансового обліку.

Однією з найбільш розповсюджених в Україні систем автоматизації обліку, яка призначена для ведення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку і формування звітності, ще донедавна була система 1С: Підприємство. Завдяки широкому спектру конфігурацій 1С автоматизувала рутинні операції, зокрема облік товарів, розрахунок заробітної плати та формування звітів, що значно підвищувало ефективність роботи бухгалтерів. Однак, в умовах російсько-української війни від використання цього програмного забезпечення почали масово відмовлятися, шукаючи альтернативні та більш безпечні рішення вітчизняного та іноземного виробництва.

Цей процес вимагає від підприємств не лише технічної адаптації, але й перегляду внутрішніх бізнес-процесів, навчання персоналу та забезпечення безпеки даних. Українські компанії активно досліджують можливості інтеграції хмарних сервісів, систем електронного документообігу та інструментів аналітики даних для забезпечення безперервності та ефективності облікових процесів.

Зі зростанням обсягів інформації хмарні платформи стають незамінним інструментом управління фінансовими та обліковими процесами. Вони дозволяють компаніям знижувати витрати на інфраструктуру, зберігання та обслуговування програмного забезпечення, встановлюючи високий рівень безпеки та конфіденційності даних. Хмарні технології також відкривають можливості для бізнес-аналітики,

дозволяючи швидко обробляти обліково-аналітичну інформацію та формувати фінансові звіти для прийняття обґрунтованих рішень.

Автоматизація бухгалтерського обліку не лише оптимізує внутрішні процеси, але й дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни в законодавстві, адаптуючи фінансові системи до нових вимог. Це підвищує точність та відповідальність в управлінні фінансами, зменшує витрати на обробку інформації та прискорює формування фінансових звітів. Завдяки цьому підприємства можуть ефективно планувати бюджет, контролювати витрати та зосереджуватися на стратегічних цілях.

Одним з ключових напрямів впровадження інформаційних технологій є використання інтелектуальних систем для обробки великих обсягів облікової та аналітичної інформації. Це дозволяє не лише автоматизувати базові операції, але й застосовувати аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень. Зокрема, системи на основі штучного інтелекту (ШІ) допомагають у прогнозуванні фінансових показників, виявленні відхилень у бухгалтерських даних та забезпеченні точності фінансових звітів. Таким чином, дані технології являються одним із нових джерел формування обліково-аналітичної інформації.

Блокчейн-технології трансформують методи обробки, зберігання та передачі обліково-аналітичних даних у бухгалтерії, забезпечуючи автоматизований аудит операцій та контроль над активами. Ці технології активно використовуються у фінансах, зокрема Microsoft та IBM розвивають свої рішення у Blockchain-as-a-Service (BaaS) — це стороннє створення та керування хмарними мережами для компаній, які створюють блокчейн-програми [12], а також в ініціативі Е-гривня в Україні, що дозволяє проводити транзакції без посередників, гарантуючи анонімність та конфіденційність. Блокчейн також підвищує доступність та безпеку даних у ланцюгах постачання [13].

Технології Big Data дозволяють підприємствам аналізувати великі обсяги обліково-аналітичних даних з різних джерел, виявляти нові можливості для бізнесу та адаптувати пропозиції до потреб споживачів.

Наприклад, аналізуючи поведінку покупців, підприємства можуть прогнозувати їхні вподобання та отримувати конкурентні переваги. Системи Big Data також автоматично обробляють дані з соціальних мереж, онлайн-платформ та інших каналів, надаючи цінні інсайти в реальному часі для швидкого реагування на зміни ринку [14].

Для забезпечення ефективного управління фінансами підприємства все частіше використовують системи електронного документообігу (СЕД), які автоматизують обробку документів, та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що дозволяють вести облік клієнтів та угод.

Інструменти для аналізу даних (Business Intelligence) допомагають виявляти тенденції та закономірності у фінансових даних, а системи BAS Бухгалтерія чудово адаптовані до українського законодавства.

З огляду на вищенаведене, можна відзначити, що хмарні технології забезпечують доступність обліково-аналітичної інформації з будь-якого місця, але вимагають надійного інтернет-з'єднання та захисту даних, блокчейн гарантує прозорість та безпеку транзакцій, але складний у впровадженні, штучний інтелект автоматизує рутинні завдання та прогнозує фінансові показники, але потребує висококваліфікованих фахівців, а Big Data дає змогу аналізувати великі обсяги інформації, але потребує потужного обладнання.

Перелік видів технологій та їх функції наведено в табл. 1.

В період цифрової трансформації, коли обсяги даних зростають експоненціально, ключовим викликом для бухгалтерського обліку стає не лише автоматизація рутинних операцій, але й забезпечення інтеграції різнорідних систем. Впровадження API (Application Programming Interface) та мікросервісної архітектури дозволяє створити гнучкі та масштабовані рішення, що забезпечують безперешкодний обмін даними між бухгалтерськими системами, CRM, ERP та іншими корпоративними додатками. Це не лише підвищує ефективність обробки обліково-аналітичної інформації, але й забезпечує єдине джерело достовірної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Окрім традиційних систем обліку, все більшого значення набувають технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR). У бухгалтерському обліку вони можуть бути використані для візуалізації фінансових даних, створення інтерактивних звітів та проведення віртуальних аудитів. Наприклад, VR може допомогти у створенні тривимірних моделей фінансових потоків, що дозволяє краще розуміти складні фінансові процеси та виявляти потенційні ризики. AR може бути використаний для накладання фінансової інформації на реальні об'єкти, такі як складські запаси або виробниче обладнання, що спрощує проведення інвентаризації та аналіз витрат.

Зростаюча популярність концепції Інтернет речей (IoT) — комплекс пристроїв, що взаємодіють між собою за допомогою мережі зв'язку [15], також відкриває нові можливості для бухгалтерського обліку. Датчики IoT, встановлені на обладнанні або в складських приміщеннях, можуть збирати дані про використання ресурсів, стан обладнання та умови зберігання товарів. Ця інформація може бути використана для автоматичного обліку витрат, прогнозування потреби в обслуговуванні обладнання та оптимізації управління запасами. Наприклад, датчики температури та вологості в складських приміщеннях можуть автоматично коригувати умови

Таблиця 1

Сучасні інформаційні технології формування, зберігання, обробки та аналізу обліково-аналітичної інформації

Види технологій	Функції
Інтелектуальні системи та ШІ	Автоматизують обробку даних, прогнозують фінансові показники, виявляють відхилення і підвищують точність звітності
Технології блокчейну	Дозволяють безпечно передавати та зберігати дані, автоматизують аудит і контроль активів, забезпечують транзакції без посередників
Хмарні сервіси	Дають змогу працювати з даними з будь-якого місця, проте, потребують стабільного Інтернету та захисту
Big Data	Аналізують великі масиви даних з різних джерел для виявлення бізнес-можливостей і прийняття рішень у реальному часі
Інформаційні системи для управління	СЕД, CRM, BAS, які автоматизують документообіг, управляють клієнтами та адаптовані до вимог українського законодавства
Аналітичні інструменти	Business Intelligence та подібні системи, що дозволяють виявляти закономірності у фінансових та управлінських даних для прийняття оптимальних рішень

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 4; 6; 12; 13; 14]

зберігання товарів, що дозволяє зменшити втрати та підвищити якість продукції.

На рис. 1 зображено напрями цифрової трансформації бухгалтерського обліку, зокрема впровадження API та мікросервісної архітектури для інтеграції систем, використання VR/AR для візуалізації фінансової інформації та застосування технологій Інтернету речей (IoT) для збору даних в реальному часі.

У контексті глобалізації та міжнародної торгівлі, важливим аспектом стає забезпечення відповідності бухгалтерського обліку міжнародним стандартам. Впровадження технологій, що підтримують стандарти IFRS (Міжнародні стандарти фінансової звітності) та GAAP (Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку), дозволяє підприємствам забезпечити прозорість та порівнянність фінансової звітності на міжнародному рівні. Це особливо

важливо для компаній, що залучають іноземних інвесторів або планують вихід на міжнародні ринки.

Технології набувають дедалі більшого значення і в сфері оподаткування. Впровадження систем електронного декларування, автоматичного розрахунку податків та аналізу податкових ризиків дозволяє підприємствам зменшити адміністративне навантаження та мінімізувати ризик податкових помилок. Технології також дозволяють податковим органам здійснювати більш ефективний контроль за дотриманням податкового законодавства, що сприяє підвищенню рівня податкової дисципліни.

Актуальним питанням сьогодення є застосування штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML) для оптимізації бухгалтерських процесів. Їхня унікальна здатність обробляти значні обсяги інформації, виявляти неочевидні закономірності та

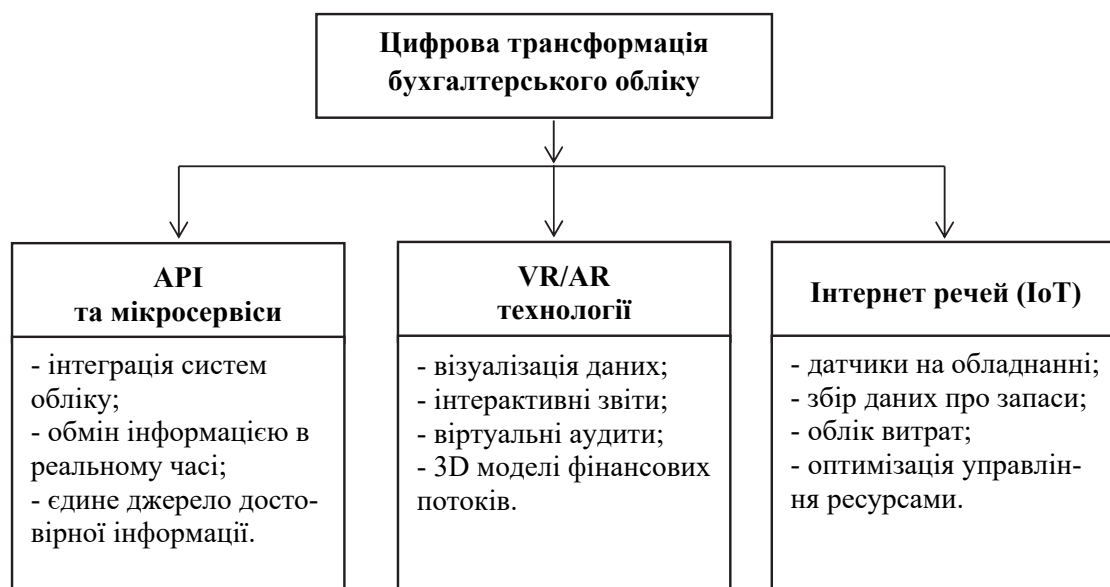


Рис. 1. Сучасні цифрові технології в бухгалтерському обліку

Джерело: авторська розробка

формувати прогнози відкриває значні можливості для підвищення ефективності та точності бухгалтерського обліку. Наприклад, системи на основі ШІ можуть автоматично класифікувати та обробляти транзакції, виявляти шахрайські дії, прогнозувати майбутні фінансові потоки та надавати рекомендації щодо оптимізації витрат. Впровадження таких технологій вимагає не лише значних інвестицій, але й наявності кваліфікованих фахівців, здатних розробляти, впроваджувати та підтримувати ці складні системи.

Важливим трендом у розвитку інформаційних технологій в бухгалтерському обліку є зростання популярності концепції сталого розвитку та ESG-факторів (Environmental, Social, Governance). Усвідомлюючи зростаючу важливість сталого розвитку, підприємства дедалі активніше інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти у свої бізнес-процеси та звітність. Інформаційні технології можуть відігравати ключову роль у зборі, обробці та аналізі ESG-даних, а також у формуванні відповідної звітності. Спеціалізовані програмні рішення дозволяють компаніям відстежувати свій вплив на навколишнє середовище, оцінювати соціальні аспекти своєї діяльності та забезпечувати прозорість корпоративного управління.

У контексті віддаленої роботи та глобалізації бізнесу, особливого значення набувають інструменти для співпраці та комунікації. Хмарні платформи, системи відеоконференцз'язку та інструменти для спільної роботи над даними обліково-аналітичної інформації дозволяють бухгалтерським командам ефективно взаємодіяти незалежно від їхнього географічного розташування. Це не лише підвищує гнучкість роботи, але й розширює можливості для залучення кваліфікованих фахівців з різних регіонів.

Окрім того, важливо звернути увагу на зростаючу роль регуляторних технологій (RegTech) у сфері бухгалтерського обліку. RegTech-рішення допомагають підприємствам автоматизувати процеси забезпечення відповідності нормативним вимогам, таким як податкове законодавство, вимоги щодо фінансової звітності та правила боротьби з відмиванням коштів. Впровадження RegTech дозволяє знизити ризик порушень, зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність взаємодії з контролюючими органами.

Одним із перспективних напрямів розвитку інформаційних технологій у бухгалтерському обліку є впровадження технологій розподіленого реєстру (DLT), зокрема, їх застосування поза межами традиційних криптовалют. DLT можуть забезпечити прозорість, незмінність та підвищену безпеку облікових даних. Наприклад, використання DLT може спростити процеси аудиту, оскільки всі транзакції фіксуються в децентралізованому та захищеному від підробок реєстрі, до якого можуть мати контрольований доступ різні зацікавлені сторони. Це може

значно знизити витрати на проведення аудиторських перевірок та підвищити їхню надійність.

DLT також можуть знайти застосування у сфері управління ланцюгами постачання, забезпечуючи прозорий рух товарів та коштів. Інтеграція бухгалтерських систем з DLT-платформами дозволить автоматично фіксувати всі етапи поставок, від моменту замовлення до оплати, що значно спростить облік товарно-матеріальних цінностей та розрахунки з поставачальниками та покупцями. Це також може сприяти підвищенню довіри між учасниками ланцюга постачання завдяки неможливості підробки даних.

Важливим аспектом формування обліково-аналітичної інформації та інформаційних технологій в бухгалтерському обліку є також забезпечення зручності та інтуїтивності інтерфейсів користувачів. Навіть найпотужніші та найфункціональніші системи будуть неефективними, якщо користувачі не зможуть легко та швидко виконувати необхідні операції. Тому, розробка user-friendly інтерфейсів, оптимізація робочих процесів та надання якісної технічної підтримки є важливими елементами методології впровадження нових технологій.

У контексті малих та середніх підприємств (МСП) особливої актуальності набуває впровадження доступних та простих у використанні хмарних бухгалтерських сервісів. Такі сервіси дозволяють МСП отримати доступ до сучасних інструментів автоматизації обліку без значних початкових інвестицій в інфраструктуру та програмне забезпечення. Хмарні рішення часто пропонують гнучкі тарифні плани, автоматичне оновлення та резервне копіювання даних, що робить їх привабливим варіантом для підприємств з обмеженими ресурсами.

Не менш значущим напрямком є розвиток мобільних рішень для бухгалтерського обліку. Зростаюча мобільність бізнесу та потреба у швидкому доступі до обліково-аналітичної інформації з будь-якої точки світу зумовлюють необхідність створення зручних та функціональних мобільних додатків. Ці додатки можуть забезпечувати можливість перегляду ключових облікових, аналітичних та фінансових показників, проведення термінових платежів, затвердження документів, а також комунікацію з іншими співробітниками та контрагентами. Мобільні рішення підвищують оперативність управління фінансами та дозволяють бухгалтерам виконувати свої обов'язки більш гнучко.

Окремо варто відзначити важливість стандартизації та уніфікації даних у сфері бухгалтерського обліку. Різноманітність форматів даних та класифікаторів ускладнює інтеграцію різних інформаційних систем та обмін даними між підприємствами та державними органами. Розробка та впровадження єдиних стандартів для фінансової звітності, електронних документів та обміну даними сприятиме підвищенню ефективності облікових процесів, зниженню витрат на обробку інформації та покращенню яко-

сті аналітичних даних. У цьому контексті активна участь у міжнародних ініціативах зі стандартизації є важливим кроком для інтеграції української системи бухгалтерського обліку у світовий економічний простір.

Інтеграція цифрових технологій у бухгалтерський облік ставить перед підприємствами певні виклики, пов'язані з ризиками. Впровадження новітніх технологій є динамічним і потребує від підприємств постійної готовності до змін та внесення відповідних коректив. Важливим кроком є моніторинг ефективності їх використання і надання підтримки користувачам для правильного застосування нових систем.

Не менш важливим є налаштування зворотного зв'язку між користувачами і розробниками програмного забезпечення. Це сприяє своєчасному виявленню та усуненню недоліків програмного забезпечення.

Важливим аспектом є також розвиток екосистеми суміжних сервісів та платформ, інтегрованих з бухгалтерським програмним забезпеченням. Це можуть бути платіжні системи, сервіси електронного документообігу, платформи для обміну фінансовою інформацією з банками та державними органами, а також інструменти для фінансового планування та аналізу. Створення єдиного інформаційного простору, де різні сервіси безперешкодно обмінюються даними, значно підвищить ефективність роботи бухгалтерів та спростить ведення бізнесу в цілому.

Продовжуючи розгляд методології формування обліково-аналітичної інформації та інформаційних технологій в бухгалтерському обліку, варто також зупинитися на питанні кібербезпеки. В умовах зростаючої залежності від цифрових систем, захист фінансових даних від несанкціонованого доступу, кібератак та витоків інформації стає першочерговим завданням.

Впровадження комплексних систем кібербезпеки, включаючи багаторівневі брандмауери, системи виявлення та запобігання вторгненням, шифрування даних на всіх етапах їх обробки та зберігання, а також регулярні аудити безпеки, є критично важливим для забезпечення стабільності та довіри до цифрових облікових систем.

Впровадження цифрових технологій у бухгалтерському обліку відкриває перед підприємствами широкий спектр нових можливостей, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоздатності. Однак, успішна реалізація цифрової трансформації вимагає комплексного підходу, що включає не лише впровадження новітніх технологій, але й розвиток компетенцій персоналу, забезпечення інформаційної безпеки та адаптацію до змін у законодавстві.

Також підприємства повинні створювати умови для постійного навчання персоналу, адже технології швидко змінюються, і важливо, щоб працівники були готові до нових викликів. Це передбачає ре-

гулярне проведення тренінгів, вебінарів та курсів підвищення кваліфікації для забезпечення максимального ефекту від використання нових програмних продуктів.

Разом з тим, перехід на нові системи та технології може викликати опір з боку персоналу, тому важливим є проведення ефективної комунікації, залучення співробітників до процесу впровадження, надання необхідного навчання та підтримки. Успішне управління змінами є ключовим фактором для забезпечення ефективного використання нових технологій та досягнення очікуваних результатів.

З огляду на вказане, слід також зазначити, що подальша невідворотна інтеграція інформаційних технологій у сферу бухгалтерського обліку неодмінно призведе до появи нових спеціалізованих професій та трансформації існуючих. Окрім традиційних бухгалтерів, зростатиме попит на фахівців з аналізу даних у фінансовій сфері, експертів з кібербезпеки фінансових систем, розробників та інтеграторів бухгалтерського програмного забезпечення, а також консультантів з цифрової трансформації облікових процесів. Тому освітні програми повинні будуть адаптуватися до цих змін, пропонуючи студентам не лише глибокі знання з бухгалтерського обліку, але й необхідні навички в галузі інформаційних технологій, аналізу даних та управління проектами.

Враховуючи зростаючу складність бізнес-середовища та посилення регуляторних вимог, інформаційні технології ставатимуть дедалі важливішим інструментом для забезпечення комплаєнсу та управління ризиками в бухгалтерському обліку. Автоматизовані системи моніторингу, аналізу та звітності дозволять підприємствам своєчасно виявляти потенційні порушення, контролювати фінансові ризики та забезпечувати відповідність законодавчим нормам.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження підтверджують, що методологічно обґрунтоване формування обліково-аналітичної інформації завдяки розвитку інформаційних технологій є ключовим для оптимізації фінансового управління, зокрема підвищення ефективності, точності та прозорості на підприємствах. Впровадження хмарних платформ, систем автоматизації, інтелектуальних систем, технологій блокчейн та Big Data, а також використання VR/AR та IoT, відкриває нові можливості для оптимізації облікових процесів, зменшення рутинних операцій та отримання глибокої аналітики фінансових даних.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні питань створення систем обліково-аналітичної інформації, інтеграції різномірних інформаційних систем в бухгалтерському обліку, розробці ефективних стратегій кібербезпеки для захисту фінансових даних в умовах цифрової трансформації, а також дослідженні етичних аспектів

використання штучного інтелекту та інших передових технологій в обліковій практиці. Особливу увагу слід приділити дослідженню впливу стандартизації даних та впровадження мобільних рішень на ефективність бухгалтерського обліку на підприємствах різних розмірів та галузей. Крім того, перспективним є вивчення можливостей застосування технологій розподіленого реєстру (DLT) для підвищення

прозорості та безпеки фінансових транзакцій та облікових даних.

Запропоновані напрямки подальших досліджень сприятимуть розвитку методології формування обліково-аналітичної інформації та інформаційних технологій в бухгалтерському обліку, а також забезпеченню сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Література

1. Ліба Н., Ліба О. Методологія наукових досліджень як основа формування професійного світосприйняття. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*. 2024. № 4. С. 5–10. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2024-4-5-10>.
2. Баланиук І.Ф., Іваниук Т.Л. Особливості застосування цифрових технологій в бухгалтерському та податковому консультуванні. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2022. № 2 (18). С. 8–15. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.8-15>.
3. Ратинський В.В. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку. Перспективи та проблеми. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4/1. С. 17–20. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/622> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Чех Н.О., Конопліна О.О., Мізік Ю.І. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку та пов'язані ризики безпеки. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2021. № 55. С. 189–193. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/55_2021/33.pdf (дата звернення: 07.04.2025).
5. Легенчук С.Ф., Денисюк О.М. Перспективи та проблеми розвитку обліку в умовах використання Big Data. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2022. № 3(53). С. 14–20. [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-3\(53\)-14-20](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-14-20).
6. Мацків О.І. Інформаційні технології бухгалтерського обліку в умовах діджиталізації. *Науковий вісник*. 2023. № 11–12 (312–313). С. 67–75. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/67-75.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).
7. Пристемський О.С. Автоматизація та вплив інформаційних технологій на ведення обліку та контролю підприємства. *SCIENTIFIC GOALS AND PURPOSES IN XXI CENTURY*. 2024. № 43 [193] С. 76–82. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/5650> (дата звернення: 11.04.2025).
8. Попівняк Ю.М. Підходи до оцінки ефективності впровадження інформаційних технологій у практику ведення бухгалтерського обліку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4(72). С. 185–192. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-58>.
9. Пантелеев В.П. Аудит: навчальний посібник. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 400 с.
10. Подольчук О.А. Сутність обліково-аналітичної інформації та її роль у системі контролю сільськогосподарського підприємства. *Економіка АПК*. 2010. № 3. URL: <http://socrates.vsaau.org/repository/getfile.php/2161.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).
11. Загородній А.Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2007. № 576. С. 94–102.
12. Blockchain-as-a-Service (BaaS) Meaning and Major Players. *THE INVESTOPEDIA TEAM*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/blockchainasaservice-baas.asp> (дата звернення: 15.04.2025).
13. Балазюк О.Ю., Пилявець В.М. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>.
14. Звягінцева О. Що таке Big Data: визначення, приклади та можливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data> (дата звернення: 16.04.2025).
15. Звягінцева О. IoT платформа: що це і як використовувати для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-iot-platforma-i-yake-i-priznachennya> (дата звернення: 16.04.2025).

References

1. Liba N., Liba O. Metodolohiia naukovykh doslidzhen yak osnova formuvannia profesiinoho svitospriyniattia [Research methodology as a basis for the formation of professional worldview]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriiia "Pedahohichni nauky"*. 2024. № 4. pp. 5–10. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2024-4-5-10>.
2. Balaniuk I. F., Ivaniuk T. L. Osoblyvosti zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii v bukhghalterskomu ta podatkovomu konsultuvanni [Features of the use of digital technologies in accounting and tax consulting]. *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*. 2022. № 2 (18). pp. 8–15. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.8-15>.

3. Ratynskiy V. V. Informatsiini tekhnolohii v bukhholderskomu obliku. Perspektyvy ta problemy [Information technologies in accounting. Prospects and problems]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2021. № 4/1. pp. 17–20. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/622> (access date: 05.04.2025).
4. Chekh N. O., Konoplina O. O., Mizik Yu. I. Informatsiini tekhnolohii v bukhholderskomu obliku ta pov'iazani ryzyky bezpeky [Information technology in accounting and related security risks]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*. 2021. № 55. pp. 189–193. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/55_2021/33.pdf (access date: 07.04.2025).
5. Lehenchuk S. F., Denysiuk O. M. Perspektyvy ta problemy rozvytku obliku v umovakh vykorystannia Big Data [Prospects and problems of accounting development in the context of Big Data]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhholderskoho obliku, kontroliu i analizu*. 2022. № 3(53). C. 14–20. [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-3\(53\)-14-20](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-14-20).
6. Matskiv O. I. Informatsiini tekhnolohii bukhholderskoho obliku v umovakh didzhitalizatsii [Accounting information technologies in the context of digitalization]. *Naukovyi visnyk*. 2023. № 11–12 (312–313). pp. 67–75. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/67-75.pdf> (access date: 11.04.2025).
7. Prystemskiy O. S. Avtomatyzatsiia ta vplyv informatsiinykh tekhnolohii na vedennia obliku ta kontroliu pidpriemstva [Automation and the impact of information technology on enterprise accounting and control]. *SCIENTIFIC GOALS AND PURPOSES IN XXI CENTURY*. 2024. № 43 [193] pp. 76–82. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/5650> (access date: 11.04.2025).
8. Popivniak Yu. M. Pidkhody do otsinky efektyvnosti vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii u praktyku vedennia bukhholderskoho obliku [Approaches to assessing the effectiveness of information technology implementation in accounting practice]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2019. № 4(72). pp. 185–192. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-58>.
9. Panteliev V. P. Audyt: navchalnyi posibnyk [Audit: a study guide]. K.: “Vydavnychi dim “Profesional”, 2008. 400 p.
10. Podolianshuk O. A. Sutnist oblikovo-analitychnoi informatsii ta yii rol u systemi kontroliu silskohospodarskoho pidpriemstva [The Essence of accounting and analytical information and its role in the control system of an agricultural enterprise]. *Ekonomika APK*. 2010. № 3. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/2161.pdf> (access date: 14.04.2025).
11. Zahorodnii A. H. Systema oblikovo-analitychnoho zabezpechennia menedzhmentu pidpriemstva [Accounting and analytical support system for enterprise management]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku: Visnyk Nats. un-tu “Lvivska politekhnika”*. 2007. № 576. C. 94–102.
12. Blockchain-as-a-Service (BaaS) Meaning and Major Players. *THE INVESTOPEDIA TEAM*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/blockchainasaservice-baas.asp> (access date: 15.04.2025).
13. Balaziuk O. Yu., Pyliavets V. M. Tekhnolohiia blokchein: doslidzhennia suti ta analiz sfer vykorystannia [Blockchain technology: research of the essence and analysis of the areas of use]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13> (access date: 15.04.2025).
14. Zvyagintseva O. What is Big Data: definitions, examples and opportunities. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data> (access date: 16.04.2025).
15. Zvyagintseva O. IoT platform: what it is and how to use it for business. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-iot-platforma-i-yake-ii-priznachennia> (access date: 16.04.2025).

УДК 657.05:339.33:004

Головчак Юрій Володимирович

аспірант кафедри обліку і аудиту

Львівського національного університету імені Івана Франка

Holovchak Yuriy

Postgraduate at the Department of Accounting and Auditing,

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0001-8846-7032

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11047

АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГУРТОВОЇ ТОРГІВЛІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

ACCOUNTING AUTOMATION IN WHOLESALE ENTERPRISES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN THE DIGITAL ECONOMY

Анотація. Вступ. Автоматизація бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі дозволяє істотно розширити можливості підприємства, пришвидшуючи операції, скорочуючи витрати та підвищуючи якість облікової інформації. Проте в процесі впровадження автоматизації необхідно враховувати потенційні ризики та виклики, які можуть зашкодити підприємству та негативно відгукатися на його фінансовому стані.

Мета. Метою статті є аналіз особливостей впровадження автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі та розкриття перспектив і викликів, що постають у цьому процесі.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині бухгалтерського обліку й аналізу, зокрема щодо проблематики його автоматизації.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики особливостей бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі, переваг і недоліків автоматизації); формалізації, аналізу та синтезу (для формування архітектури системи автоматизації торговельних бізнес-процесів та алгоритму впровадження автоматизації); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У дослідженні було виявлено переваги від впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації бухгалтерського обліку. Розкрито сутність поняття автоматизованого робочого місця та наведено архітектуру системи автоматизації торговельних бізнес-процесів. Зазначено важливість гуртової торгівлі в Україні та наведено ключові особливості організації бухгалтерського обліку на таких підприємствах. Надано короткий огляд найбільш популярних в Україні інструментів автоматизації бухгалтерського обліку, які можуть використовуватися на підприємствах гуртової торгівлі. Охарактеризовано ключові переваги та недоліки впровадження автоматизації. Проаналізовано функціональні можливості та інтерфейс програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку на прикладі інструменту «BAS Бухгалтерія КОРП». Відзначено, що перехід до автоматизованого бухгалтерського обліку може викликати труднощі, особливо на початковому етапі. Щоб перехід був більш плавним і забезпечував бажаний рівень ефективності, варто використовувати поетапний алгоритм впровадження автоматизації. Наведено загальний алгоритм переходу до автоматизованих систем бухгалтерського обліку. Підсумовано, що впровадження технологій у бухгалтерський облік є об'єктивною необхідністю та надає підприємствам широкі можливості. Проте в процесі впровадження автоматизації мають бути враховані потенційні недоліки та виклики, які можна пом'якшити в результат формування детального й обґрунтованого алгоритму впровадження.

Перспективи. Подальші напрями досліджень можуть стосуватися більш глибокого вивчення впливу технологій, зокрема, на основі штучного інтелекту, на ведення бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі.

Ключові слова: автоматизація бухгалтерського обліку, гуртова торгівля, цифровізація економіки, інформаційно-комунікаційні технології, управління бізнес-процесами.

Summary. Introduction. Accounting automation at wholesale enterprises allows you to significantly expand the capabilities of the enterprise, speeding up operations, reducing costs, and improving the quality of accounting information. However, in implementing automation, it is necessary to consider potential risks and challenges that can harm the enterprise and negatively affect its financial condition.

Purpose. The work aimed to analyze the features of implementing accounting automation at wholesale enterprises and reveal the prospects and challenges that arise in this process.

Materials and methods. The study's materials are the works of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in accounting and analysis, particularly in accounting automation.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the features of accounting at wholesale enterprises, the advantages and disadvantages of automation); formalization, analysis and synthesis (to form the architecture of the trade business process automation system and the automation implementation algorithm); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The study revealed the benefits of implementing information and communication technologies for accounting automation. The essence of an automated workplace is revealed, and the system's architecture for automating trade business processes is presented. The importance of wholesale trade in Ukraine is indicated, and the key features of the accounting organization at wholesale trade enterprises are given. A brief overview of Ukraine's most popular accounting automation tools that can be used at wholesale trade enterprises is provided. The key advantages and disadvantages of implementing automation are characterized. The functional capabilities and interface of the software for accounting automation are analyzed using the example of the tool «BAS Accounting CORP». It is noted that the transition to automated accounting can cause difficulties, especially at the initial stage. For the transition to be smoother and provide the desired efficiency level, it is worth using a phased algorithm to implement automation. A general algorithm for transitioning to automated accounting systems is given. It is concluded that introducing technologies into accounting is an objective necessity, providing enterprises with broad opportunities; however, in implementing automation, potential shortcomings and challenges should be considered, which can be mitigated through a detailed and substantiated implementation algorithm.

Prospects. Further research areas may concern a more in-depth study of the impact of technologies, in particular, based on artificial intelligence, on accounting in wholesale enterprises.

Key words: accounting automation, wholesale trade, digitalization of the economy, information and communication technologies, business process management.

Постановка проблеми. Автоматизація бухгалтерського обліку є невіддільним елементом сучасного підприємництва в цілому та в секторі оптової торгівлі зокрема. Вибір ефективного програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку та підходу до його впровадження у великій мірі визначає кінцевий результат автоматизації. При цьому важливо враховувати особливості та специфіку підприємств і галузі, в якій вони функціонують. Тому важливим дослідницьким завданням є вивчення особливостей бухгалтерського обліку в галузі гуртової торгівлі, оцінка варіантів програмного забезпечення для автоматизації і формування підходу (алгоритму) до його впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням автоматизації бухгалтерського обліку, її можливостей і викликів займалися як українські, так і закордонні дослідники. У статті М. К. Нагараджа і Х. Табасум зауважено про значний вплив інтеграції передових бухгалтерських технологій на підвищення ефективності гуртових і роздрібних бухгалтерських операцій [1]. У свою чергу, О. Колісник та С. Гнатюк зазначили, що автоматизація бухгалтерського обліку сприяє його ефективному веденню й організації і надає можливість швидко приймати дієві управлінські рішення та покращити фінансовий стан компанії [2]. Дослідження особливостей використання цифрових технологій в обліку та аудиті як необхідної умови

для цифровізації держави проводили В. Андрусяк та ін. Серед найбільш поширених технологій для автоматизації обліку вчені відзначили хмарні рішення та технології для роботи з великими обсягами даних. На глобальному рівні впровадження технологій в облік сприяє зменшенню паперового документообороту, підвищенню прозорості механізмів податкового адміністрування та зниженню тіньової економіки. На рівні підприємства автоматизація дозволяє спростити облікові процеси та процедуру звітності, покращити оцінку фінансових ризиків, скоротити витрати і зменшити кількість помилок [3].

Упровадження інформаційних систем для бухгалтерського обліку дозволяє оперативно вирішувати низку проблеми, зокрема, знижує складність у прийнятті рішень, підвищує оперативність обробки даних і достовірність інформації. В Україні існують різні програмні продукти для бухгалтерського обліку, що дозволяє обрати програмне забезпечення залежно від конкретних потреб підприємства [4].

Серед інших слід виокремити дослідження Н. Бабурнич, в якому було визначено критерії відповідності програмного забезпечення для автоматизації обліку: зручність і простота використання, широкий функціонал, гнучкість налаштування, стабільність та безперебійність роботи, безпека даних тощо [5].

Проведений огляд наукових публікацій свідчить про необхідність продовження досліджень



Рис. 1. Архітектура системи автоматизації торговельних бізнес-процесів

*Джерело: побудовано автором на основі [7]***Вибір методу оцінки запасів**

- Від вибору методу оцінки запасів (ФІФО, середньозважена вартість) суттєво залежить фінансовий результат компанії і рівень податкового навантаження.

Формування собівартості реалізованої продукції

- До собівартості входять не лише витрати на придбання товарів, але і витрати на транспортування, зберігання, страхування

Облік ПДВ

Великі обсяги податку на додану вартість (ПДВ) підвищують важливість правильного оформлення та реєстрації податкових накладних, ведення податкового кредиту та зобов'язань

Визнання доходів

Доходи визнаються відповідно до облікової політики: за моментом переходу ризиків і вигод, що зазвичай збігається з відвантаженням товару або передачею права власності

Облік розрахунків із контрагентами

Підприємства мають вести точний облік дебіторської і кредиторської заборгованості з урахуванням сумнівних боргів для мінімізації ризиків

Урахування транспортно-заготівельних витрат

Ці витрати можуть включатися в собівартість товарів або обліковуватись окремо, залежно від облікової політики.

Оцінка знецінення товарів

Складські залишки можуть втрачати цінність у результаті зберігання або пошкодження, що потребує коригування вартості

Облік торгових знижок і бонусів

Знижки, бонуси й акції мають бути правильно відображені в обліку для коректного визначення доходів і витрат

Класифікація витрат

Чіткий поділ на прямі/непрямі, операційні/неопераційні витрати важливий для розрахунку прибутку та податків

Рис. 2. Ключові особливості організації бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі

Джерело: власна розробка автора

автоматизації бухгалтерського обліку, зокрема, необхідно узагальнити аспекти його впровадження на підприємствах гуртової торгівлі, від дослідження особливостей цієї сфери торгівлі до підбору найбільш відповідного програмного забезпечення та формування алгоритму впровадження автоматизації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення особливостей впровадження автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі та окреслення перспектив і викликів, що постають у цьому процесі.

Виклад основного матеріалу. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (далі ІКТ) для автоматизації бухгалтерського обліку дозволяє підвищити якість і точність економічної інформації, покращити організацію та забезпечити своєчасність надходження інформації, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень [6]. Автоматизоване робоче місце (далі АРМ) бухгалтера передбачає наявність програмно-технічного комплексу, призначеного для автоматизації діяльності фахівця шляхом поєднання інформаційних, програмних і технічних засобів.

У загальному вигляді архітектуру системи автоматизації торговельних бізнес-процесів можна представити наступним чином (рис. 1). У наведеній схемі облікову інформацію генерують бухгалтер, касири та складські працівники.

Представлена архітектура системи автоматизації торговельних бізнес-процесів ілюструє взаємозв'язок ключових підрозділів підприємства: офісу, складу та магазину через АРМ і сервери відповідних облікових систем. Така система забезпечує безперервний обмін даними, що набуває особливої важливості у сфері гуртової торгівлі. Цій сфері характерний великий обсяг операцій, складні логістичні процеси та необхідність інтеграції із зовнішніми партнерами. Зауважені особливості вимагають впровадження гнучких і масштабованих цифрових рішень для ефективного управління запасами, контрактами та взаєморозрахунками.

Гуртова торгівля в Україні є важливою економічною галуззю, сприяючи задоволенню потреб користувачів і стимулюючи соціально-економічний розвиток у цілому. Вона забезпечує необхідні пропорції попиту та пропозиції, а також міжгалузевого обміну. Організація бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі вимагає впровадження таких технологічних рішень, які би забезпечували високу оперативність виконання замовлень, оптимізацію складських запасів, якісну оцінку фінансового стану, високу якість управління та взаємодію з клієнтами [8]. На рисунку 2 наведено ключові особливості організації бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі.

Таблиця 1

**Популярні програмні рішення для автоматизації бухгалтерського обліку
для підприємств гуртової торгівлі**

Програма / Інструмент	Тип підприємств	Підтримуване обладнання	Інтеграція з іншими системами	Функціональні можливості
BAS Управління торгівлею	Середні та великі торговельні підприємства	Сканери штрихкодів, фіскальні реєстратори, електронні ваги, термінали збору даних	Інтеграція з BAS Бухгалтерія, BAS Роздрібна торгівля, ПРРО Cashalot	Управління продажами, закупівлями, складськими запасами, CRM, планування та аналіз продажів, адресне зберігання товарів, інтеграція з торговим обладнанням, аналітична звітність.
SoftERP	Гуртові торговельні компанії	Фіскальні реєстратори, ТСД, принтери, сканери	Бухгалтерські системи, CRM, CMS	Автоматизація обробки замовлень, облік товарів, залишків, взаєморозрахунків, аналіз цін, маршрутизація.
МініСофт	Роздрібна та дрібногуртова торгівля	Ваги з чекодруком, POS-термінали, сканери, принтери	-	Облік товарів, продажів, доходів, автоматичне нарахування зарплати, бонусні програми, контроль залишків, звітність, робота з податковими накладними.
UniproRetail	Роздрібні магазини, супермаркети	POS-термінали, сканери, принтери чеків, електронні ваги	Обмін даними з податковими службами	Повний цикл торговельного обліку, касові операції, інвентаризація, аналітика продажів, облік знижок та акцій.
IBS Торгівля і Склад	Склади, дистриб'ютори, гуртові фірми	Ваги, термінали збору даних, фіскальні реєстратори, програмні РРО	Інтеграція з бухгалтерськими системами	Складський облік, логістика, дистрибуція, мультивалютність, облік договорів, аналітика, управління персоналом, безготівкові операції.

Джерело: узагальнено автором за [8]

Демонстраційна база - BAS Бухгалтерія KOPІ, редакція 2.1 BAF

Початкова сторінка | Оборотно-сальдова відомість Добро

Період: [] - [] Добро

Сформувати | Показати настройки | Друк | Перістр обліку

Σ 0.00 Ще

Добро
Оборотно-сальдова відомість
Введені дані: БО (дані бухгалтерського обліку)

Рахунок	Сальдо на початок періоду		Обороти за період		Сальдо на кінець періоду	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
00			3 157 290.00	15 551 579.00	19 554 871.51	12 394 289.00
1			32 853 286.91	13 103 595.40	21 606 528.13	
10			21 639 528.13	33 000.00	21 130 006.25	
103			21 130 006.25			
104			357 719.88	31 200.00	326 519.88	
105			151 800.00	1 800.00	150 000.00	
11			28 810.00	1 410.00	25 400.00	
111			100.00		100.00	
1112			100.00		100.00	
112			26 710.00	1 410.00	25 300.00	
1121			15 900.00	900.00	15 000.00	
1122			7 810.00	510.00	7 300.00	
12			1 002 500.00	1 000 000.00	2 500.00	
127			1 002 500.00	1 000 000.00	2 500.00	
13			5 776.90	3 364 819.27	3 359 042.37	
131			2 366.90	3 335 800.93	3 333 434.03	
132			1 410.00	26 810.00	25 400.00	
1321			900.00	18 900.00	18 000.00	
1322			510.00	7 910.00	7 400.00	
133			2 000.00	2 208.34	208.34	
15			9 983 653.88	8 704 366.13	1 279 287.75	
151			6 100 027.00	6 100 006.25	20.75	
152			2 556 866.88	1 574 719.88	982 147.00	
1521			1 286 240.00	1 284 800.00	1 440.00	
1522			1 270 626.88	289 919.88	980 707.00	
153			324 260.00	27 140.00	297 120.00	
1531			324 260.00	27 140.00	297 120.00	
154			1 002 500.00	1 002 500.00		
1541			1 002 500.00	1 002 500.00		
2			1 432 537.51	1 232 376.52	200 160.99	
20			31 698.83	22 555.13	9 143.70	
200			600.00	97.45	502.55	

Рис. 3. Приклад інтерфейсу «BAS Бухгалтерія KOPІ» (оборотно-сальдова відомість)

Джерело: [12; 13]

У сфері гуртової торгівлі цифровізація бухгалтерського обліку забезпечується за допомогою сучасних інструментів автоматизації, серед основних варто відзначити:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning systems), призначені для комплексного управління бізнес-процесами від закупівлі до продажу товарів включно з обліковими функціями;

- POS-системи (Point of Sale systems) — програмне забезпечення для обліку продажів на касі й обробки платежів;
- системи складського обліку — програмне забезпечення для обліку товарів, інвентаризації та управління складським господарством [7].

Приклади конкретного програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку, що ви-

Демонстраційна база - BAS Бухгалтерія KOPІ, редакція 2.1 BAF

Початкова сторінка | Касова книга | Реалізація товарів і послуг

Контрагент: [] Організація: Добро

Створити | Відправити через FREDO ДокМен | Створити на підставі | Друк | Пошук (Ctrl+F) | Ще ?

Дата	Номер	Вид операції	Сума	Валюта	Контрагент	Склад	Організація	Відповідальний	Коментар
18.02.2015 12:00:01	ДО000000007	Продаж, комісія	51 750.00	UAH	Агрус	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
18.02.2015 12:00:02	ДО000000008	Продаж, комісія	1 000.00	USD	Интервест	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
19.02.2015 12:00:00	ДО000000009	Продаж, комісія	28 860.00	UAH	СтройКомплект	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
24.02.2015 18:58:30	ДО000000010	Продаж, комісія	333.00	USD	ZimaLeto	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
25.02.2015 12:00:02	ДО000000020	Продаж, комісія	30 240.00	UAH	СтройКомплект	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
27.02.2015 23:59:59	ДО000000012	Продаж, комісія	3 024.00	UAH	Будівельник	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
28.02.2015 12:00:00	ДО000000011	Продаж, комісія	37 620.00	UAH	Пілот ТД	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
01.03.2015 12:18:03	ДО000000013	Продаж, комісія	76 290.00	UAH	СтройКомплект	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
11.03.2015 13:42:45	ДО000000014	Продаж, комісія	2 700.00	UAH	Візіо	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
27.03.2015 22:59:01	ДО000000015	Продаж, комісія	3 420.00	UAH	Спілка інвалідів...	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
28.03.2015 12:00:00	ДО000000016	Продаж, комісія	600.00	EUR	Hide Ltd	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
28.03.2015 15:24:57	ДО000000017	Продаж, комісія	60.00	EUR	Hide Ltd	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
28.03.2015 15:24:58	ДО000000018	Продаж, комісія	24 300.00	UAH	СтройКомплект	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
28.03.2015 15:24:59	ДО000000019	Продаж, комісія	10.80	UAH	Біпа акація	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
28.03.2015 17:22:26	ДО000000022	Продаж, комісія	297 000.00	UAH	Трейд+	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
31.03.2015 00:00:00	ДО000000021	Продаж, комісія	30 240.00	UAH	Будівельник	Головний склад	Добро	Абдулов Юрій ...	
22.06.2019 16:40:06	ДО00-000002	Продаж, комісія	175 000.00	UAH	Візіо	Головний склад	Добро	Админенко Вікт...	
22.07.2019 16:33:48	ДО00-000001	Продаж, комісія	30 240.00	UAH	Будівельник	Головний склад	Добро	Админенко Вікт...	

Рис. 4. Приклад інтерфейсу «BAS Бухгалтерія KOPІ» (реалізація товарів і послуг)

Джерело: [12; 13]

користується у практиці українських підприємств, представлено в таблиці 1, яка містить функціональні характеристики популярних програмних рішень, їхню сумісність із торговим обладнанням і можливості інтеграції з іншими системами обліку.

Програмне забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку має свої переваги та недоліки. Серед переваг варто відзначити зменшення рутинної роботи та мінімізацію помилок завдяки автоматизації; підвищення швидкості та точності

розрахунків; широкі можливості для аналітики та звітності завдяки доступу до детальної інформації про фінанси, доходи тощо; доступність із будь-якого пристрою завдяки хмарним технологіям; інтеграція з іншими системами та сервісами; забезпечення надійнішої безпеки даних завдяки резервному копіюванню та захисту від несанкціонованого доступу.

Ключовими недоліками використання автоматизованих рішень для бухгалтерського обліку є висока вартість якісного програмного забезпечення;

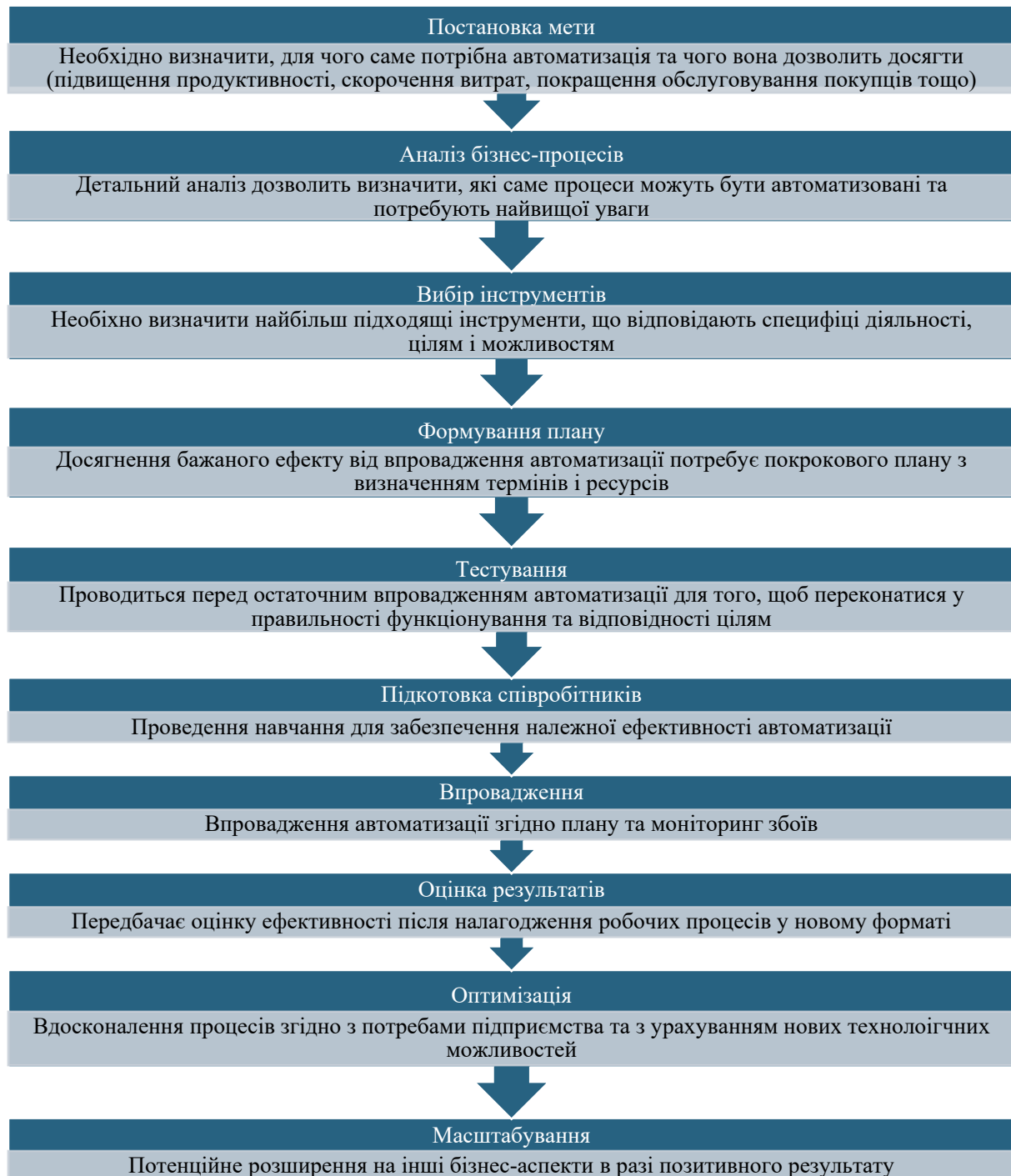


Рис. 5. Алгоритм переходу до автоматизованих систем бухгалтерського обліку

Джерело: узагальнено автором за [14; 15]

труднощі під час навчання працівників користуватися системами автоматизованого бухгалтерського обліку; складність налаштування під специфіку окремих бізнесів; надмірна залежність від технологій та ризику технічного збою [9].

Отже, програми для автоматизації бухгалтерського обліку в гуртовій торгівлі мають враховувати специфіку цього виду діяльності, що дозволить забезпечити підвищення продуктивності підприємств. Одним із найбільш популярних програмних рішень для бухгалтерського обліку, що підходить для підприємств гуртової торгівлі, є «BAS Бухгалтерія ПРОФ» або «BAS Бухгалтерія КОРП». Дані програми обліку гуртової торгівлі дозволяють вирішувати всі завдання бухгалтерської служби, зокрема, виписувати первинні документи, формувати регламентну звітність, проводити контроль над торговими операціями, оформляти необхідну документацію, проводити операції згідно з укладеними договорами, реалізовувати облік банківських і касових операцій, здійснювати автоматизовані операції розрахунку з контрагентами. Відмінність між версіями програмного забезпечення полягає у розширенні функціональних можливостей. Так, «BAS Бухгалтерія КОРП» надає функціонал для кадрового обліку та розрахунку заробітної плати [10]. Основними перевагами «BAS Бухгалтерії» для підприємств гуртової торгівлі є:

- автоматичне формування повного пакету документів для кожної поставки;
- стан розрахунків із кожним клієнтом можна контролювати завдяки обліку операцій у розрізі договорів;
- знижки для різних категорій клієнтів можуть бути швидко застосовані завдяки системі типів цін;
- ефективність роботи з постачальниками та клієнтами можна оцінювати через аналітичні звіти.

Економічний ефект від впровадження «BAS Бухгалтерії» полягає у зниженні трудових витрат на ведення обліку, скороченні людських помилок, підвищенні швидкості обслуговування, оптимізації товарних запасів та покращенні аналітики завдяки

просунутим інструментам аналізу [11]. Рисунки 3 та 4 містять приклади інтерфейсу «BAS Бухгалтерія КОРП».

Перехід до автоматизованого бухгалтерського обліку може викликати труднощі, особливо на початковому етапі. Тому він має відбуватися планово та поступово, враховуючи можливості і потенційні перешкоди на шляху до автоматизації. Для цього важливо сформувати чіткий алгоритм, що дозволить визначити реальні потреби у впровадженні автоматизації і окреслити оптимальний шлях до досягнення поставлених цілей. Приклад такого алгоритму наведено на рисунку 5.

Наведений алгоритм може бути уточненим або розширеним для адаптації під діяльність конкретного підприємства. У наведеному вигляді він надає загальне бачення обов'язкових етапів впровадження автоматизації, серед яких етап визначення мети посідає особливе місце, адже від визначення реальних потреб підприємства залежить успішність подальших трансформацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, автоматизація бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі дозволяє суттєво розширити можливості підприємства, пришвидшуючи операції, скорочуючи витрати, підвищуючи якість облікової інформації. Водночас, у ході впровадження автоматизації варто враховувати потенційні ризики та виклики, зокрема, можливість витоку даних, надмірну залежність від технологій, високу вартість упровадження, складності у процесі навчання та налаштування. Автоматизація бухгалтерського обліку за чітким та обґрунтованим алгоритмом дозволить мінімізувати зауважені ризики і впровадити ті цифрові рішення, що забезпечать підвищення ефективності та досягнення поставлених завдань. Подальші напрями досліджень можуть стосуватися більш глибокого вивчення впливу технологій, зокрема, на основі штучного інтелекту, на ведення бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі.

Література

1. Nagaraja M. K., Tabasum H. Navigating the complexities of accounting in wholesale and retail: challenges, technological solutions, and compliance analysis. *Exploring the Future of Work: Adapting to Technological, Social, and Economic Transformations (EFWATSET)*: 9th International conference (Bengaluru, Karnataka, India, 26th-27th September, 2024). Bengaluru, 2024. P. 40–49. URL: <https://assets.zyrosite.com/AoP6POwKO8hGnx77/proceedings-of-efwatset-sept-2024-Y4LVpbXZyGIGk75Q.pdf#page=49> (дата звернення: 27.05.2025).
2. Колісник О. П., Гнатюк С. С. Business Automation Framework (BAF) як інформаційна платформа для автоматизації бухгалтерського обліку. *Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Луцьк, 9 жовтня 2021 р.). Випуск 8. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021. С. 192–194. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45165/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%289%20%D0%B6%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%BD%D1%8F%202021%20%D1%80.%29.pdf#page=192> (дата звернення: 27.05.2025).
3. Андрусак В. М., Хорошилова І. О., Смірнова Н. В. Вплив цифрових технологій на розвиток системи обліку і аудиту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14697272>.

4. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>.
5. Бабурнич Н.І. Автоматизація обліку бізнес-процесів у торгівлі: проблеми, етапи здійснення та огляд програмних рішень. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 7–12. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-1>.
6. Борисюк О. С. Сучасне програмне забезпечення автоматизованих робочих місць фахівців в аграрній галузі. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2021. № 102. С. 74–81. URL: http://vtei.edu.ua/doc/2020/22_102.pdf#page=81 (дата звернення: 27.05.2025).
7. Шевчук В.Р., Бабурнич Н.І. Інформаційне та технічне забезпечення системи обліку торговельної діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 10. С. 56–60. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-11>.
8. Волинець В.К. Сучасні інформаційні системи підприємства оптової торгівлі. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2021. № 102. С. 81–87. URL: http://vtei.edu.ua/doc/2020/22_102.pdf#page=81 (дата звернення: 27.05.2025).
9. Вибір програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку в приватному та державному секторах / Т.В. Мокієнко та ін. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15030638>.
10. Програми обліку оптової торгівлі: огляд найпопулярніших рішень. URL: <https://a4.com.ua/programi-obliku-optovoi-torgivli/> (дата звернення: 27.05.2025).
11. Автоматизація обліку торговельних операцій. Переваги використання BAS Бухгалтерії для бізнесу. URL: <https://www.softinform.com.ua/news/avtomatyzatsiia-obliku-torhovelnikh-operatsii-perevahy-vykorystannia-bas-bukhhalterii-dlia-biznesu/> (дата звернення: 27.05.2025).
12. BAS Бухгалтерія КОПІ: огляд функціональних можливостей. URL: <https://pdk.com.ua/ua/features/bas/bas-bukhgalteriya-korpi/> (дата звернення: 27.05.2025).
13. Демонстраційні бази (онлайн). URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-demo/> (дата звернення: 27.05.2025).
14. Автоматизація обліку гуртової торгівлі. *Українські інформаційні технології*. URL: <https://uit.kiev.ua/avtomatizacija-obliku-gurtovoi-torgivli/> (дата звернення: 27.05.2025).
15. Ясінська А.І. Етапи впровадження автоматизованої системи управлінського обліку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 152–159. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32695/menedzhment223maket-152-159.pdf> (дата звернення: 27.05.2025).

References

1. Nagaraja, M. K., & Tabasum, H. (2024). Navigating the complexities of accounting in wholesale and retail: challenges, technological solutions, and compliance analysis. *Proceedings from EFWATSET '24: 9th International Conference on «Exploring the Future of Work: Adapting to Technological, Social, and Economic Transformations*. (pp. 40–49). Universal Research Academy. Retrieved from <https://www.kristujayanti.edu.in/>.
2. Kolisnyk, O.P., & Hnatiuk, S.S. (2021). Business Automation Framework (BAF) yak informatsiina platforma dlia avtomatyzatsii bukhgalterskoho obliku [Business Automation Framework (BAF) as an information platform for accounting automation]. *Proceedings from: Oblik, analiz i audyt: vyklyky instytutsionalnoi ekonomiky — Accounting, Analysis and Audit: Challenges of Institutional Economics*. (p. 192–194). Lutsk: IVV Lutskoho NTU. Retrieved from <https://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45165/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%289%20%D0%B6%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%BD%D1%8F%202021%20%D1%80.%29.pdf#page=192> [in Ukrainian].
3. Andrusiak, V.M., Khoroshylova, I.O., & Smirnova, N.V. (2025). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok systemy obliku i audytu v Ukraini [The impact of digital technologies on the development of accounting and audit systems in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk — Current Issues of Economic Sciences*, 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14697272> [in Ukrainian].
4. Hrybovska, Yu., & Kononenko, Zh. (2023). Zastosuvannia informatsiinykh system v upravlinni pidpriemstvom [Application of information systems in enterprise management]. *Економіка та суспільство — Economics and Society*, 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84> [in Ukrainian].
5. Baburnych, N.I. (2024). Avtomatyzatsiia obliku biznes-protsesiv u torhivli: problemy, etapy zdiisnennia ta ohliad prohramnykh rishen [Automation of business process accounting in trade: problems, implementation stages and overview of software solutions]. *Transformatsiina ekonomika — Transformational Economy*, 2(07), 7–12. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-1> [in Ukrainian].
6. Borysiuk, O.S. (2021). Suchasne prohramne zabezpechennia avtomatyzovanykh robochykh mist fakhivtsiv v aharnii haluzi [Modern software for automated workplaces of specialists in the agricultural sector]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva «Vatra» — Bulletin of the Student Scientific Society «Vatra»*, 102, 74–81. Retrieved from http://vtei.edu.ua/doc/2020/22_102.pdf#page=81 [in Ukrainian].
7. Shevchuk, V.R., & Baburnych, N.I. (2024). Informatsiine ta tekhnichne zabezpechennia systemy obliku torhovelnoi diialnosti [Information and technical support of the accounting system in trade activities]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii — Change Management and Innovation*, 10, 56–60. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-11> [in Ukrainian].

8. Volynets, V.K. (2021). Suchasni informatsiini systemy pidpriemstva optovoi torhivli [Modern information systems of a wholesale enterprise]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva "Vatra" — Bulletin of the Student Scientific Society "Vatra"*, 102, 81–87. Retrieved from http://vtei.edu.ua/doc/2020/22_102.pdf#page=81 [in Ukrainian].
9. Mokienko, T. V., Yaloveha, L. V., Lipskyi, R. V., Krasota, O. H., & Karpusenko, Ye. A. (2025). Vybir prohramnoho zabezpechennia dlia avtomatyzatsii bukhhalterskoho obliku v pryvatnomu ta derzhavnomu sektorakh [Selection of software for accounting automation in the private and public sectors]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk — Current Issues of Economic Sciences*, 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15030638> [in Ukrainian].
10. Prohramy obliku optovoi torhivli: ohliad naipopuliarnishykh rishen [Programs for wholesale accounting: an overview of the most popular solutions]. *a4.com.ua*. Retrieved from <https://a4.com.ua/programi-obliku-optovoi-torgivli/> [in Ukrainian].
11. Avtomatyzatsiia obliku torhovelynykh operatsii. Perevahy vykorystannia BAS Bukhhalterii dlia biznesu [Automation of trade operations accounting. Advantages of using BAS Accounting for business]. *softinform.com.ua*. Retrieved from <https://www.softinform.com.ua/news/avtomatyzatsiia-obliku-torhovelynykh-operatsii-perevahy-vykorystannia-bas-bukhhalterii-dlia-biznesu/> [in Ukrainian].
12. BAS Bukhhalteriia KORP: ohliad funktsionalnykh mozhlyvostei [BAS Accounting KORP: Overview of functional capabilities]. *pdk.com.ua*. Retrieved from <https://pdk.com.ua/ua/features/bas/bas-bukhgalteriya-korp/> [in Ukrainian].
13. Demonstratsiini bazy (onlain) [Demo databases (online)]. *bas-soft.eu*. Retrieved from <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-demo/> [in Ukrainian].
14. Avtomatyzatsiia obliku hurtovoi torhivli [Automation of wholesale accounting]. *Ukrainski informatsiini tekhnologii — Ukrainian Information Technologies*. Retrieved from <https://uit.kiev.ua/avtomatizacija-obliku-gurtovoi-torgivli/> [in Ukrainian].
15. Yasinska, A. I. (2023). Etapy vprovadzhennia avtomatyzovanoi systemy upravlinskoho obliku [Stages of implementation of an automated management accounting system]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku — Management and Entrepreneurship in Ukraine: Development Stages and Challenges*, 2(9), 152–159. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32695/menedzhment223maket-152-159.pdf> [in Ukrainian].

УДК: 657.6:331.2

Дрозд Ірина Кузьмівна

доктор економічних наук, професор

Drozd Iryna

Doctor of Sciences (Economics), Professor

ORCID: 0000-0002-1930-2522

Назарова Галина Борисівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування

Центральноукраїнський національний технічний університет

Nazarova Halyna

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation

Central Ukrainian National Technical University

ORCID: 0000-0001-7401-0402

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-10999

ДЕРЖАВНИЙ ФІНАНСОВИЙ АУДИТ ОПЛАТИ ПРАЦІ: НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

STATE FINANCIAL AUDIT OF PAYMENT: SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS

Анотація. Вступ. Витрати на оплату праці складають суттєву частину бюджетних витрат, що, в умовах фінансової нестабільності військового часу потребує раціонального використання кожної гривні. Це створює об'єктивну потребу в посиленні державного аудиту за законністю, результативністю та прозорістю використання бюджетних ресурсів, зокрема коштів, спрямованих на оплату праці.

Мета. Метою статті є виявлення специфіки державного фінансового аудиту коштів, спрямованих на оплату праці, в межах різних його об'єктів шляхом аналізу чинних нормативних порядків його проведення. Дослідження спрямоване на уточнення існуючих підходів до оцінки законності, ефективності та результативності використання таких коштів, з урахуванням особливостей воєнного періоду та підвищених вимог до прозорості публічних фінансів.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети у дослідженні використано загальнонаукові методи теоретичного та емпіричного рівнів, а також спеціальні методи пізнання явищ та процесів з використанням аналізу, узагальнення та абстрактно-логічного підходу. За допомогою цих методів були опрацьовані наукові джерела державного аудиту, фінансового контролю, нормативно-правові акти України з питань державного аудиту та регламентації оплати праці, довідкові та інформаційні видання.

Результати. У науковій статті досліджено організаційно-методичні аспекти державного фінансового аудиту бюджетних коштів, який виконує Державна аудиторська служба України, як центральний орган виконавчої влади. Розглянуто варіативність методичного забезпечення проведення державного фінансового аудиту. Визначено специфіку та основні складові методики проведення державного фінансового аудиту витрат на оплату праці залежно від сформульованих завдань за об'єктами аудиту, таких як використання інформаційних технологій, використання державних та/або комунальних коштів суб'єктів господарювання, Пенсійний фонд та фонди соціального страхування, інвестиційні проекти за державні кошти, місцеві бюджети, бюджетні програми, державні (регіональні) цільові програми, операційний аудит господарських операцій, що здійснюються суб'єктами господарювання державного сектору економіки.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на формуванні ефективного методичного забезпечення державного фінансового аудиту шляхом уточнення процедур перевірки витрат на оплату праці як на рівні бюджетних програм, так і окремих операцій.

Ключові слова: державний фінансовий аудит, методика, витрати на оплату праці, бюджетна програма, використання бюджетних коштів.

Summary. Introduction. Labor compensation expenditures constitute a significant portion of budgetary spending, which, under conditions of financial instability caused by wartime circumstances, necessitates the rational use of every hryvnia. This creates an objective need to strengthen public audit mechanisms in order to ensure legality, effectiveness, and transparency in the use of budgetary resources, particularly funds allocated for labor remuneration.

Objective. The purpose of this article is to identify the specific features of public financial audit of labor compensation funds across various audit objects by analyzing the current regulatory framework governing audit procedures. The research aims to refine existing approaches to assessing the legality, efficiency, and effectiveness of labor compensation expenditures, taking into account the peculiarities of wartime and the heightened demands for transparency in public finance.

Materials and methods. To achieve this goal, the study applies general scientific methods at both theoretical and empirical levels, as well as specific methods of exploring phenomena and processes through analysis, synthesis, and abstract-logical reasoning. These methods were used to examine academic sources on public audit and financial control, regulatory legal acts of Ukraine concerning public audit and labor compensation regulations, as well as reference and informational publications.

Results. The article explores organizational and methodological aspects of public financial audit of budgetary funds carried out by the State Audit Service of Ukraine, which operates as the central executive authority in this field. It considers the variability of methodological tools used in public financial audit. The study identifies the specific features and core components of audit methodology for labor compensation expenditures, depending on the defined audit objectives and types of audit objects. These include the use of information technologies; expenditures of public and/or municipal enterprises; audits involving the Pension Fund and social insurance funds; investment projects financed by public funds; local budgets; budget programs; state (regional) target programs; and operational audits of transactions conducted by state-owned enterprises.

Prospects. Future research is proposed to focus on the development of effective methodological support for public financial audits by refining the procedures for verifying labor compensation expenditures, both at the level of budget programs and within individual transactions.

Key words: state financial audit, methodology, labor costs, budget program, use of budget funds.

Постановка проблеми. У період повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, система державних фінансів зазнає безпрецедентного навантаження. Пріоритетним напрямом бюджетної політики стало забезпечення обороноздатності держави, що зумовило стрімке зростання видатків на потреби сектору безпеки й оборони, зокрема на оплату праці військовослужбовців та працівників силових структур. У 2022–2024 роках ці витрати стали найбільшою статтею видаткової частини державного бюджету. Одночасно спостерігається суттєве скорочення внутрішніх доходів бюджету через зменшення економічної активності, втрату частини територій, руйнування інфраструктури та об'єктів виробництва.

В умовах фінансової нестабільності Україна значною мірою покладається на міжнародну фінансову підтримку у вигляді грантів, цільової допомоги, кредитів та донорського фінансування, значна частина яких також спрямовується на оплату праці працівників бюджетної сфери, зокрема у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та державного управління. Це створює об'єктивну потребу в посиленні контролю за законністю, результативністю та прозорістю використання бюджетних ресурсів, зокрема коштів, спрямованих на оплату праці.

Враховуючи масштабні бюджетні трансфери та критичну важливість раціонального використання кожної гривні, державний фінансовий аудит виконує функцію незалежної інституційної гарантії належного управління бюджетними коштами. При цьому видатки на оплату праці займають домінуюче місце в структурі багатьох бюджетних програм і мають бути об'єктом особливої уваги аудиторів.

Урядом України затверджено вісім окремих порядків проведення державного фінансового аудиту, що визначають завдання, процедури та особливості аудиту залежно від типу об'єкта: суб'єкти господарювання державного сектору, фонди соціального страхування, інвестиційні та регіональні програми, місцеві бюджети, бюджетні програми тощо. У кожному з цих випадків аудит оплати праці має свою специфіку — від перевірки відповідності бюджетному плануванню та нормативам оплати до оцінки ефективності управлінських рішень і систем внутрішнього контролю, що потребує деталізації та уточнення процедур для посилення результативності методичного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного фінансового контролю, зокрема аудиту бюджетних коштів, активно досліджується у працях українських та зарубіжних науковців. Одним з ключових напрямів цих досліджень є аудит видатків на оплату праці як складової частини фінансування державного сектору, що становить суттєву частку бюджетних витрат [1].

Значна увага в літературі приділяється нормативно-методологічному забезпеченню державного аудиту. Зокрема, вченими Бардаш С.В., Свірко С.В., Любенко А.М. проаналізовані стандарти зовнішнього фінансового контролю та його ефективність для різних об'єктів контролю, які, хоч і є уніфікованими за структурою, все ж передбачають відмінності у завданнях і підходах до оцінки використання коштів, зокрема оплати праці [2; 3].

У роботах українських дослідників Цятковської О.В., Колесніченко А.С., Монастирської Є.Є.

наголошується на тому, що аудит заробітної плати потребує не лише перевірки законності нарахування й виплати, але й оцінки ефективності управлінських рішень, оптимальності структури штатів, рівня дотримання трудової дисципліни, повноти сплати податків та соціальних внесків [1; 4].

У воєнних умовах тематика ефективного використання бюджетних ресурсів на оплату праці набуває особливої актуальності. Дослідження Мельничук М., Гуменюк А., Цимбалюк Г. підкреслюють важливість посилення аудиторського контролю за оплатою праці з огляду на вимоги прозорості та стандартів звітності [5; 6].

Проте в українському академічному дискурсі спостерігається брак систематизованих досліджень, що охоплювали б специфіку державного аудиту оплати праці в межах різних його об'єктів, враховуючи особливості нормативних порядків проведення такого аудиту. Таким чином, існує потреба в комплексному аналізі підходів, що використовуються при державному аудиті оплати праці.

Метою цієї статті є виявлення специфіки державного фінансового аудиту коштів, спрямованих на оплату праці, в межах різних його об'єктів шляхом аналізу чинних нормативних порядків його проведення. Дослідження спрямоване на уточнення існуючих підходів до оцінки законності, ефективності та результативності використання таких коштів, з урахуванням особливостей воєнного періоду та підвищених вимог до прозорості публічних фінансів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступили наукові джерела державного аудиту, фінансового контролю, нормативно-правові акти України з питань державного аудиту та регламентації оплати праці, довідкові та інформаційні видання. Для визначення специфіки державного аудиту оплати праці були використані загальнонаукові методи теоретичного та емпіричного рівнів, а також спеціальні методи пізнання явищ та процесів з використанням аналізу, узагальнення та абстрактно-логічного підходу.

Виклад основного матеріалу. В Україні аудит публічних коштів здійснюють різні органи — зокрема, Рахункова палата та Державна аудиторська служба України (далі — ДАСУ), кожен з яких використовує власний підхід до проведення фінансового аудиту, спираючись на різні стандарти та методології.

Державна аудиторська служба України як центральний орган виконавчої влади, що підпорядкований Кабінету Міністрів України через Міністерство фінансів (Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» від 26 січня 1993 року № 2939-XII) реалізує державний фінансовий контроль через різні види, і, зокрема, шляхом проведення державного фінансового аудиту [7].

ДАСУ має прямі повноваження щодо застосування заходів впливу до об'єктів контролю [8]. Ці

відмінності обумовлюють різні методологічні засади, цілі та очікувані результати залежно від об'єкта аудиту, що й робить їх порівняння важливим для всіх підконтрольних установ.

Державний фінансовий аудит згідно визначення, наданого у законодавстві, «полягає у перевірці та аналізі органом державного фінансового контролю фактичного стану справ щодо законного та ефективного використання державних чи комунальних коштів і майна, інших активів держави, правильності ведення бухгалтерського обліку і достовірності фінансової звітності, функціонування системи внутрішнього контролю.» [7].

Нормативна база проведення фінансового аудиту ДАСУ охоплює широкий спектр урядових постанов, які регламентують специфіку аудиту залежно від об'єкта контролю. Усі вони затверджені Кабінетом Міністрів України та деталізують порядок дій ДАСУ та її територіальних органів у межах своєї компетенції.

Підхід ДАСУ базується на окремих механізмах та процедурах державного фінансового аудиту, які визначаються залежно від підконтрольного об'єкта відповідними порядками [9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16].

Нами проаналізовано їх зміст з точки зору специфіки дослідження в ході контрольного заходу витрат на оплату праці. Ці нормативні документи не деталізують особливості аудиту окремих напрямків витрат, але визначають загальне спрямування контрольного заходу та його організаційні елементи. Нами досліджено основні елементи специфіки завдань державного фінансового аудиту кожного з об'єктів аудиту в контексті перевірки витрат на оплату праці. Результати аналізу узагальнено в таблиці 1.

Специфіка державного фінансового аудиту використання коштів на оплату праці в межах операційного аудиту окремих господарських операцій, відповідно до Порядку № 1119 від 27.09.2022 [9], полягає в поточному моніторингу та перевірці ризикових операцій на стадії їхнього здійснення, із акцентом на виявлення неефективності, невідповідності законодавству та ознак зловживань у сфері оплати праці.

Нами виокремлено ключові особливості, які визначають специфіку державного фінансового аудиту окремих господарських операцій, що здійснюються суб'єктами господарювання державного сектору економіки.

1. Моніторинг до моменту здійснення оплати: операції з оплати праці, якщо їх обсяг перевищує 100 тис. грн (разові або сукупні виплати), можуть підлягати моніторингу ще до підписання платіжних документів. Це дозволяє аудиторам упереджувати нецільове або надмірне використання коштів на оплату праці.

2. Оцінка правомірності нарахувань: аудит охоплює перевірку законності встановлених окладів, премій, доплат, компенсацій та інших стимулюючих виплат. Особливу увагу приділяють відповідності оплати праці штатному розпису, умовам колективного

Таблиця 1

Порівняльний аналіз особливостей аудиту оплати праці відповідно до затверджених порядків проведення державного фінансового аудиту

№	Об'єкт аудиту згідно затвердженого порядку (виділено курсивом)	Основне завдання аудиту (згідно відповідного порядку)	Специфіка відносно перевірки оплати праці за об'єктом аудиту (висновки авторів)
1	2	3	4
1.	Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного аудиту окремих господарських операцій, що здійснюються суб'єктами господарювання державного сектору економіки: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2022 р. № 1119 (далі — Порядок № 1119) [9]	Сприйняття запобіганню незаконному, неефективному та нецільовому використанню державних коштів та/або майна, інших активів держави, здійснення контролю за цільовим використанням і своєчасним поверненням кредитів (позик), залучених під державні гарантії, суб'єктами господарювання державного сектору економіки.	Специфіка аудиту полягає в оперативності, адресності та попереджувальному характері, а аудит коштів на оплату праці зосереджується на виявленні порушень до моменту їх фінансової реалізації, а також на оцінці правомірності, ефективності та доцільності кожної конкретної виплати.
2.	Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту використання інформаційних технологій: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. № 517 (далі — Порядок № 517) [10]	Аналіз (оцінка) законності та ефективності використання публічних коштів та інших активів для впровадження та використання інформаційних технологій, досягнення визначених цілей та завдань під час керівництва і управління середовищем інформаційних технологій об'єкта аудиту.	Аудит витрат на оплату праці у сфері інформаційних технологій є невід'ємною частиною аналізу ефективності впровадження ІТ-рішень разом з аудитом законності. Він передбачає з'ясування, наскільки кадрові ресурси реально забезпечили досягнення задекларованих результатів цифрової трансформації або розвитку інформаційної інфраструктури.
3.	Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту діяльності суб'єктів господарювання: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 березня 2019 р. № 252 (далі — Порядок № 252) [11]	Перевірка та аналіз стану справ щодо законного та ефективного використання державних та/або комунальних коштів і майна, інших активів держави, правильності ведення бухгалтерського обліку і достовірності фінансової звітності, стану внутрішнього контролю у суб'єктів господарювання.	Аудит витрат на оплату праці у цьому порядку виходить за межі формального бухгалтерської перевірки і слугує інструментом оцінки системного управління ресурсами, виявлення неефективних або ризикованих практик, що можуть впливати на збереження та примноження державного майна.
4.	Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту Пенсійного фонду України, фондів загальнообов'язкового соціального страхування, фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1147 (далі — Порядок № 1147) [12]	Аналіз і перевірка законності та ефективності використання коштів Пенсійного фонду України, фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування, правильності ведення ними бухгалтерського обліку і достовірності їх фінансової звітності, стану внутрішнього контролю та стану внутрішнього аудиту.	Аудит витрат на оплату праці в системі соціального страхування орієнтований не лише на виявлення правопорушень, а й на забезпечення прозорості та обґрунтованості використання коштів, що є критично важливими для збереження довіри громадян до системи соціального захисту.
5.	Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту державних (регіональних) цільових програм: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2018 р. № 692 (далі — Порядок № 692) [13]	Аналіз і перевірка законності та ефективності розроблення і виконання державних (регіональних) цільових програм (далі — програми), управління і використання коштів державного та місцевого бюджетів під час їх виконання та оцінки досягнення очікуваних результатів виконання програм.	Аудит витрат на оплату праці в рамках цільових програм здійснюється не лише з позиції формальної відповідності, а й з точки зору функціональної доцільності, програмно-результативної логіки та ефективного управління ресурсами.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
6.	Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту <i>інвестиційних проектів</i> : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 вересня 2018 р. № 740 (далі — Порядок № 740) [14]	Аналіз і перевірка законності та ефективності реалізації інвестиційних проектів об'єктами аудиту, виконання якого здійснюється на основі державного та місцевого інвестування, державної підтримки, надання державних та/або місцевих гарантій, і стану досягнення результативних показників, управління та використання інвестицій (коштів).	Аудит витрат на оплату праці в межах інвестиційних проектів орієнтований на встановлення зв'язку між витраченими ресурсами та досягнутими результатами, а також на виявлення ризиків нецільового чи неефективного використання коштів.
7.	Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту <i>місцевих бюджетів</i> : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 травня 2007 р. № 698 (далі — Порядок № 698) [15]	Аналіз та перевірка законності та ефективності формування (складення, розгляд, затвердження) і виконання місцевих бюджетів, правильності ведення бухгалтерського обліку об'єктами аудиту, достовірності їх фінансової та бюджетної звітності, функціонування системи внутрішнього контролю та стану внутрішнього аудиту, а також стану використання рухомого і нерухомого майна, коштів, землі, природних ресурсів, що перебувають у комунальній власності територіальних громад.	Аудит витрат на оплату праці у місцевих бюджетах має комплексний характер, поєднуючи фінансово-бухгалтерські перевірки з оцінкою ефективності управлінських рішень та кадрової політики на місцевому рівні.
8.	Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту <i>виконання бюджетних програм</i> : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 серпня 2004 р. № 1017 (далі — Порядок № 1017) [16]	Аналіз і перевірка законності та ефективності управління і використання коштів державного та місцевих бюджетів під час виконання бюджетних програм, досягнення економії бюджетних коштів та їх цільового використання, досягнення результативних показників бюджетних програм, правильності ведення бухгалтерського обліку, достовірності фінансової та бюджетної звітності.	Аудит витрат на оплату праці у межах бюджетних програм поєднує нормативно-правову, економічну та результативну оцінку й має на меті не лише виявити можливі порушення, а й визначити ступінь обґрунтованості та ефективності кадрових рішень у межах виконання бюджетних завдань.

Джерело: складено авторами за матеріалами [9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16]

договору, розпорядчим актам органу управління та чинному законодавству.

3. Оцінка ефективності виплат: під час перевірки ризикових операцій аудиторі встановлюють, чи є виплати економічно виправданими, чи відповідають вони результатам діяльності працівників або підприємства загалом, чи не мають ознак непродуктивного або надмірного використання ресурсів.

4. Фіксація ризиків на документах: якщо виявлено підозрілі ознаки (наприклад, невиправдано високі нарахування, невідповідність посадовим обов'язкам, ознаки фіктивної зайнятості тощо), державний аудитор вказує на ризиковість операції безпосередньо на документах (платіжках, проектах договорів) та офіційно повідомляє керівництво.

5. Окрема увага до управлінських рішень: виплати на оплату праці, пов'язані з рішеннями керівництва (премії, одноразові заохочення, надбавки керівному складу), оцінюються з точки зору відповідності принципам корпоративного управління та прозорості фінансових процесів.

Особливість аудиту коштів, спрямованих на оплату праці у межах державного фінансового аудиту використання публічних коштів на інформаційні технології згідно Порядку № 517 [10], полягає у тому, що ці видатки розглядаються не ізольовано, а в контексті досягнення цілей впровадження IT-рішень та ефективності функціонування інформаційних систем.

У межах зазначеного порядку аудит охоплює перевірку законності, обґрунтованості та результативності витрат на оплату праці працівників, залучених до проєктів у сфері IT, включно з:

- відповідністю таких витрат умовам укладених договорів, штатному розпису, кошторисам та бюджетним призначенням;
- зв'язком між виплатами заробітної плати та реальним внеском працівників у досягнення результатів проєкту (виконання функцій у межах IT-систем або процесів);
- оцінкою ефективності кадрового забезпечення IT-напряму: чи є структура й оплата праці персоналу економічно обґрунтованими, та чи сприяють вони забезпеченню конфіденційності, цілісності та доступності інформаційних систем;
- виявленням ризиків подвійного фінансування, нецільового використання коштів або завищення витрат на оплату праці.

У межах державного аудиту суб'єктів господарювання державної і комунальної власності, а також підприємств, утворених органами державної влади згідно Порядку № 252 [11], аналіз та перевірка коштів, спрямованих на оплату праці, мають власну специфіку, обумовлену як природою господарської діяльності цих суб'єктів, так і вимогами до ефективного управління державними активами.

Особливість державного аудиту оплати праці в цьому контексті полягає у необхідності оцінки як

законності, так і економічної доцільності витрат на персонал, у тісному зв'язку з результатами фінансово-господарської діяльності та політикою управління державним майном. Така оцінка включає:

- перевірку дотримання законодавства у частині укладення трудових договорів, нарахування і виплати заробітної плати, премій, компенсацій та інших виплат, зокрема в частині граничних розмірів, встановлених для державних підприємств;
- аналіз обґрунтованості чисельності персоналу та структури оплати праці в контексті ефективності діяльності підприємства, зокрема у порівнянні з аналогічними підприємствами або нормативними орієнтирами;
- оцінку взаємозв'язку між оплатою праці та результативністю праці — наскільки встановлені стимули (наприклад, премії, надбавки, бонуси) дійсно корелюють з досягненням визначених індикаторів ефективності;
- виявлення випадків можливих порушень, як-от надмірних виплат керівному складу, виплат за відсутності реального виконання трудових функцій, нецільового або непрозорого використання фонду оплати праці;
- аналіз відповідності кадрової політики цілям державного управління підприємством, зокрема в частині забезпечення стійкої фінансової діяльності, виконання стратегічних завдань та збереження активів.

Порядком № 1147 щодо державного фінансового аудиту Пенсійного фонду України та фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування [12] аудит витрат на оплату праці не деталізовано, але виходячи з завдань цього аудиту він має свою специфіку, яка впливає зі статусу цих фондів як розпорядників публічних коштів та їхньої ролі у забезпеченні соціальної функції держави.

Особливість державного аудиту використання коштів на оплату праці в цьому контексті полягає у необхідності перевірки не лише дотримання законодавства у сфері праці та оплати праці, але й відповідності таких витрат принципам бюджетної дисципліни, цільового використання коштів та ефективного управління адміністративними витратами фондів. У цьому аспекті державний аудит зосереджується на таких завданнях:

- аналіз правомірності та обґрунтованості витрат на оплату праці штатного персоналу, включаючи керівний склад, із урахуванням положень бюджетного законодавства, нормативів чисельності та видатків на утримання;
- перевірка відповідності виплат (заробітної плати, премій, надбавок, компенсацій) установленим умовам оплати праці, а також наявності внутрішніх регламентів, які визначають порядок нарахування таких виплат;
- оцінка частки адміністративних витрат на оплату праці у загальній структурі видатків фонду, з метою

виявлення потенційного дисбалансу між витратами на управління та основною функцією фондів — здійснення соціальних виплат населенню;

- перевірка прозорості та внутрішнього контролю щодо формування фонду оплати праці, зокрема в частині дотримання процедур погодження, обґрунтування змін у штатному розписі тощо;
- вивчення внутрішнього аудиту та контролю за нарахуванням і виплатою заробітної плати, як одного з індикаторів доброчесного управління публічними ресурсами.

Нами визначено особливості державного фінансового аудиту використання коштів на оплату праці у межах державних (регіональних) цільових програм, загальні підходи якого визначені Порядком № 692 [13], яка полягає в необхідності оцінки зв'язку витрат на персонал із досягненням завдань і результатів програми, які визначено її паспортом або програмними документами. У Порядку № 692, як і у попередніх досліджуваних документах специфіка державного аудиту витрат на оплату праці не розкрита. Нами визначено, що у межах цього порядку аудит охоплює не лише законність і цільове використання коштів на оплату праці, а й доцільність кадрових витрат, тобто чи відповідають ці витрати реальним потребам виконання заходів програми. Особлива увага приділяється відповідності чисельності персоналу, його кваліфікації та рівня оплати праці завданням і обсягам робіт, передбачених програмою.

Крім того, аудитори аналізують, чи впливають витрати на оплату праці на досягнення запланованих цілей програми, і чи не є вони надмірними щодо обсягу та якості виконаних робіт. За наявності структур, створених спеціально для реалізації програми (наприклад, дирекцій, офісів підтримки тощо), перевіряється обґрунтованість формування їх штатної чисельності та фонду оплати праці.

Також у фокусі аудиту — системи внутрішнього контролю, що мають забезпечувати законне, економічне та ефективне використання коштів, у тому числі на оплату праці. З огляду на те, що цільові програми часто фінансуються з кількох бюджетів (державного та місцевих), аудит включає перевірку правильності розподілу витрат на персонал між джерелами фінансування.

У межах державного фінансового аудиту інвестиційних проєктів, що реалізуються за рахунок державних коштів згідно Порядку № 740 [14], аудит витрат на оплату праці має окреме значення, зумовлене потребою оцінки не лише правомірності таких витрат, а й їх економічної доцільності, відповідності проєктній документації та впливу на загальну ефективність реалізації проєкту.

Особливість аудиту коштів, спрямованих на оплату праці в рамках інвестиційних проєктів, не деталізована нормативним документом ДАСУ, але згідно завдань та специфіки об'єкту аудиту, на нашу думку, полягає у комплексному підході до оцінки таких

витрат у контексті всього життєвого циклу проєкту. Зокрема, аудит включає:

- перевірку правових підстав і обґрунтованості включення витрат на оплату праці до загального кошторису проєкту, відповідності таких витрат нормативним актам, умовам фінансування, а також рішенням, ухваленим під час відбору або затвердження проєкту;
- оцінку дотримання принципів ефективності та економності у витрачанні бюджетних коштів на оплату праці залученого персоналу, включаючи штатних працівників, консультантів, технічних фахівців та інших виконавців;
- співставлення обсягів витрат на оплату праці з обсягами виконаних робіт, досягнутими результатами або ступенем реалізації проєкту, з метою виявлення можливих ознак нераціонального або завищеного фінансування;
- аналіз прозорості процедур найму, укладання трудових договорів, оплати зовнішніх послуг і залучення консультантів, особливо у випадках, коли кошти на оплату праці передбачені в окремих етапах проєкту;
- оцінку впливу витрат на оплату праці на загальні показники ефективності та результативності проєкту, з урахуванням техніко-економічного обґрунтування, очікуваних вигід та фактично досягнутих цілей.

Особливість державного фінансового аудиту використання коштів місцевих бюджетів, спрямованих на оплату праці, полягає в тому, що ці витрати становлять ключову статтю у структурі місцевих видатків, особливо у сфері освіти, яка традиційно є найбільш витратною. Зокрема, за даними Міністерства фінансів України, у 2024 році видатки місцевих бюджетів на освіту склали 348,4 млрд. грн, з яких понад 58% (201,2 млрд. грн) — це саме витрати на оплату праці з нарахуваннями. Такий обсяг обумовлює потребу в особливо ретельному підході до аудиту цих видатків.

Враховуючи завдання державного фінансового аудиту коштів місцевих бюджетів згідно Порядку № 698 [15], нами визначено, що аналіз витрат на оплату праці має охоплювати не лише правомірність їх нарахування, а й ефективність використання бюджетних ресурсів, обґрунтованість штатних розписів, відповідність фактично нарахованої заробітної плати законодавству, тарифним сіткам та умовам фінансування. Особливу увагу слід приділити оцінці управлінських рішень органів місцевого самоврядування, які впливають на обсяги витрат на персонал, включаючи запровадження доплат, надбавок, премій тощо.

Також слід врахувати, що витрати на оплату праці часто є захищеною статтею бюджету, що обмежує можливості перерозподілу ресурсів, і тому аудит спрямований на встановлення економічної доцільності та результативності управління кадровим потенціалом.

Крім того, аудит включає оцінку правильності відображення витрат на оплату праці у бухгалтерському обліку та звітності, а також функціонування системи внутрішнього контролю щодо запобігання помилкам, порушенням та неефективному використанню коштів місцевих бюджетів.

Регламентування державного фінансового аудиту використання коштів на оплату праці у межах бюджетних програм згідно Порядку № 1017[16] надає загальні підходи до його виконання. Однак визначена нами специфіка полягає в тому, що заробітна плата часто є ключовим компонентом видатків, прямо пов'язаним із досягненням результативних показників бюджетної програми. У межах зазначеного порядку державного аудиту розгляд витрат на оплату праці не обмежується перевіркою їх законності та відповідності затвердженим кошторисам, а включає також оцінку ефективності управління кадровими ресурсами як одного з факторів досягнення запланованих цілей програми.

Під час державного аудиту особлива увага приділяється обґрунтованості планування витрат на персонал, зокрема — відповідності кількості штатних одиниць фактичному обсягу робіт і досягнутим результатам, а також доцільності запроваджених доплат, премій та інших стимулюючих виплат. Аудитори аналізують, чи дійсно понесені витрати на оплату праці забезпечують досягнення результативних показників програми або мають формальний характер. Крім того, оцінка правильності бухгалтерського обліку та звітності включає аналіз достовірності відображення витрат на оплату праці у фінансовій і бюджетній звітності, з урахуванням вимог бюджетного законодавства та стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило виявити специфіку перевірки використання коштів на оплату праці згідно порядків проведення державного фінансового аудиту залежно від об'єкта перевірки. Зокрема з'ясовано, що у межах фондів соціального страхування акцент зроблено на законності, правильності бухгалтерського обліку та наявності внутрішнього контролю, при аудиті інвестиційних проєктів ключовим є зв'язок між оплатою праці та досягненням планових показників ефективності, у випадку місцевих бюджетів особлива увага приділяється обґрунтованості планування та цільовому використанню, що є критично важливим в умовах зростання витрат на освіту, під час перевірки бюджетних програм оплата праці розглядається крізь призму досягнення результативних показників, в аудиті державних (регіональних) цільових програм оплата праці пов'язується з виконанням завдань і заходів програм, у формі операційного аудиту пріоритет надається виявленню ризикових господарських операцій, у тому числі щодо трудових витрат.

Аналіз показав, що хоча оплата праці не завжди є окремим об'єктом перевірки, вона становить важливу складову витрат, оцінка якої здійснюється з урахуванням цільового характеру коштів, ефективності управління, законності та результативності діяльності. У воєнний період, коли частка видатків на оплату праці, особливо в оборонній та бюджетній сферах, суттєво зросла, належна увага до цього аспекту аудиту є вкрай важливою як на рівні програм, так і окремих операцій, що становитиме напрямок подальших досліджень.

Література

1. Цятковська О.В. 2021. Бухгалтерський облік в управлінні державними установами. *Економічний часопис Вільнянського національного університету імені Лесі Українки*. Т. 4. № 28. С. 38–47. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-04-38-47>. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/712/575> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Бардаш, С.В., Свірко, С.В. (2024). Ефективність державного фінансового контролю: підходи до оцінювання та умови підвищення. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. (2(58)). 3–11. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-3-11](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-3-11).
3. Любенко А.М. Загальні вимоги до стандартів зовнішнього фінансового контролю. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2014. Вип. 1. С. 238–241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2014_1_48 (дата звернення: 15.04.2025).
4. Колесніченко А.С., Монастирська Є.Є. Упорядкування обліку трудових ресурсів та аудит розрахунків з оплати праці. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 96–102. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-96-102>.
5. Мельничук М. Організаційна модель аудиту праці та її оплати. *Молодий вчений*. 2022. № 6 (106). С. 106–110. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-6-106-23>.
6. Гуменюк, А., & Цимбалюк, Г. (2024). Методологічні основи проведення аудиту розрахунків з оплати праці. *Управління змінами та інновації*, № 12. С. 72–76. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-11>.
7. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 15.04.2025).
8. Положення про Державну аудиторську службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2016 року № 43 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF?find=1&text=%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82#w1_9 (дата звернення: 15.04.2025).

9. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту окремих господарських операцій, що здійснюються суб'єктами господарювання державного сектору економіки : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2022 р. № 1119 URL: https://dasu.gov.ua/attachments/105d1631-60f9-44bf-9b17-23d0ac5ee907_1119_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

10. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту використання інформаційних технологій : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. № 517 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/517-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

11. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту діяльності суб'єктів господарювання : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 березня 2019 р. № 252 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2019-%D0%BF#top> (дата звернення: 15.04.2025).

12. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту Пенсійного фонду України, фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1147 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2018-%D0%BF/sp: max15#top> (дата звернення: 15.04.2025).

13. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту державних (регіональних) цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2018 р. № 692 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692-2018-%D0%BF/sp: max100#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

14. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту інвестиційних проектів : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 вересня 2018 р. № 740 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/740-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

15. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту місцевих бюджетів : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 травня 2007 р. № 698 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

16. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 серпня 2004 р. № 1017 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

References

1. Tsiatkovska, O. V. (2021). Bukhhalter'skyi oblik v upravlinni derzhavnymy ustanovamy [Accounting in the management of state institutions]. *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. T. 4, vol. 28, pp. 38–47. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-04-38-47>. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/712/575> [in Ukrainian].

2. Bardash, S. V., Svirko, S. V. (2024). Efektyvnist' derzhavnogo finansovogo kontrolyu: pidxody' do ocinyuvannya ta umovy' pidvy'shennya [The effectiveness of state financial control: approaches to assessment and conditions for improvement.] *Problemy' teorii ta metodologiyi buxgalters'kogo obliku, kontrolyu i analizu*, vol. 2(58), pp. 3–11 [in Ukrainian].

3. Lyubenko, A. M. (2014). Zagal'ni vy'mogy' do standartiv zovnishn'ogo finansovogo kontrolyu [General requirements for external financial control standards.] *Visnyk Universytetu bankivs'koyi spravy' Nacional'nogo banku Ukrayiny'*, vol.1, pp. 238–241 [in Ukrainian].

4. Koliesnichenko, A. S., Monastyr'ska, Ye. Ye. (2023). Uporiadkuvannya obliku trudovykh resursiv ta audyt rozrakhunkiv z opłaty pratsi [Streamlining labor accounting and audit of payroll calculations]. *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 96–102. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-96-102> [in Ukrainian].

5. Melnychuk, M. (2022). Orhanizatsiina model audytu pratsi ta yii opłaty [Organizational model of labor audit and its payment]. *Molodyi vchenyi*, vol.6 (106), pp. 106–110. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-6-106-23> [in Ukrainian].

6. Humeniuk, A., & Tsymbaliuk, H. (2024). Metodolohichni osnovy provedennia audytu rozrakhunkiv z opłaty pratsi [Methodological foundations of conducting an audit of labor payment calculations]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, vol. 12, pp. 72–76. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-11> [in Ukrainian].

7. Pro osnovni zasady zdiisnennia derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 26.01.1993 № 2939-XII. [On the Basic Principles of State Financial Control in Ukraine: Law of Ukraine dated 01/26/1993 No. 2939-XII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> [in Ukrainian].

8. Polozhennia pro Derzhavnu audytorsku sluzhbu Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 liutoho 2016 roku № 43 [Regulations on the State Audit Service of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 3, 2016 No. 43]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF?find=1&text=%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82#w1_9 [in Ukrainian].

9. Poriadok provedennia Derzhavnoi audytorskoii sluzhboii, yii mizhrehionalnymy terytorialnymy orhanamy derzhavnoho finansovoho audytu okremykh hospodarskykh operatsii, shcho zdiisniuiutsia subiektamy hospodariuvannia

derzhavnoho sektoru ekonomiky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 veresnia 2022 r. № 1119 [Procedure for conducting a state financial audit of individual economic transactions carried out by entities of the public sector of the economy by the State Audit Service and its interregional territorial bodies: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 27, 2022. No. 1119]. URL: https://dasu.gov.ua/attachments/105d1631-60f9-44bf-9b17-23d0ac5ee907_1119_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA.pdf [in Ukrainian].

10. Poriadok provedennia Derzhavnoi audytorskoii sluzhboii, yii mizhrehionalnymi terytorialnymi orhanamy derzhavnoho finansovoho audytu vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22 travnia 2019 r. № 517 [Procedure for conducting a state financial audit of the use of information technologies by the State Audit Service and its interregional territorial bodies: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 22, 2019 No. 517]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/517-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

11. Poriadok provedennia Derzhavnoi audytorskoii sluzhboii, yii mizhrehionalnymi terytorialnymi orhanamy derzhavnoho finansovoho audytu diialnosti subiektiv hospodariuvannia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 bereznia 2019 r. № 252 [Procedure for conducting a state financial audit of the activities of business entities by the State Audit Service and its interregional territorial bodies: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 27, 2019 No. 252]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2019-%D0%BF#top> [in Ukrainian].

12. Poriadok provedennia Derzhavnoi audytorskoii sluzhboii, yii mizhrehionalnymi terytorialnymi orhanamy derzhavnoho finansovoho audytu Pensiinoho fondu Ukrainy, fondiv zahalnooboviazkovoho derzhavnoho sotsialnoho strakhuvannia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 hrudnia 2018 r. № 1147 [Procedure for conducting a state financial audit of the Pension Fund of Ukraine and mandatory state social insurance funds by the State Audit Service and its interregional territorial bodies: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 27, 2018 No. 1147]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2018-%D0%BF/sp: max15#top> [in Ukrainian].

13. Poriadok provedennia Derzhavnoi audytorskoii sluzhboii, yii mizhrehionalnymi terytorialnymi orhanamy derzhavnoho finansovoho audytu derzhavnykh (rehionalnykh) tsilovykh prohram: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29 serpnia 2018 r. № 692 [Procedure for conducting the State Audit Service and its interregional territorial bodies of the state financial audit of state (regional) target programs: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 29, 2018 No. 692]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692-2018-%D0%BF/sp: max100#Text> [in Ukrainian].

14. Poriadok provedennia Derzhavnoi audytorskoii sluzhboii, yii mizhrehionalnymi terytorialnymi orhanamy derzhavnoho finansovoho audytu investytsiinykh proektiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 veresnia 2018 r. № 740 [Procedure for conducting the State Audit Service and its interregional territorial bodies of the state financial audit of investment projects: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 12, 2018 No. 740]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/740-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

15. Poriadok provedennia Derzhavnoi audytorskoii sluzhboii, yii mizhrehionalnymi terytorialnymi orhanamy derzhavnoho finansovoho audytu mistsevykh biudzhativ: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 travnia 2007 r. № 698 [Procedure for conducting the State Audit Service and its interregional territorial bodies of the state financial audit of local budgets: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 12, 2007 No. 698]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-2007-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

16. Poriadok provedennia Derzhavnoi audytorskoii sluzhboii, yii mizhrehionalnymi terytorialnymi orhanamy derzhavnoho finansovoho audytu vykonannia biudzhethnykh prohram: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 serpnia 2004 r. № 1017 [Procedure for conducting state financial audit of budget program implementation by the State Audit Service and its interregional territorial bodies: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 10, 2004 No. 1017]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2004-%D0%BF#Text> (accessed 15.04.2025)

Куксінський Максим Олександрович

аспірант кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Kuksinskyi Maksym

Postgraduate Student of the Department of Accounting and Consulting

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0009-0000-4084-2956

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11021

ПОБУДОВА ДЕРЕВА АЛЬТЕРНАТИВНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОЦІНКИ ВТРАТ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

BUILDING A TREE OF ALTERNATIVE SOLUTIONS TO ASSESS FINANCIAL PERFORMANCE LOSSES

Анотація. Вступ. Оцінка фінансових результатів підприємства є ключовим елементом його стратегічного управління, що забезпечує прийняття своєчасних і раціональних рішень. Втрати фінансових результатів часто мають прихований характер і проявляються лише після певного періоду, що значно ускладнює їх ідентифікацію та корекцію. У таких умовах особливої ваги набуває розробка аналітичних інструментів, здатних не лише фіксувати фактичні відхилення, а й моделювати потенційні сценарії їх виникнення. Метою статті є розробка теоретико-методичних засад побудови дерева альтернативних рішень як інструменту виявлення, оцінки та мінімізації втрат фінансових результатів підприємства в умовах ризику та невизначеності, а також обґрунтування доцільності його інтеграції в обліково-аналітичну систему управління для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Матеріали і методи. Метод дерева альтернативних рішень, який активно використовується в процесах прийняття рішень під час невизначеності, дозволяє ефективно структурувати множину можливих дій підприємства у відповідь на загрози втрат. Такий підхід сприяє підвищенню якості стратегічного планування та оперативного управління. Дерево рішень у даному дослідженні розглядається як аналітична модель, яка поєднує як кількісні, так і якісні параметри оцінки. У моделі враховано ймовірнісні характеристики ризиків, розраховано очікувані втрати, візуалізовано взаємозв'язки між управлінськими діями та результатами. Це дозволяє зосередити увагу на тих варіантах, що мають найменші очікувані втрати або найвищий коефіцієнт ефективності.

Результати. Запропоновано алгоритм побудови дерева рішень для підприємства, який включає визначення ключових вузлів, альтернатив, ймовірностей та наслідків. Такий алгоритм може бути адаптований до особливостей підприємств різних галузей. Описано приклади застосування дерева рішень у практиці підприємств, зокрема в будівельній, торговельній та виробничій сферах. Продемонстровано, як дерево рішень може бути використано для оцінки ефективності скорочення витрат, переорієнтації каналів збуту або оптимізації структури фінансування. Це підтверджує універсальність підходу та його придатність до широкого кола управлінських завдань. Окремо розглянуто обмеження методу, зокрема – залежність від точності вхідних даних, суб'єктивність експертних оцінок, складність побудови моделі за великої кількості альтернатив. Запропоновано шляхи подолання цих недоліків, зокрема шляхом використання програмного забезпечення для побудови рішень, інтеграції з системами бізнес-аналітики та залучення міждисциплінарних команд.

Перспективи. Серед перспектив подальших досліджень доцільно висвітлити: впровадження в облікову політику підприємства ризик-орієнтований підхід з окремими елементами моніторингу втрат прибутку за центрами відповідальності; удосконалення системи аналізу фінансових результатів шляхом інтеграції коефіцієнтів сталості (динаміки, надійності, повторюваності прибутків); використання моделі сценарного аналізу для оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на стабільність фінансових результатів.

Ключові слова: цифровізація, облікова політика, управлінський облік, фінансові результати, обліково-аналітичне забезпечення, управління підприємствами, облік, бізнес-процеси, аудит, внутрішній аудит, бухгалтерський облік, управління, нефінансові активи, організація бухгалтерського обліку, поняття ефективності, фінансова звітність, нефінансова звітність, стратегічний облік, бізнес-процеси, контроль

Summary. Introduction. Assessment of the financial results of an enterprise is a key element of its strategic management, ensuring timely and rational decision-making. Losses of financial results are often hidden and manifest themselves only after a certain period, which significantly complicates their identification and correction. In such conditions, the development of analytical tools that can not only record actual deviations, but also model potential scenarios of their occurrence is of particular importance. The purpose of the article is to develop theoretical and methodological principles for constructing an alternative decision tree as a tool for identifying, assessing and minimizing losses of financial results of an enterprise in conditions of risk and uncertainty, as well as to justify the feasibility of its integration into the accounting and analytical management system to increase the efficiency of managerial decision-making.

Materials and methods. The alternative decision tree method, which is actively used in decision-making processes during uncertainty, allows you to effectively structure a set of possible actions of the enterprise in response to the threat of losses. This approach helps to improve the quality of strategic planning and operational management. The decision tree in this study is considered as an analytical model that combines both quantitative and qualitative assessment parameters. The model takes into account the probabilistic characteristics of risks, calculates expected losses, visualizes the relationships between management actions and results. This allows you to focus on those options that have the lowest expected losses or the highest efficiency coefficient.

Results. An algorithm for constructing a decision tree for an enterprise is proposed, which includes determining key nodes, alternatives, probabilities and consequences. Such an algorithm can be adapted to the characteristics of enterprises in different industries. Examples of the application of a decision tree in the practice of enterprises are described, in particular in the construction, trade and manufacturing sectors. It is demonstrated how a decision tree can be used to assess the effectiveness of cost reduction, reorientation of sales channels or optimization of the financing structure. This confirms the universality of the approach and its suitability for a wide range of management tasks. The limitations of the method are separately considered, in particular, dependence on the accuracy of input data, the subjectivity of expert assessments, the complexity of building a model with a large number of alternatives. Ways to overcome these shortcomings are proposed, in particular by using software for building decisions, integration with business analytics systems, and involving interdisciplinary teams.

Prospects. Among the prospects for further research, it is advisable to highlight: the introduction of a risk-oriented approach into the accounting policy of the enterprise with separate elements of monitoring profit losses by responsibility centers; improving the system of analyzing financial results by integrating sustainability coefficients (dynamics, reliability, repeatability of profits); using a scenario analysis model to assess the impact of internal and external factors on the stability of financial results.

Key words: digitalization, accounting policy, management accounting, financial results, accounting and analytical support, enterprise management, accounting, business processes, audit, internal audit, accounting, management, non-financial assets, accounting organization, concept of efficiency, financial reporting, non-financial reporting, strategic accounting, business processes, control.

Постановка проблеми. Управління фінансовими результатами в умовах сучасної економіки набуває особливої ваги, оскільки саме цей показник відображає здатність підприємства створювати додану вартість, забезпечувати інвестиційну привабливість та підтримувати платоспроможність. Однак зростаюча складність зовнішнього середовища — війна, інфляційний тиск, порушення логістичних ланцюгів — суттєво ускладнює забезпечення стабільних фінансових результатів. У 2023 році, за даними Державної служби статистики України, понад 47% малих та середніх підприємств зазнали зниження чистого прибутку або взагалі зафіксували збитки, що свідчить про масштабну проблему втрат, які не завжди є прямими, а часто пов'язані з неефективними управлінськими рішеннями, слабкою системою ризик-менеджменту або відсутністю адаптивних аналітичних інструментів.

Однією з ключових причин невиявлених втрат фінансових результатів є фрагментарність інформації, яка надається управлінському персоналу. Традиційні методи аналізу — горизонтальний, вертикальний, факторний — є ефективними лише в умовах стабільного середовища, тоді як у сучасних VUCA-реаліях (невизначеність, складність, неодно-

значність) вони втрачають свою релевантність. За результатами опитування, проведеного Інститутом аналітики та прогнозування у 2022 році, понад 60% керівників підприємств вказали на відсутність дієвого інструменту для оцінки втрат у режимі реального часу, а 72% відзначили складність у виборі ефективної альтернативи реагування на ризикові ситуації.

У зв'язку з цим постає проблема розробки такої методики, яка б дозволяла формалізовано та структуровано аналізувати потенційні втрати і пропонувати альтернативні рішення на основі ймовірнісної оцінки сценаріїв. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств, які працюють у критично важливих галузях економіки — будівництві, енергетиці, агросекторі, логістиці. Так, наприклад, у сфері будівництва в 2023 році рівень фінансових втрат, пов'язаних із простоем, коливанням цін на матеріали та затримками в оплатах, сягнув понад 18% загального обсягу обороту підприємств (дані Держстату), що свідчить про глибину проблеми, яка потребує нових управлінських підходів [1].

Таким чином, постає необхідність глибшого вивчення втрат фінансових результатів не лише як наслідку економічних чи фінансових факторів, але й як результату неструктурованості процесу при-

йняття рішень. За оцінками міжнародного консалтингового агентства McKinsey & Company, понад 40% втрат прибутку у виробничих підприємств обумовлені саме неефективним управлінням ризиками та слабкою аналітичною підтримкою в процесі прийняття рішень [2].

У цьому контексті побудова дерева альтернативних рішень дозволяє враховувати множинність впливових факторів, розглядати кілька варіантів розвитку подій і визначати найоптимальніші управлінські дії з позиції максимізації очікуваного фінансового результату або мінімізації потенційних втрат, що забезпечує більш гнучку, адаптивну модель управління, що відповідає викликам часу. Водночас в Україні метод дерева рішень залишається малодослідженим у контексті його застосування до обліково-аналітичного забезпечення, зокрема в частині аналізу втрат. У більшості підприємств відсутні механізми ідентифікації непрямих або потенційних втрат, що унеможливорює своєчасне втручання. Відтак, дослідження з розробки теоретико-методичних засад застосування дерева рішень у цьому контексті є науково та практично значущим.

Головним викликом залишається питання адаптації дерева рішень до особливостей конкретного підприємства — його бізнес-моделі, галузі, структури витрат, ризик-профілю. Саме тому виникає потреба в створенні типології втрат, що дозволить уніфікувати підхід до їх аналізу та систематизації, формувати альтернативи не інтуїтивно, а на основі логічної структури та верифікованих даних.

Таким чином, постановка проблеми дослідження полягає в тому, що наявні методи аналізу фінансових результатів не забезпечують повноцінної оцінки втрат в умовах ризику та невизначеності. Для вирішення цієї проблеми доцільним є використання дерева альтернативних рішень як інструменту, що дозволяє формалізувати процес прийняття управлінських рішень, знизити ризики та підвищити ефективність управління фінансовими результатами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення фінансових результатів підприємств досліджується провідними українськими та зарубіжними вченими. У роботі Степаненка О. І. [3] обґрунтовано багатогранність економічного змісту категорії «фінансові результати», запропоновано їх авторську класифікацію з урахуванням функціонального значення для суб'єктів господарювання. Автор підкреслює важливість трактування результатів не лише як підсумку діяльності, але і як аналітичного індикатора стійкості. Аналогічні акценти простежуються в дослідженні Мардус Н. Ю. та Брік С. В. [4], які вказують на необхідність уніфікації понятійного апарату у фінансовому обліку та аудиті. Практичні аспекти оцінювання фінансових результатів в умовах української економіки висвітлено у роботі Лесюк А. С. [5], яка зосереджена на застосуванні кла-

сичних методик аналізу для виявлення тенденцій та чинників зміни прибутковості підприємств. У роботі Ковальової О. та Іоргачової М. [6] акцент зроблено на ролі фінансового результату як ключового критерію інвестиційної привабливості, що узгоджується з концепцією стратегічної сталості бізнесу. Славінський В. та Гурін О. [7] подають фінансові результати як центральну характеристику ефективності операційної та інвестиційної діяльності. У дослідженні Мардус Н. та Чернишової Е. [8] представлено огляд еволюції трактувань поняття «фінансові результати» та їх облікових підходів, що створює підґрунтя для подальшої методологічної інтеграції. Аспект впливу матеріально-виробничих запасів на формування фінансових результатів розкрито у статті Заюкова І. [9], де доведено, що нераціональне управління запасами є суттєвим чинником зниження прибутковості. У дослідженні Корнята І. [10] зроблено спробу оцінити зміну фінансових результатів під впливом інновацій у транспортній сфері smart-міст, що розширює горизонти аналізу результативності з урахуванням урбаністичних трендів. У міжнародному контексті публікація Bhosale, Raverkar і Lingayat [11] розглядає потребу в системному фінансовому управлінні у розбудові «розумних міст», підкреслюючи, що саме результативність фінансових рішень визначає стійкість урбаністичних систем. У роботах Візіренко С. і Копила Я. [12], а також Каткової Н. В. та співавт. [13] запропоновано удосконалення методики аудиту фінансових результатів, що передбачає глибшу оцінку їх обґрунтованості та достовірності, зокрема з позицій подальшого управлінського використання. Нарешті, публікація Куцика П. О. та ін. [14] присвячена обліку доходів майбутніх періодів, що має безпосередній вплив на формування реальної картини фінансових результатів, зокрема у довгостроковій перспективі. Таким чином, аналіз джерел дозволяє дійти висновку про наявність глибоких наукових напрацювань у сфері теорії, методики та практики обліку й аналізу фінансових результатів. Однак актуальним залишається завдання інтеграції цих підходів у систему забезпечення сталості бізнес-процесів на основі прогностно-аналітичного управління.

Незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, низка аспектів, зокрема аналіз світового досвіду інноваційних стратегій забезпечення інформаційної безпеки у сфері електронних послуг, залишаються недостатньо розробленими, що створює передумови для подальшого наукового пошуку в даній сфері.

Метою статті є розробка теоретико-методичних засад побудови дерева альтернативних рішень як інструменту виявлення, оцінки та мінімізації втрат фінансових результатів підприємства в умовах ризику та невизначеності, а також обґрунтування доцільності його інтеграції в обліково-аналітичну систему управління для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Матеріали і методи. У процесі виконання дослідження застосовано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових, спеціальних і прикладних методів, що забезпечили досягнення мети дослідження та розв'язання поставлених завдань. Зокрема, діалектичний метод використано як методологічну основу дослідження, що дозволило розглядати облік і аналіз фінансових результатів як динамічну систему, яка трансформується відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції застосовано для уточнення понятійного апарату, структурування наукових підходів до трактування фінансових результатів і визначення їх ролі у забезпеченні сталості бізнес-процесів. Абстрагування, ідеалізація та моделювання стали основою для побудови структурно-логічної схеми елементів сталості бізнес-процесів підприємства, а також для формування концептуальної моделі взаємозв'язку облікових і аналітичних інструментів управління.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні та у світі характеризуються зростанням нестабільності, що проявляється у політичних, економічних, технологічних та екологічних загрозах. Сукупність цих чинників формує нову реальність, в якій традиційні інструменти управління фінансовими результатами втрачають свою ефективність. Водночас, саме фінансові результати відображають реальну ефективність діяльності суб'єкта господарювання, його здатність до відтворення, розвитку та інвестиційного зростання.

Втрата фінансового результату є критичним сигналом, який свідчить не лише про зниження прибутковості, а й про потенційну втрату конкурентоспроможності підприємства. У сучасній практиці це явище часто не має однозначного трактування, оскільки втрати можуть мати прямий, опосередкований або прихований характер. Прямі втрати найчастіше пов'язані з перевищенням витрат над доходами, а опосередковані — з недоотриманням запланованого прибутку через відхилення від цільових показників. Приховані втрати — це найнебезпечніша категорія, оскільки вони не фіксуються у звітності, але суттєво знижують ефективність діяльності [3].

Ситуація в Україні після 2022 року ще більше загострила проблему. Згідно з даними Національного банку України, лише у 2023 році чисті фінансові збитки промислових підприємств склали понад 210 млрд. грн, що майже удвічі перевищує аналогічний показник 2021 року. Значна частина цих втрат пов'язана з логістичними розривами, пошкодженням виробничих активів, коливанням цін на сировину та енергоносії [4].

Окрім об'єктивних зовнішніх факторів, втрати фінансових результатів часто є наслідком неадекватної реакції управлінського персоналу на зміну ринкових

умов. Так, дослідження Київської школи економіки (2023) показало, що понад 50% підприємств не мають адаптивної стратегії антикризового управління, а у 62% випадків рішення про скорочення витрат приймаються на інтуїтивному рівні без глибокого аналізу наслідків.

Фінансові втрати також обумовлюються змінами у споживчій поведінці. Після пандемії COVID-19 та початку повномасштабної війни в Україні спостерігається скорочення платоспроможного попиту, переорієнтація покупців на базові товари та послуги, збільшення ролі онлайн-каналів. Це створює додатковий тиск на бізнес-моделі підприємств, орієнтованих на традиційні канали продажів, і сприяє втраті доходів [5].

Інфляційні ризики, знецінення національної валюти, нестабільність податкової політики — ще одна група чинників, які прямо впливають на фінансовий результат. За офіційною статистикою, у 2023 році рівень інфляції в Україні становив 12,9%, що ускладнило формування достовірних фінансових прогнозів. Для підприємств це означає ризики зниження маржинальності, втрати цінових переваг та збільшення витрат на кредитне обслуговування [6].

Особливої уваги заслуговує проблема втрат, пов'язаних із людським капіталом. Вимушена міграція, мобілізація, емоційне вигорання, нестача висококваліфікованих кадрів — усе це призводить до втрати операційної ефективності. За даними Всеукраїнської бізнес-асоціації, у 2023 році понад 38% підприємств зіткнулися з кадровими втратами, які спричинили зниження обсягу виробництва, простої та додаткові витрати на навчання персоналу [7].

Технологічні втрати — ще один аспект, що зумовлює недоотримання фінансових результатів. В умовах обмеженого доступу до інновацій, санкційних обмежень та порушень міжнародних ланцюгів постачання підприємства не мають змоги вчасно оновлювати обладнання, впроваджувати автоматизацію, використовувати сучасні обліково-аналітичні системи. Це призводить до зростання непрямих витрат, уповільнення операційних циклів та зниження якості управлінських рішень [8].

Проблема втрат фінансових результатів також тісно пов'язана з якістю облікової інформації. В умовах нестабільності традиційна звітність не завжди відображає реальний стан справ. У багатьох випадках втрати маскуються під об'грунтовані витрати, а їх аналіз здійснюється з великим часовим лагом. Це унеможливорює вчасне реагування на негативні тренди.

Інституційні ризики також формують поле невизначеності. Зміни в законодавстві, нові вимоги до податкового адміністрування, обмеження на валютні операції або експорт — усе це створює бар'єри для прогнозованої фінансової діяльності. У 2023 році було зафіксовано понад 200 нормативних змін, що прямо або опосередковано впливають на фінансовий результат підприємств різних галузей [9].

Проблема втрат фінансових результатів ускладнюється відсутністю системного підходу до ризик-менеджменту. У більшості компаній немає формалізованих процедур виявлення та аналізу ризиків, сценарного моделювання або антикризового бюджетування. Це призводить до того, що навіть незначні відхилення від планових показників можуть спричинити лавиноподібні втрати, які не завжди можна компенсувати за рахунок оперативних заходів [10].

Слід зазначити, що втрати фінансових результатів можуть мати кумулятивний ефект. Якщо підприємство не ідентифікує проблему на ранньому етапі, втрати нарастають як снігова куля: зниження доходу призводить до недофінансування, порушення платоспроможності, втрати партнерів, збільшення ризику банкрутства. У світовій практиці більше 65% компаній, які збанкрутували, на перших етапах демонстрували незначні, але хронічні втрати фінансових результатів.

Таким чином, проблема втрат фінансових результатів є системною та багатовимірною. Вона виходить за межі фінансової функції та зачіпає всі елементи бізнес-моделі підприємства: стратегію, виробництво, маркетинг, HR, логістику, облік. Саме тому потребує міждисциплінарного підходу до аналізу та прийняття рішень.

Виклики, пов'язані з втратами, потребують нових інструментів оцінювання, які враховують не лише фінансові показники, але й поведінкові, процесні та зовнішньоекономічні змінні. Найперспективнішими у цьому контексті вважаються моделі, що дозволяють формалізувати альтернативи дій та оцінювати їх наслідки у вигляді ймовірностей, очікуваних результатів або потенційних втрат [11].

Саме такий підхід дозволяє подолати інтуїтивну природу прийняття управлінських рішень і впровадити більш системний та аналітично обґрунтований процес формування реакцій на виклики. У цьому контексті побудова дерева альтернативних рішень є однією з найперспективніших технологій.

З метою глибшого розуміння природи фінансових втрат підприємств в умовах нестабільного економічного середовища доцільно здійснити систематизацію основних джерел формування фінансових результатів, типових механізмів втрат та відповідних управлінських заходів щодо їх мінімізації. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про критичні зони ризику в структурі доходів і витрат підприємства, а також сприяє прийняттю своєчасних, обґрунтованих рішень у межах системи управління обліку. Особливістю сучасного управління фінансовими результатами є необхідність адаптації до галузевої специфіки, операційної структури підприємства та типу його ресурсного забезпечення. При цьому джерела втрат можуть мати як зовнішнє походження (зміни у ринковому середовищі, макроекономічні шоки, форс-мажори), так і внутрішній характер (неефективна операційна діяльність, помилки в обліку, управлінські прорахунки). Зниження прибутковості може відбуватися поступово, що створює ілюзію стабільності, або бути раптовим наслідком реалізації критичних ризиків. Зважаючи на вищевикладене, у таблиці нижче представлено узагальнену класифікацію основних джерел фінансових результатів, відповідні типи втрат, що можуть виникати в кожному з них, а також рекомендації щодо їх попередження або мінімізації. Така систематизація

Таблиця 1

Систематизація джерел та типів втрат фінансових результатів

Основні джерела фінансових результатів	Основні типи втрат фінансових результатів	Рекомендації
Доходи від реалізації продукції (товарів, послуг)	Недоотримання доходу через зниження попиту, простій або зміну цін	Аналіз ринку та гнучка цінова політика, маркетингові кампанії
Операційна діяльність (основна діяльність підприємства)	Перевищення витрат над запланованими, неефективне використання ресурсів	Запровадження контролінгу та системи бюджетування
Інвестиційна діяльність	Втрати від знецінення активів, невдалих інвестицій, відсутності капіталовкладень	Формування інвестиційної стратегії, оцінка ефективності капіталовкладень
Фінансова діяльність	Витрати на обслуговування боргів, втрата фінансової гнучкості	Реструктуризація боргу, оптимізація джерел фінансування
Інші операційні доходи (оренда, роялті, ліцензії тощо)	Втрати від неосновної діяльності через ненадійність партнерів або коливання ринку	Моніторинг контрагентів, оптимізація договорів
Надзвичайні події та ризики	Збитки від форс-мажорів, військових дій, природних катастроф	Страхування ризиків, створення резервів, антикризове планування
Кадрові ресурси	Зниження продуктивності, витрати на заміну персоналу, вигорання	Програми мотивації, навчання, кадровий резерв
Логістичні процеси та постачання	Втрати через збої в поставках, зростання вартості логістики	Автоматизація логістики, багатоканальні поставки
Інформаційно-аналітична система підприємства	Невиявлені втрати через помилки обліку, несвоєчасну аналітику	Інтеграція ВІ-систем, аудит облікових процесів

Джерело: розроблено автором на основі аналізу джерел [12–14]

служує базисом для подальшого формалізованого аналізу втрат через побудову дерева альтернативних управлінських рішень (табл. 1).

У сучасних умовах підвищеної невизначеності, багатофакторного ризикового середовища та швидкоплинних змін зовнішніх умов, підприємства потребують інструментів, які дозволяють не лише фіксувати відхилення фактичних показників від планових, а й моделювати потенційні сценарії розвитку подій та оцінювати ефективність управлінських рішень ще до їх реалізації. У цьому контексті особливої уваги заслуговує метод дерева альтернативних рішень як інструмент аналітичного та стратегічного управління фінансовими втратами.

Доцільність використання дерева рішень обумовлена його здатністю структурувати складний процес прийняття управлінських рішень у чітку послідовність етапів, де кожна альтернатива та її наслідки подаються у формі логічно пов'язаних вузлів. Це дозволяє візуалізувати можливі варіанти розвитку подій, враховуючи імовірність їх настання та величину фінансового впливу. У результаті менеджмент отримує не просто перелік дій, а обґрунтовану карту рішень, яка дозволяє мінімізувати очікувані втрати або максимізувати фінансовий результат за обраним критерієм.

На відміну від традиційних методів оцінки, які здебільшого мають ретроспективний характер, дерево рішень дає змогу проводити проактивний аналіз, передбачаючи наслідки різних дій ще на етапі планування. Це забезпечує більшу гнучкість управління, підвищує швидкість реакції на кризові ситуації, знижує суб'єктивізм у процесі прийняття рішень та сприяє формуванню системи антикризового мислення.

Крім того, дерево рішень адаптивне до різних рівнів деталізації та може використовуватися як на стратегічному рівні (наприклад, при виборі моделі фінансування або стратегії реструктуризації), так і на тактичному — при оцінці витрат на конкретний проект, логістичні рішення або планування бюджету.

Інтеграція дерева рішень у систему управлінського обліку дозволяє перейти від пасивного фіксування втрат до активного управління ними на основі сценарного аналізу. У поєднанні з інструментами Business Intelligence або внутрішнього контролінгу дерево рішень створює основу для побудови єдиної аналітичної платформи, що підвищує прозорість, адаптивність і передбачуваність управлінських дій.

Таким чином, застосування дерева альтернативних рішень у контексті управління фінансовими втратами є логічним продовженням еволюції системи аналітичного забезпечення підприємства та відповідає сучасним вимогам ефективного, обґрунтованого і динамічного менеджменту.

На основі проведеного аналізу пропонується моделювання дерева альтернативних рішень. Постає умова моделювання. Підприємство стикається

з ризиком зниження прибутку внаслідок зменшення обсягів продажу через зміну попиту. Необхідно обрати одну з альтернатив:

- 1) залишити маркетингову стратегію без змін;
- 2) адаптувати рекламну кампанію;
- 3) переорієнтуватися на новий ринок.

Визначимо кореневий вузол моделі — проблему:

Зниження обсягу реалізації → ризик недоотримання запланованого фінансового результату.

Альтернатива 1: Залишити стратегію без змін

- Подія 1.1: Попит не зменшується (імовірність 0.3) → прибуток без змін (ефект: 0 грн втрат)
- Подія 1.2: Попит знижується (0.7) → втрата 400 тис. грн прибутку

Очікуваний ефект = $(0.3 \times 0) + (0.7 \times -400) = -280$ тис. грн

Альтернатива 2: Адаптація рекламної кампанії (додаткові витрати 100 тис. грн)

- Подія 2.1: Попит зростає (0.5) → зростання прибутку на 200 тис. грн (чистий ефект = +100)
- Подія 2.2: Попит стабілізується (0.3) → утримання прибутку, чистий ефект = -100 тис. грн (через витрати)
- Подія 2.3: Попит все ж знижується (0.2) → втрата 400 тис. грн + 100 витрат = -500 тис. грн

Очікуваний ефект = $(0.5 \times 100) + (0.3 \times -100) + (0.2 \times -500) = 50 - 30 - 100 = -80$ тис. грн

Альтернатива 3: Переорієнтація на новий ринок (інвестиції 250 тис. грн)

- Подія 3.1: Новий ринок виявляється успішним (0.4) → прибуток зростає на 600 тис. грн → чистий ефект +350 тис. грн
- Подія 3.2: Ринок стабільний (0.3) → дохід зберігається на рівні +100 тис. грн → чистий ефект -150 тис. грн
- Подія 3.3: Ринок неактивний (0.3) → втрата вкладень 250 тис. грн + 200 тис. втрат від незакритого старого ринку = -450 тис. грн

Очікуваний ефект = $(0.4 \times 350) + (0.3 \times -150) + (0.3 \times -450) = 140 - 45 - 135 = -40$ тис. грн

За результатами аналізу згенеровано таблицю моделювання — табл. 2.

Таблиця 2

Порівняння альтернатив за очікуваними втратами

Альтернатива	Очікуваний ефект, грн.
Залишити стратегію без змін	-280 000
Адаптувати рекламну кампанію	-80 000
Вийти на новий ринок	-40 000

Рекомендації щодо застосування моделі:

1. Інтегрувати модель дерева рішень у систему управлінського обліку підприємства, поєднуючи її з наявними інструментами бюджетування, внутрішнього контролю та стратегічного планування.

2. Розробити внутрішні регламенти використання дерева рішень у процесі аналізу втрат, зокрема при формуванні оперативних бюджетів, антикризових сценаріїв, оптимізації витрат або впровадженні нових проєктів.

3. Регулярно оновлювати імовірнісні характеристики ризиків на основі моніторингу зовнішнього середовища та внутрішніх аналітичних даних підприємства, що забезпечить актуальність і коректність моделі.

4. Залучати міжфункціональні команди (економісти, фінансисти, маркетологи, аудитори) до побудови дерева альтернативних рішень для формування збалансованих і реалістичних сценаріїв.

5. Використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для візуалізації дерева рішень, що підвищить ефективність комунікації результатів аналізу для керівництва та зацікавлених сторін.

6. Навчати управлінський персонал методам побудови дерева рішень і сценарного аналізу як частини системи розвитку компетенцій у сфері управління ризиками.

Проводити апробацію моделі на реальних кейсах підприємства, коригуючи її залежно від результатів фактичного виконання сценаріїв — це дозволить сформувати надійний інструментарій для постійного використання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує, що модель дерева альтернативних рішень є ефективним

інструментом аналітичної підтримки управлінських рішень в умовах економічної нестабільності та невизначеності. Її використання дозволяє не лише структурувати ризик-фактори, що впливають на фінансові результати підприємства, а й здійснювати кількісну оцінку очікуваних втрат за різними сценаріями. На прикладі трьох альтернатив — збереження поточної стратегії, адаптації рекламної кампанії та виходу на новий ринок — продемонстровано, як математично обґрунтований вибір управлінської дії може мінімізувати фінансові втрати. Застосування дерева рішень дозволяє уникнути інтуїтивного управління, підвищити точність оцінки ситуацій, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити прозорість процесу прийняття рішень, що особливо важливо для підприємств, які функціонують у високоризиковому або турбулентному середовищі, де вартість помилки є критично високою. Серед перспектив подальших досліджень доцільно виділити:

1. Впровадження в облікову політику підприємства ризик-орієнтований підхід з окремими елементами моніторингу втрат прибутку за центрами відповідальності.

2. Удосконалення системи аналізу фінансових результатів шляхом інтеграції коефіцієнтів сталості (динаміки, надійності, повторюваності прибутків).

3. Використання моделі сценарного аналізу для оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на стабільність фінансових результатів.

Література

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ukrstat.gov.ua/&ved=2ahUKEwiX0cOMxY6NAXuR_EDHRTEJtoQFnoECBUQAAQ&usg=AOvVaw1PbEuOnLAMF7UehxgpZL79 (дата звернення: 01.05.2025).
2. Офіційний сайт McKinsey & Company. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.mckinsey.com/&ved=2ahUKEwiztZm0xY6NAXVxVfEDHcTrBa8QFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw0dsDDL29EzZurO55rUaXNQ> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Степаненко, О.І. Інтерпретація обліково-економічної категорії «фінансові результати», їх класифікація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / редкол.: М.М. Король (голов. ред.), М.М. Палінчак, Я.П. Дроздовський та ін. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 41. С. 112–117. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/23.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
4. Мардус Н.Ю., Брік С.В. Теоретичні і методичні підходи до визначення поняття «фінансовий результат» у фінансовому обліку та аудиті. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2 (29). С. 148–153. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29_2021/24.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
5. Лесюк А.С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67–73. URL: <http://www.agrosvit.info/?or=1&z=3274&i=9> (дата звернення: 01.05.2025).
6. Ковальова О., Іоргачова М. Фінансовий результат як індикатор інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-46-16>.
7. Славінський В., Гурін О. Фінансові результати в діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2022. (181). С. 202–206. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-36>.
8. Мардус Н., Чернишова Е. Теоретичні підходи до визначення поняття «фінансові результати». *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. (4). С. 26–29. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.26>.
9. Заюков І. Вплив запасів на фінансові результати підприємств України. *Економіка і організація управління*. (Чер 2024). С. 19–29. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.2>.

10. Корнят І. Вплив інноваційних трендів розвитку пасажирських перевезень у smartмісті на фінансові результати. *Світ фінансів*. Ос. 2023. no. 2(75). P. 64–79. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1608> (дата звернення: 01.05.2025).
11. Vijaya B., Deepak R., Lingayat Mr. Need of smart city. Emerging advancement and challenges in science, technology and management. *Special issue: Contemporary research in India*. 2021. P. 234–239. URL: https://www.researchgate.net/publication/352477932_Need_of_Smart_City (дата звернення: 01.05.2025).
12. Візиренко С., Копил Я. Удосконалення методики аудиту фінансових результатів діяльності підприємства та його фінансового стану. *Управління змінами та інновації*. 2021. (1). С. 18–23. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/3> (дата звернення: 01.05.2025).
13. Каткова Н.В., Бурлан С.А., Ліснічук О.І. Методичні підходи до аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=H.+B.+Каткова> (дата звернення: 01.05.2025).
14. Куцик П.О., Куценко Н.В., Ясінська Л.Т. Сучасний підхід до організації обліку доходів майбутніх періодів. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Економічні науки. Серія «Облік і аудит»*. 2012. Вип. 9(33). Ч. 2. С. 216–223

References

1. *Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy — Official website of the State Statistics Service of Ukraine*. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ukrstat.gov.ua/&ved=2ahUKEwiX-0cOMxY6NAxXuR_EDHRTEJtoQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw1PbEuOnLAMF7UehxgpZL79 [in Ukrainian].
2. *Ofitsiyni sait McKinsey & Company — McKinsey & Company official website*. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.mckinsey.com/&ved=2ahUKEwiztZm0xY6NAxVxVfEDHcTrBa8QF-noECBYQAQ&usg=AOvVaw0dsDDL29EzZurO55rUaXNQ> [in Ukrainian].
3. Stepanenko, O.I. (2022). Interpretatsiia oblikovo-ekonomichnoi katehorii “finansovi rezultaty”, yikh klasyfikatsiia [Interpretation of the accounting and economic category “financial results”, their classification]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo — Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University: series: International Economic Relations and World Economy* redkol.: M. M. Korol (holov. red.), M. M. Palinchak, Ya. P. Drozdovskyi ta in. Uzhhorod: Vydavnychiy dim “Helvetyka”, 41, 112–117. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/23.pdf [in Ukrainian].
4. Mardus, N. Yu., Brik, S. V. (2021). Teoretychni i metodychni pidkhody do vyznachennia poniattia “finansovyi rezultat” u finansovomu obliku ta audyti [Theoretical and methodological approaches to the definition of the concept of “financial result” in financial accounting and audit]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia — Eastern Europe: economics, business and management*, 2 (29), 148–153. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29_2021/24.pdf [in Ukrainian].
5. Lesiuk, A. S. (2020). Otsinka finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstv v Ukraini [Assessment of financial results of enterprises in Ukraine]. *Ahrosvit*, 15, 67–73. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3274&i=9> [in Ukrainian].
6. Kovalova, O., Iorhachova, M. (2022). Finansovyi rezultat yak indykator investytsiinoi pryvabyvosti pidpriemstva [Financial result as an indicator of the investment attractiveness of an enterprise.]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 46. <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-46-16> [in Ukrainian].
7. Slavinskyi, V., & Huryn, O. (2022). Finansovi rezultaty v diialnosti pidpriemstva [Financial results in the activities of an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir — Economic Space* (181), 202–206. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-36> [in Ukrainian].
8. Mardus, N., & Chernyshova, E. (2021). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia “finansovi rezultaty” [Theoretical approaches to defining the concept of “financial results”]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut” (ekonomichni nauky) — Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (Economic Sciences)*, (4), 26–29. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.26> [in Ukrainian].
9. Zaiukov, I. (2024). Vplyv zapasiv na finansovi rezultaty pidpriemstv Ukrainy [The impact of inventories on the financial results of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia — Economics and management organization*. 19–29. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.2> [in Ukrainian].
10. Korniat, I. (2023). Vplyv innovatsiinykh trendiv rozvytku pasazhyrskykh perevezen u smartmistі na finansovi rezultaty [The influence of innovative trends in the development of passenger transport in smart cities on financial results]. *Svit finansiv — World of Finance*, 2(75), 64–79. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1608> [in Ukrainian].
11. Bhosale, Vijaya, Raverkar, Deepak, Lingayat, Mr. (2021). Need of smart city. *Emerging advancement and challenges in science, technology and management. Special issue: Contemporary research in India*, 234–239. URL: https://www.researchgate.net/publication/352477932_Need_of_Smart_City.
12. Vizirenko, S., & Kopyl, Ya. (2021). Udoshkonalennia metodyky audytu finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstva ta yoho finansovoho stanu [Improvement of methods for auditing financial results of an enterprise’s activities and its financial condition]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii — Change Management and Innovation* (1), 18–23. vylucheno iz <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/3> [in Ukrainian].

13. Katkova, N. V., Burlan, S. A., Lisnichuk, O. I. (2017). Metodychni pidkhody do audytu finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstva [Methodological approaches to auditing financial results of an enterprise]. *Efektivna ekonomika — Effective Economy*, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=N.+V.+Katkova> [in Ukrainian].

14. Kutsyk, P. O., Kutsenko, N. V., Yasinska, L. T. (2012). Suchasnyi pidkhid do orhanizatsii obliku dokhodiv maibutnikh periodiv [Modern approach to the organization of accounting for deferred income]. *Zbirnyk naukovykh prats Lutskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky — Collection of scientific papers of Lutsk National Technical University. Economic Sciences. Seriya "Oblik i audyt"*, 9(33), 2, 216–223 [in Ukrainian].

Морозюк Олександр Олексійович

аспірант кафедри обліку та аудиту

Державного податкового університету

Moroziuk Oleksandr

Postgraduate Student of the Department of Accounting and Auditing,

State Tax University

ORCID: 0009-0006-0788-4752

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11003

ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ПОЛІПШЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

ACCOUNTING AND ANALYSIS OF FIXED ASSETS IMPROVEMENT AS A FACTOR OF INCREASING ECONOMIC EFFICIENCY

Анотація. Вступ. Ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку будь-якого підприємства відіграють основні засоби, які складають значну частку активів і визначають потенціал виробничих потужностей та здатність підприємства до впровадження інновацій. В умовах сучасної економіки, що характеризується швидкими технологічними змінами та зростаючою конкуренцією, питання ефективного використання та поліпшення основних засобів стає надзвичайно актуальним.

Важливими інструментами управління, які дозволяють не лише контролювати стан та використання активів, але й розробляти стратегії їх оновлення та модернізації є облік та аналіз основних засобів. Поліпшення основних засобів включає як фізичне оновлення, так і підвищення їх продуктивності через впровадження нових технологій та управлінських підходів. Ефективне управління основними засобами забезпечує зниження експлуатаційних витрат, підвищення продуктивності праці та покращення загальної економічної ефективності підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки, облік та аналіз основних засобів повинні відповідати новим вимогам та викликам. Для цього необхідно впроваджувати сучасні методи обліку, використовувати інформаційні технології для обробки даних, а також розробляти нові підходи до оцінки ефективності використання основних засобів. Крім того, важливо враховувати екологічні аспекти та принципи сталого розвитку, що додає додаткового значення процесам модернізації та покращення основних засобів.

Мета. Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів обліку та аналізу поліпшення основних засобів, а також визначення їх впливу на економічну ефективність підприємства. Для детального вивчення питання розглядаються сучасні методи обліку основних засобів, аналіз їх стану та ефективності використання, а також напрями поліпшення цих активів. Особлива увага приділяється інноваційним підходам та технологіям, що дозволяють підвищити ефективність використання основних засобів і, як наслідок, забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Матеріали і методи. Методологічно-організаційні питання бухгалтерського обліку, подання звітності та аналізу витрат на поліпшення основних засобів як фактор підвищення економічної ефективності досить широко та ґрунтовно висвітлені у працях багатьох українських і зарубіжних учених. Зокрема, вагомий внесок у методологію, методику й організацію обліку та аналізу витрат з поліпшення та ремонтів необоротних активів зробили вітчизняні науковці: О. Яцунська; М. Мозилова; Ю. Радзивилук; Н. Домбровська; Г. Кіндрацька; М. Білик тощо, а також закордонні автори: Х. Андерсон, Дж. Бейлі, Г. Бірман, Д. Колдуелл, Р. Холт, У. Шарп, Д. Шорт та інші, в роботах яких висвітлено різні аспекти обліку та аналізу поліпшення основних засобів як фактор підвищення економічної ефективності.

Результати. У ході дослідження встановлено, що облік та аналіз поліпшення основних засобів відіграють ключову роль у підвищенні економічної ефективності підприємств, оскільки дозволяють не лише забезпечити контроль за здійсненими витратами, а й оцінити доцільність та результативність модернізаційних заходів. Проаналізовано сучасні підходи до класифікації витрат на поліпшення, визначено критерії їх віднесення до капітальних або поточних, що є важливим для правильного формування фінансової звітності. Виявлено, що застосування інноваційних технологій у процесі модернізації

основних засобів сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та екологічної безпеки виробництва. Також узагальнено практичні рекомендації щодо вдосконалення методики обліку та аналізу поліпшення основних засобів з урахуванням міжнародних стандартів і потреб стратегічного управління підприємством.

Перспективи. У подальшому дослідженні обліку та аналізу поліпшення основних засобів перспективним є розвиток інтегрованих підходів, які поєднують традиційні методи бухгалтерського обліку з цифровими технологіями, такими як автоматизовані системи управління активами, аналітика великих даних та штучний інтелект. Це дозволить не лише підвищити точність та оперативність облікової інформації, а й забезпечити глибший аналіз ефективності використання основних засобів. Важливим напрямом є також удосконалення нормативно-правової бази щодо класифікації та обліку витрат на поліпшення, з урахуванням міжнародних стандартів фінансової звітності. Крім того, доцільним є подальше вивчення впливу екологічних інновацій та принципів сталого розвитку на процеси модернізації основних засобів, що сприятиме формуванню ефективної, екологічно відповідальної та конкурентоспроможної стратегії розвитку підприємств.

Ключові слова: основні засоби, поліпшення, облік, аналіз, економічна ефективність, модернізація, інновації, витрати, фінансова звітність, міжнародні стандарти.

Summary. Introduction. Fixed assets play a key role in ensuring the stable functioning and development of any enterprise, as they constitute a significant share of the assets and determine the potential of production capacities and the ability of the enterprise to implement innovations. In today's economy, characterized by rapid technological changes and increasing competition, the effective use and improvement of fixed assets has become highly relevant.

Accounting and analysis of fixed assets are important management tools that not only allow control over the condition and utilization of assets but also support the development of strategies for their renewal and modernization. The improvement of fixed assets includes both physical upgrades and increased productivity through the introduction of new technologies and managerial approaches. Effective fixed asset management helps reduce operating costs, increase labor productivity, and enhance the overall economic efficiency of the enterprise.

Under current economic development conditions, accounting and analysis of fixed assets must meet new requirements and challenges. This necessitates the implementation of modern accounting methods, the use of information technologies for data processing, and the development of new approaches to evaluating the efficiency of fixed asset utilization. In addition, it is important to consider environmental aspects and the principles of sustainable development, which add further significance to the processes of modernization and improvement of fixed assets.

Purpose. The purpose of the article is to study the theoretical and practical aspects of accounting and analysis of the improvement of fixed assets, as well as to determine their impact on the economic efficiency of the enterprise. For a detailed examination of the issue, modern methods of fixed asset accounting, analysis of their condition and efficiency of use, as well as directions for the improvement of these assets are considered. Particular attention is paid to innovative approaches and technologies that enhance the efficiency of fixed asset utilization and, as a result, ensure the enterprise's competitiveness in the market.

Materials and Methods. Methodological and organizational issues of accounting, financial reporting, and cost analysis for the improvement of fixed assets as a factor in enhancing economic efficiency have been extensively and thoroughly covered in the works of many Ukrainian and international scholars. In particular, a significant contribution to the methodology, methods, and organization of accounting and analysis of expenditures on improvements and repairs of non-current assets has been made by domestic scholars such as O. Yatsunska, M. Mohylova, Yu. Radzyviliuk, N. Dombrovska, H. Kindratska, M. Bilyk, among others, as well as by foreign authors including H. Anderson, J. Bailey, G. Bierman, D. Caldwell, R. Holt, W. Sharpe, D. Short, and others. Their works highlight various aspects of accounting and analysis of fixed asset improvements as a factor in enhancing economic efficiency.

Results. The study found that accounting and analysis of fixed asset improvements play a crucial role in enhancing the economic efficiency of enterprises, as they not only ensure cost control but also help evaluate the feasibility and effectiveness of modernization initiatives. Contemporary approaches to the classification of improvement costs were analyzed, and criteria for distinguishing between capital and current expenditures were identified – an essential aspect for accurate financial reporting. It was found that the implementation of innovative technologies in the modernization of fixed assets contributes to cost reduction, increased productivity, and improved environmental safety in production. Practical recommendations were also summarized for improving the methodology of accounting and analysis of fixed asset improvements, taking into account international standards and the strategic management needs of enterprises.

Prospects. Future research on the accounting and analysis of fixed asset improvements holds promise in the development of integrated approaches that combine traditional accounting methods with digital technologies such as automated asset management systems, big data analytics, and artificial intelligence. These advancements will not only enhance the accuracy and timeliness of accounting information but also enable deeper analysis of the efficiency of fixed asset utilization. An important direction is the improvement of the regulatory framework for the classification and accounting of improvement costs, taking into account international financial reporting standards. In addition, further exploration of the impact of environmental innovations and sustainable development principles on fixed asset modernization processes is advisable, as it will contribute to the formation of effective, environmentally responsible, and competitive development strategies for enterprises.

Key words: fixed assets, improvement, accounting, analysis, economic efficiency, modernization, innovation, expenses, financial reporting, international standards.

Постановка проблеми. Важливість основних засобів для підприємства зумовлюється низкою ключових економічних, технологічних та управлінських факторів. Насамперед, основні засоби виступають матеріальною базою виробничого процесу, оскільки саме вони забезпечують необхідну інфраструктуру для створення продукції чи надання послуг. Без належного технічного оснащення, сучасного обладнання, будівель, споруд і транспортних засобів неможливо забезпечити безперервність виробничого процесу, його ефективність та відповідність сучасним стандартам якості. Основні засоби відіграють ключову роль у формуванні виробничого потенціалу підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність на ринку.

Основні засоби є важливим чинником створення доданої вартості. Високий рівень технічної оснащеності підприємства дозволяє виробляти продукцію з високим ступенем переробки, з кращими якісними характеристиками, що дає змогу реалізовувати її за вищими цінами. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рентабельності підприємства. Зокрема, модернізація виробничого обладнання та впровадження новітніх технологій не лише покращують якість кінцевої продукції, а й сприяють зниженню її собівартості за рахунок економії ресурсів, зменшення трудомісткості та оптимізації виробничих витрат. Отже, поліпшення технічної бази підприємства є інструментом стратегічного розвитку, що дозволяє ефективно реагувати на виклики ринку [1].

Важливим аспектом є економічна доцільність ефективного використання основних засобів, яка виявляється у зменшенні експлуатаційних витрат, підвищенні продуктивності праці, зниженні простоїв устаткування та забезпеченні стабільного функціонування виробничих процесів. Чим краще підприємство управляє своїми необоротними активами, тим вищим є рівень його операційної ефективності та фінансової стабільності.

Окрім того, належна організація обліку, контролю та управління основними засобами є необхідною передумовою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Систематичний моніторинг стану основних засобів, достовірна оцінка їх залишкової вартості та рівня зносу, а також аналіз ефективності їх використання дозволяють керівництву підприємства виявляти «вузькі місця» у функціонуванні виробничого комплексу та оперативно впроваджувати заходи щодо їх усунення. Такий підхід забезпечує підвищення загальної ефективності управління, зменшення ризиків, пов'язаних із простоем обладнання або аварійністю, а також формує основу для стратегічного планування оновлення матеріально-технічної бази [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика обліку основних засобів, їх класифікації, оцінки, аудиту та ефективного використання є предметом постійної наукової уваги як українських, так і зарубіжних учених. У сучасних дослідженнях

порушуються питання як теоретичного обґрунтування категорії «основні засоби», так і практичні аспекти їх облікового супроводу, зокрема у контексті цифровізації, трансформації стандартів та забезпечення економічної безпеки.

У наукових працях Яцунської О. С. [6] основну увагу приділено аналізу життєвого циклу основних засобів та специфіки їх обліку на кожному з етапів — від придбання до вибуття. Авторка підкреслює необхідність адаптації методичних підходів до змін у функціональному стані активів, що є безпосередньо пов'язаним із темою дослідження щодо обліку поліпшення основних засобів.

Могилова М. М. [7] здійснює глибокий аналіз сутнісних ознак основних засобів, що є важливою теоретичною передумовою для коректного визначення об'єкта обліку та подальшого економічного аналізу ефективності його використання. Це дає змогу сформулювати чітке уявлення про межі поліпшення як складової зміни вартості основних засобів.

Радзивилук Ю. В. [3] акцентує увагу на особливостях класифікації основних засобів на промислових підприємствах, що є актуальним у зв'язку з потребою ідентифікації тих об'єктів, які підлягають поліпшенню, реконструкції чи модернізації. Це має важливе значення для точності облікових процедур та подальшого аналізу.

Домбровська Н. Р. [13] розглядає економічну сутність основних засобів та їх класифікацію з позицій обліково-аналітичного забезпечення, що сприяє поглибленню розуміння методологічної бази формування інформації про основні засоби та її використання для прийняття рішень.

У контексті вдосконалення аналітичних аспектів ефективного використання основних засобів варто виокремити роботи Кіндрацької Г. І., Білик М. С. та Загородного А. Г. [15], які у своїх дослідженнях акцентують на аналітичному інструментарії оцінки ефективності використання необоротних активів. Практичні методики, запропоновані авторами, можуть бути використані для оцінки результатів поліпшення основних засобів.

Окремо слід відзначити роботу Шестерняка М. М. [5], яка є однією з небагатьох, що інтегрує цифрові трансформації з обліком і аудитом. Автор звертає увагу на зміни в обліковому середовищі в умовах глобалізації та цифровізації економіки, що безпосередньо впливає на можливості автоматизованого обліку поліпшення та моніторингу ефективності використання активів.

Проблематику аудиту основних засобів у контексті підвищення якості обліку досліджують Подмешальська Ю. В., Троян О. В. та Біла Л. В. [11], а також Подолянчук О. А. та Химич Г. М. [12]. Ними запропоновано підходи до методики аудиту, що дозволяють виявляти помилки при класифікації витрат на поліпшення та технічне обслуговування, а також сприяють удосконаленню облікової політики.

Крім того, важливим є внесок Панасюка В. М., Мельничука І. В. та Москалюка Н. Б. [10], які розглядають обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки, підкреслюючи, що недостовірність облікових даних щодо основних засобів може створювати ризики для управління підприємством, інвесторів і кредиторів.

Наукові напрацювання Єрмака О. І. [9], Крупки Я. Д. та ін. [16] подають комплексне бачення методики фінансового обліку активів, що дозволяє систематизувати підходи до відображення витрат на поліпшення, амортизації, вибуття основних засобів.

Ці методичні підходи до фінансового обліку активів формують підґрунтя для глибшого аналізу витрат на поліпшення, зокрема в аспекті ремонтних робіт, які займають вагоме місце у забезпеченні належного технічного стану основних засобів та продовженні їх експлуатаційного ресурсу.

Ремонт, відповідно до сучасних наукових підходів, розглядається не лише як відновлення фізичного стану об'єкта, але й як інструмент запобігання передчасному зносу, забезпечення безпечної та стабільної експлуатації, а також продовження строку служби основного засобу. Ремонтні роботи дозволяють не лише підтримувати актив у робочому стані, але й удосконалювати його експлуатаційні характеристики [3]. Особливе місце у цьому процесі посідає капітальний ремонт, який передбачає заміну зношених конструкцій та деталей на більш надійні й економічні, що, своєю чергою, сприяє підвищенню енергоефективності, продуктивності та загальної функціональної здатності об'єкта.

Таким чином, основні засоби є не лише матеріальною основою виробництва, але й потужним важелем впливу на економічну ефективність підприємства. Їхнє своєчасне оновлення, модернізація та раціональне використання забезпечують не лише поточну виробничу стабільність, а й довгострокову конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад обліку основних засобів у контексті їх поліпшення та адаптації до міжнародних стандартів фінансової звітності, а також виявлення проблемних аспектів ведення обліку в умовах трансформації економіки та цифровізації облікових процесів. У статті також акцентовано увагу на удосконаленні облікової політики підприємств шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, підвищення кваліфікації персоналу та гармонізації нормативно-правового забезпечення. Зазначене сприятиме підвищенню достовірності облікових даних, ефективності управління основними засобами та формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, застосовано методи аналізу та

синтезу для вивчення економічної природи основних засобів та їх поліпшення; індукції й дедукції — для формулювання висновків щодо облікових процедур; порівняльний аналіз — для зіставлення національних положень бухгалтерського обліку з вимогами Міжнародних стандартів фінансової звітності. Також використано методи логічного узагальнення та графічного моделювання для систематизації проблем і напрямів удосконалення обліку. Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також практичні матеріали підприємств, що здійснюють облік основних засобів в умовах реформування фінансової системи.

Виклад основного матеріалу. Основні засоби відіграють ключову роль у діяльності підприємства, забезпечуючи необхідну інфраструктуру для виробництва продукції чи надання послуг, сприяючи створенню доданої вартості, зниженню витрат, підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності. Вони формують матеріальну основу для реалізації стратегічних цілей підприємства, слугують важелем для довгострокового розвитку та створюють підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективне управління основними засобами є невід'ємною умовою сталого функціонування підприємства та досягнення високих економічних результатів у динамічному середовищі сучасного бізнесу [4].

Облік та аналіз основних засобів становлять складну й багатоаспектну систему процедур, яка вимагає точності, системності, дотримання чинних нормативно-правових актів та здатності до адаптації в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища [10]. Ці процеси покликані забезпечити прозорість та достовірність інформації щодо стану, руху та ефективності використання необоротних активів, що, своєю чергою, є основою для коректного відображення у фінансовій звітності та прийняття економічно доцільних рішень.

Проте в практичній площині процес обліку основних засобів супроводжується низкою проблем та викликів, що можуть суттєво впливати на якість, об'єктивність і повноту облікової інформації. Ці проблеми наведено на рис. 1, і до них, зокрема, належать:

1. Невідповідність нормативно-правової бази. У сфері обліку основних засобів спостерігається розбіжність між вимогами національних стандартів бухгалтерського обліку та Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ). Це особливо актуально для підприємств, які мають іноземних інвесторів або здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки потребують складання звітності за різними системами стандартів. Також часті зміни у податковому та бухгалтерському законодавстві вимагають від бухгалтерів швидкої адаптації та постійного підвищення кваліфікації. У результаті виникають складнощі при трансформації фінансової звітності,

що може знизити її прозорість і довіру з боку зацікавлених сторін.

2. Складність обліку зносу та амортизації. Однією з найскладніших ділянок є правильне визначення амортизаційної політики підприємства. Вибір методу амортизації (лінійний, виробничий, прискорений тощо), встановлення строку корисного використання активів, а також регулярний перегляд цих параметрів вимагають не лише технічних знань, а й аналітичного мислення. Помилки в нарахуванні амортизації призводять до перекошування фінансових результатів, зниження точності оцінки активів і можуть викликати питання з боку контролюючих органів [5]. Також варто враховувати, що окремі об'єкти основних засобів мають специфічні умови експлуатації, які ускладнюють точне прогнозування зносу.

3. Недостатність інформаційного забезпечення. Значна кількість підприємств в Україні, особливо в малому та середньому бізнесі, досі застосовує паперові носії або застарілі програмні продукти для ведення обліку основних засобів. Це спричиняє численні помилки, дублювання інформації, втрату даних, складності в ідентифікації об'єктів, унеможливорює ефективний контроль за переміщенням та технічним станом активів. Відсутність інтегрованих інформаційних систем гальмує автоматизацію процесів амортизації, переоцінки, інвентаризації та формування управлінської звітності [11]. В умовах цифровізації економіки, підприємства потребують сучасних ERP-рішень, що дозволяють здійснювати облік основних засобів у реальному часі та забезпечувати аналітику для підтримки прийняття рішень.

Окреслені проблеми вимагають наукового осмислення та комплексного підходу до вдосконалення методології обліку основних засобів, її уніфікації

відповідно до міжнародних стандартів, а також запровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем. Лише за умов ефективного подолання зазначених викликів можна забезпечити повноцінне функціонування облікової системи, що сприятиме підвищенню прозорості фінансової звітності, зниженню ризиків управлінських помилок та зміцненню довіри до підприємства з боку інвесторів і партнерів.

Вдосконалення обліку основних засобів є необхідною умовою для підвищення ефективності управління активами підприємства, мінімізації ризиків облікових помилок, забезпечення достовірності фінансової звітності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень (рис. 2). Сучасні економічні умови потребують гнучких, точних та технологічно підтриманих методів обліку, які відповідають як національним, так і міжнародним вимогам. До ключових напрямів удосконалення облікових процесів у сфері основних засобів належать наступні.

По-перше, автоматизація облікових процесів. Використання сучасного спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, BAS ERP, SAP, Oracle, 1C: Підприємство тощо) дозволяє значно знизити ймовірність помилок, пов'язаних із ручним введенням даних, забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації про стан та рух основних засобів, а також формувати аналітичні звіти у реальному часі [12]. Автоматизовані системи можуть самостійно розраховувати амортизаційні відрахування за обраним методом, вести облік переоцінки, модернізацій, вибуття активів тощо.

По-друге, підвищення кваліфікації бухгалтерських кадрів. Удосконалення обліку неможливе без достатнього рівня професійної підготовки фахівців. Регулярні семінари, тренінги та професійна сер-



Рис. 1. Проблеми обліку та аналізу поліпшення необоротних
Джерело: авторська розробка

тифікація (наприклад, за програмами SAP, CIPR, АССА) дозволяють бухгалтерам своєчасно реагувати на зміни в законодавстві, ефективно використовувати новітні облікові інструменти та правильно застосовувати методики відповідно до МСФЗ [6].

По-третє, гармонізація облікової політики з міжнародними стандартами, зокрема з Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), які акцентують увагу на достовірності, суттєвості та прозорості фінансової інформації. Адаптація обліку основних засобів до вимог МСФЗ дозволяє підприємствам, що працюють на міжнародному ринку, формувати звітність, прийнятну для інвесторів та кредиторів, а також забезпечувати її порівнянність з аналогічними підприємствами в інших країнах.

По-четверте, розробка нових підходів до оцінки вартості основних засобів. Удосконалення методик оцінки дозволяє забезпечити більш реалістичне відображення вартості активів у бухгалтерському обліку. Застосування методів відновної, справедливої або дисконтованої вартості допомагає підприємству коректно оцінити свої активи в умовах інфляції, змін ринкової кон'юнктури та технічного прогресу. Особливу увагу варто приділяти методам переоцінки, які мають відповідати принципам обачності та справедливої вартості згідно з МСБО 16 «Основні засоби» [7].

По-п'яте, інтеграція облікових систем з іншими корпоративними інформаційними платформами, зокрема ERP-системами. Така інтеграція дозволяє формувати єдину інформаційну екосистему підприємства, в якій облік основних засобів взаємодіє з системами управління фінансами, постачанням,

технічним обслуговуванням, логістикою тощо. Це забезпечує цілісність, несуперечність та актуальність даних, сприяє оперативному контролю за використанням активів та покращує планування інвестиційної діяльності.

По-шосте, регулярне проведення інвентаризації основних засобів. Інвентаризація є ключовим інструментом перевірки відповідності фактичної наявності основних засобів даним бухгалтерського обліку. Системне здійснення інвентаризацій дозволяє виявляти недостачі, лишки, зношення або неефективне використання активів. Використання сучасних цифрових технологій — таких як мобільні додатки, штрих-кодування, RFID-мітки, сканери тощо — значно спрощує та прискорює процес і підвищує точність даних.

Загалом, шляхи вдосконалення обліку основних засобів є багатограними та потребують комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, кадрове забезпечення, методологічну уніфікацію та нормативно-правову підтримку. Лише за умов реалізації зазначених заходів можна досягти підвищення ефективності управління основними засобами, зміцнення фінансової стабільності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [8].

Загалом, вдосконалення обліку основних засобів є багатовимірним процесом, що потребує системного та комплексного підходу до організації всієї облікової діяльності підприємства. Такий підхід має охоплювати не лише технічну модернізацію облікових процедур, а й методологічне, кадрове та

Шляхи вдосконалення обліку основних засобів

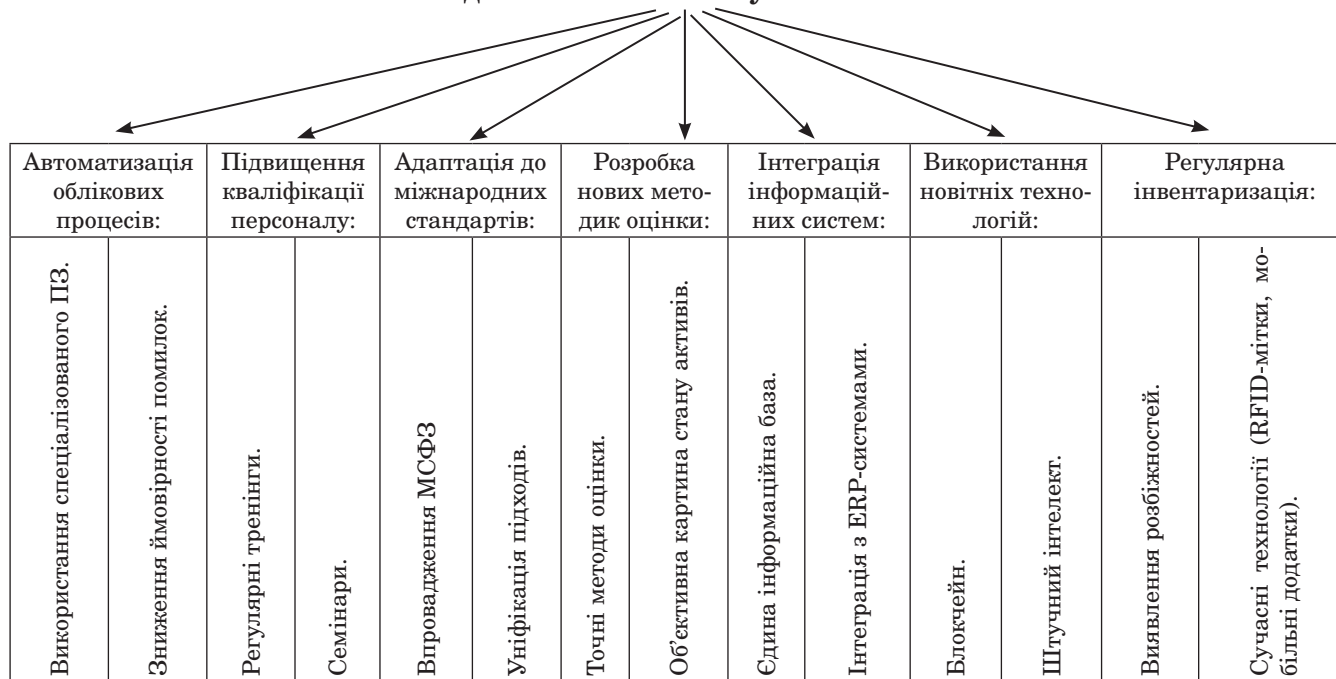


Рис. 2. Шляхи вдосконалення обліку основних засобів

Джерело: авторська розробка

інформаційне забезпечення, що в сукупності формує основу для підвищення якості управлінських рішень [13]. Одним із першочергових напрямів виступає автоматизація облікових процесів, що дозволяє мінімізувати людський фактор, уникнути арифметичних та логічних помилок, пришвидшити формування звітної документації та забезпечити безперервний моніторинг змін у стані активів. Застосування сучасного програмного забезпечення (ERP-систем, модулів бухгалтерського обліку, спеціалізованих облікових платформ) створює передумови для цифрової трансформації облікової функції підприємства, яка, в свою чергу, сприяє загальному підвищенню операційної ефективності.

Другим ключовим чинником є підвищення кваліфікації облікових працівників, яке забезпечує гнучкість адаптації до змін у законодавчому, економічному та технологічному середовищі. Систематичне професійне навчання бухгалтерів, економістів, аналітиків та керівного складу сприяє якісному впровадженню нових стандартів, методик оцінки та аналітичних інструментів, що використовуються в обліку основних засобів [14]. В умовах стрімкої цифровізації бізнесу, коли зміни відбуваються швидше, ніж оновлюється законодавство, гнучкість і компетентність персоналу відіграють вирішальну роль.

Крім того, гармонізація облікової політики з міжнародними стандартами, зокрема з Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), дає змогу уніфікувати підходи до оцінки, визнання та обліку основних засобів. Це є критично важливим для компаній, що працюють у глобалізованому бізнес-середовищі або залучають іноземні інвестиції. МСФЗ забезпечують прозорість, порівнюваність та достовірність фінансової інформації, що підвищує рівень довіри з боку зовнішніх користувачів звітності [15].

Ще одним стратегічним напрямом є розробка та впровадження нових методик оцінки основних засобів, які враховують не лише історичну вартість активів, а й їх ринкову або відновлювальну вартість, ступінь морального та фізичного зносу, а також прогноз майбутніх економічних вигід. Застосування таких методик забезпечує більш об'єктивне відображення активів у фінансовій звітності та дозволяє уникати недооцінки або переоцінки ресурсів підприємства.

Крім цього, інтеграція облікових систем із загальною інформаційною інфраструктурою підприємства, зокрема ERP-системами, дозволяє створити єдине цифрове середовище, в межах якого дані щодо основних засобів автоматично синхронізуються з іншими бізнес-процесами — від виробництва до логістики, від управління персоналом до фінансового планування [15]. Така інтеграція сприяє оперативному прийняттю рішень, підвищенню точності інформації та ефективному використанню активів на всіх рівнях управління.

Нарешті, використання новітніх технологій у процесах обліку та контролю основних засобів

(таких як RFID-мітки, мобільні сканери, GPS-відстеження, хмарні сервіси для зберігання даних) відкриває нові можливості для інвентаризації, аудиту, технічного моніторингу та оптимізації використання основних засобів. Завдяки цьому підвищується точність даних, зменшується кількість помилок та знижується час, необхідний для обробки великого обсягу інформації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження засвідчили ключову роль основних засобів у функціонуванні підприємств та формуванні їх економічної стабільності. Основні засоби створюють матеріально-технічну основу для здійснення виробничих процесів, забезпечують ефективність операційної діяльності та визначають потенціал для стратегічного розвитку. Від ефективності їх обліку, технічного стану та управління залежить загальний рівень продуктивності, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

Сучасна практика управління основними засобами вимагає перегляду існуючих підходів в умовах цифровізації економіки, зростання інформаційної складності та інтеграції до глобального фінансового простору. Виявлено ряд проблем: неузгодженість нормативно-правової бази з вимогами міжнародних стандартів, низький рівень автоматизації обліку, обмежений доступ до новітніх методів оцінки активів, недостатня кваліфікація персоналу, який веде облік основних засобів.

На основі проведеного аналізу запропоновано низку науково обґрунтованих напрямів вдосконалення обліку основних засобів:

- Розробити адаптовану методiku оцінки вартості поліпшених основних засобів, яка враховує зміни у функціональних характеристиках активу та потенціал отримання майбутніх економічних вигід після модернізації, реконструкції або капітального ремонту.
- Запропонувати алгоритм інтеграції обліку основних засобів у систему управління підприємством на базі ERP-рішень, що дозволить забезпечити цілісність інформаційних потоків, оперативний контроль та прозорість операцій з активами.
- Обґрунтувати доцільність переходу підприємств на міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) у частині обліку основних засобів, з урахуванням адаптаційного механізму до національного контексту, зокрема у сфері визначення первісної вартості, подальших витрат і знецінення активів.
- Створити модель облікового супроводу поліпшення основних засобів з урахуванням витрат, що впливають на зміну економічного ресурсу, що забезпечує більш точну оцінку капіталізації витрат та дозволяє формувати достовірні дані для прийняття управлінських рішень.
- Визначити критерії класифікації витрат на поліпшення та технічне обслуговування на підставі їх

економічної сутності, впливу на майбутні вигоди та можливості подальшого використання, що дозволить мінімізувати помилки при розмежуванні поточних і капітальних витрат.

- Ініціювати створення професійних стандартів для бухгалтерів з обліку основних засобів, які міститимуть вимоги до знань сучасних інформаційних систем, методів амортизації та міжнародних вимог до розкриття інформації про необоротні активи.

Подальший розвиток досліджень у цьому напрямі доцільно зосередити на удосконаленні механізмів

переоцінки основних засобів у ринкових умовах, розробці цифрових платформ для моніторингу стану активів у реальному часі, а також формуванні комплексної системи обліку й аналізу ефективності використання основних засобів з елементами прогнозування й оцінювання ризиків.

Таким чином, інтеграція запропонованих наукових підходів сприятиме зміцненню методичної бази обліку основних засобів в Україні, підвищенню якості управлінських рішень та загальній економічній ефективності підприємств в умовах постійної трансформації облікового середовища.

Література

1. Податковий кодекс України : Кодекс України від 01.04.2025 № 2755-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 26.05.2025).
2. Подмешальська Ю. В. Оцінка якості обліку в аудиті. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2016. Вип. 5 (4). С. 265–270.
3. Радзивилук Ю. В. Особливості класифікації основних засобів на промислових підприємствах. *Економічні науки*. 2010. Вип. 7 (3). С. 64–68.
4. Сук Л. К., Сук П. Л. Облік власного капіталу. *Бухгалтерія в сільському господарстві*. 2015. № 14. С. 43–47.
5. Шестерняк М. М. Облік і аудит в цифровій економіці: виклики глобалізації та перспективи. *International Scientific Conference Digital and Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings*, January 25th, 2019. Kielce, Poland: Baltija Publishing. 220 pages. P. 187–189.
6. Япунська О. С. Облік основних засобів за стадіями життєвого циклу : монографія. Херсон, 2017. 188 с.
7. Могилова М. М. Сутнісні ознаки основних засобів як визначальні положення обґрунтування їх складу. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 156–164.
8. Мужевич Н. В. Нормативно-правове регулювання обліку витрат у будівництві. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9. С. 196–201.
9. Єрмак О. І. Фінансовий облік I (облік активів) : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Слово», 2008. 376 с.
10. Панасюк В. М., Мельничук І. В., Москалюк Н. Б. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 264 с.
11. Подмешальська Ю. В., Троян О. В., Біла Л. В. Теоретико-практичні аспекти проведення аудиту основних засобів. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 64–70.
12. Подолянчук О. А., Химич Г. М. Методика і аналіз аудиту обліку основних засобів. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4(70). С. 76–80.
13. Домбровська Н. Р. Економічна сутність основних засобів та їх класифікація. *Економічні науки: Облік і фінанси*. 2012. Вип. 9 (1). С. 340–349.
14. Капітал, основні та оборотні засоби підприємства : навчальний посібник. [Круш П. В., Клименко О. В., Подвігіна В. І., Гулевич В. О.]. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 328 с.
15. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородний А. Г. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2008. 487 с.
16. Крупка Я. Д. Фінансовий облік: підручник / Я. Д. Крупка, З. В. Задорожний, Н. Я. Микитюк та ін. Київ : Кондор, 2013. 551 с.

References

1. Tax Code of Ukraine: Code of Ukraine dated 01.04.2025 No. 2755-VI / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (date of access: 26.05.2025).
2. Podmeshalska, Y. V. (2016). Assessment of Accounting Quality in Audit. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series "Economics"*, Issue 5 (4), pp. 265–270.
3. Radzyvilyuk, Y. V. (2010). Features of Fixed Assets Classification at Industrial Enterprises. *Economic Sciences*, Issue 7 (3), pp. 64–68.
4. Suk, L. K., Suk, P. L. (2015). Accounting for Equity. *Accounting in Agriculture*, No. 14, pp. 43–47.
5. Shesterniak, M. M. (2019). Accounting and Auditing in the Digital Economy: Globalization Challenges and Prospects. *International Scientific Conference "Digital and Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies"*, January 25th, 2019. Kielce, Poland: Baltija Publishing, p. 187–189.

6. Yatsunskaya, O.S. (2017). *Accounting of Fixed Assets According to the Stages of the Life Cycle: Monograph*. Kherson, 188 p.
7. Mohylova, M.M. (2016). Essential Features of Fixed Assets as Key Provisions for Justifying Their Composition. *Collection of Scientific Works of the Podillia State Agrarian and Technical University. Economic Sciences*, Issue 24 (3), pp. 156–164.
8. Muzhevych, N. V. (2013). Regulatory and Legal Framework of Cost Accounting in Construction. *Innovative Economy*, No. 9, pp. 196–201.
9. Yermak, O. I. (2008). *Financial Accounting I (Asset Accounting): Textbook*. Kyiv: Slovo Publishing House, 376 p.
10. Panasyuk V.M., Melnychuk I.V., Moskaliuk N.B. *Accounting and Analytical Support for the Economic Security of Business Entities*. Ternopil: TNEU, 2020. 264 p.
11. Podmeshalska Yu.V., Troyan O.V., Bila L.V. *Theoretical and Practical Aspects of Conducting an Audit of Fixed Assets*. Economic Science. Investments: Practice and Experience. 2019. No. 2. P. 64–70.
12. Podolianshchuk O. A., Khymych H. M. *Methodology and Analysis of the Audit of Fixed Assets Accounting*. Collection of Scientific Papers of VNAU. Series: Economic Sciences. 2017. No. 4(70). P. 76–80.
13. Dombrovska N.R. *The Economic Essence of Fixed Assets and Their Classification*. Economic Sciences: Accounting and Finance. 2012. Issue 9 (1). P. 340–349.
14. Capital, Fixed and Current Assets of the Enterprise: Textbook / [Krush P.V., Klymenko O.V., Podvihina V.I., Hulevych V.O.]. Kyiv: Center of Educational Literature, 2008. 328 p.
15. Kindratska H.I., Bilyk M.S., Zahorodnyi A.H. *Economic Analysis: Textbook*. Kyiv: Znannia, 2008. 487 p.
16. Krupka Ya.D. *Financial Accounting: Textbook* / Ya.D. Krupka, Z.V. Zadorozhnyi, N. Ya. Mykytiuk et al. Kyiv: Kondor, 2013. 551 p.

Познаховський Віктор Анатолійович

*кандидат економічних наук, доцент,
викладач-методист економічних дисциплін*

*Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський фаховий коледж
Національного університету біоресурсів і природокористування України»*

Poznakhovskiy Viktor

*PhD in Economics, Associate Professor,
Methodologist Lecturer in Economic Disciplines
Separate Subdivision «Rivne Vocational College of*

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine»

ORCID: 0000-0001-7923-7534

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11038

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОДАТКОВИХ СИСТЕМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE TAX SYSTEMS OF EUROPEAN COUNTRIES IN THE CONTEXT OF INTEGRATION PROCESSES

Анотація. Вступ. Податкова система будь-якої країни є не лише джерелом наповнення бюджету, а й інструментом соціального балансу, розвитку економіки та сигналом для інвесторів. Для України, що прагне інтеграції до Європейського Союзу, важливо не просто оновлювати фіскальні правила, а осмислено наближатися до європейських практик.

Мета. Метою дослідження є виявлення глибинних відмінностей між податковими системами України та країн ЄС, а також пошук реалістичних механізмів адаптації національного податкового середовища до європейських стандартів.

Матеріали і методи. У роботі використано статистику міжнародних організацій (OECD, WIIW, Єврокомісія), положення податкових директив ЄС, а також наукові дослідження з тематики фіскальної інтеграції. Методологічна основа включає порівняльний аналіз, інституційний підхід та узагальнення кейсів із європейської практики.

Результати. Дослідження показало, що в Україні переважають непрямі податки (особливо ПДВ), тоді як у країнах ЄС структура більш збалансована на користь прямих податків і соціальних внесків. Аналіз виявив позитивні приклади цифрового адміністрування та адресного стимулювання в ЄС, які можуть бути адаптовані в Україні. Окрему увагу приділено податковим змінам у період війни.

Перспективи. Надалі доцільно вивчати, як саме імплементація *acquis communautaire* позначиться на фіскальній ефективності в Україні, зокрема через призму цифрових рішень, стабільності законодавства і довіри платників податків.

Ключові слова: податкова система, фіскальна політика, адміністрування, євроінтеграція, податкові стимули.

Summary. Introduction. A country's tax system plays a key role not only in generating public revenue but also in shaping economic development, fostering social justice, and building trust between citizens and the state. For Ukraine, which is undergoing deep institutional changes and striving for European integration, the modernization and harmonization of its fiscal framework with the standards and practices of the European Union has become an urgent strategic task. This is especially relevant in the context of ongoing military conflict and economic instability.

Purpose. This study aims to identify the structural, administrative, and institutional differences between the tax systems of Ukraine and EU countries, as well as to formulate practical mechanisms for adapting the Ukrainian fiscal system to modern European approaches in the fields of taxation, digitalization, and economic regulation.

Materials and methods. The research is based on comparative analysis of tax statistics and regulatory frameworks using data from international organizations such as OECD, WIIW, the European Commission, and the World Bank. The methodology includes institutional analysis, synthesis of best practices from EU countries, and evaluation of wartime fiscal innovations in Ukraine.

Results. The findings demonstrate that Ukraine's tax system remains highly dependent on indirect taxes, especially VAT, which creates regressive effects and increases the burden on end consumers. In contrast, EU countries rely more on direct taxes and social contributions, enabling a more balanced distribution of fiscal responsibilities. Furthermore, Ukraine's tax administration is characterized by regulatory instability and fragmented digital tools, while the EU exemplifies comprehensive and integrated digital tax platforms. Countries like Estonia and Poland offer strong examples of digital transformation in tax oversight. During the war, Ukraine introduced a number of temporary fiscal measures and accelerated the implementation of digital services, such as e-audit and services within the «Diia» platform.

Prospects. Further development of Ukraine's tax system requires a dual focus: on the one hand, technological modernization and legislative stabilization; on the other, improved transparency, trust, and fairness. The practical value of this research lies in its potential use for policy reform, legislative alignment with EU directives (acquis communautaire), and enhanced business environment. Future studies should examine the measurable impacts of tax incentives in priority sectors, the role of digital solutions in improving tax discipline, and the institutional barriers to full-scale implementation of European fiscal models.

Key words: tax system, fiscal convergence, VAT, tax administration, European integration, tax incentives, digital reform.

Постановка проблеми. Гармонізація податкової системи України з нормами Європейського Союзу є стратегічним викликом у межах реалізації євроінтеграційного курсу. Податки в сучасному державному управлінні відіграють не лише фінансову роль, але й виступають інструментом реалізації соціально-економічної політики, формуючи умови для інвестиційної привабливості, соціальної справедливості та інституційної довіри до держави.

На тлі зростаючого значення цифрових трансформацій та кризових явищ (зокрема, повномасштабної війни), українська податкова модель демонструє низку структурних дисбалансів. Серед них — надмірна залежність від непрямих податків, нестабільність законодавства, обмежена ефективність адресних пільг і низький рівень цифровізації адміністративних процедур.

У такій ситуації постає потреба не лише в технічному доопрацюванні податкової системи, а й у її концептуальному перегляді — з урахуванням сучасних викликів, європейських практик і національного контексту. Особливої ваги набуває пошук оптимального балансу між фінансовою ефективністю, цифровими інноваціями та соціальною справедливістю. Це формує наукову й прикладну актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансової політики, адміністрування податків та їхнього впливу на соціально-економічний розвиток активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. У роботах міжнародних організацій — OECD, WIIW, Європейської Комісії — представлено порівняльні характеристики податкового навантаження в європейських країнах, підходи до адміністрування податків та роль цифрових технологій у підвищенні прозорості й ефективності фінансових систем [1–3].

У звітах Світового банку, зокрема рейтинг *Paying Taxes*, акцентовано увагу на бар'єрах податкового адміністрування в країнах, що трансформуються, включно з Україною [4]. Аналіз податкових реформ у країнах Центрально-Східної Європи та їхній фінансовий ефект подано у працях економістів

WIIW (Г. Маршал, М. Фішер) [5]. Ці праці визначають ключові тренди європейського податкового дизайну, зокрема поступовий перехід до систем електронного аудиту та єдиної цифрової звітності.

Серед українських дослідників варто відзначити Мельника М.І. та Єфіменко Т.І., які досліджують вплив податкової політики на економічне зростання, а також соціальний ефект фінансового навантаження [6; 7]. Кріштопа І.Ю. аналізує правові аспекти адаптації українського податкового законодавства до *acquis communautaire* [8]. Любіч О.О. вивчає практичні аспекти цифровізації податкового адміністрування в Україні [9]. Праці Заруби В.М. та Салигіна С.С. присвячені питанням трансформації фінансового механізму в умовах кризових викликів [10; 11].

Однак, попри наявність ґрунтовних досліджень, низка питань залишається недостатньо розкритою. Зокрема, потребують уточнення:

- механізми фінансової адаптації в умовах війни;
- специфіка цифрових рішень для українського адміністрування;
- порівняльна ефективність податкових стимулів в країнах ЄС та Україні;
- інституційні бар'єри до впровадження європейських практик.

Саме цим питанням присвячене дане дослідження.

Метою статті є виявлення концептуальних та практичних відмінностей між податковими системами України та країн Європейського Союзу, формулювання механізмів фінансової адаптації на основі типологізації фінансових інструментів, структури податкових надходжень, ефективності адміністрування та цифрових рішень, що дозволить адаптувати європейські підходи до українських умов в умовах інтеграції та воєнного виклику.

Матеріали і методи дослідження. Матеріалами дослідження виступили: 1) офіційні статистичні бази міжнародних організацій (OECD, Європейської Комісії, Світового банку, WIIW), що містять дані про податкову структуру, рівень фінансового навантаження та цифрові індикатори адміністрування; 2) нормативно-правові акти країн ЄС та України

в частині податкової політики й адміністрування; 3) наукові публікації українських і зарубіжних авторів, що аналізують фіскальні інструменти, реформи в оподаткуванні та цифровізацію податкової сфери.

У ході дослідження використано такі методи: метод порівняльного аналізу — для зіставлення структури податкових надходжень, рівня фіскального навантаження та організаційних підходів в адмініструванні в Україні та країнах ЄС; інституційно-правовий метод — для дослідження механізмів імплементації податкових директив ЄС у національне законодавство; метод узагальнення та типологізації — для виділення основних підходів до фіскальної адаптації, цифрових реформ та інструментів стимулювання бізнесу; логічний аналіз і синтез — для формулювання висновків, обґрунтування практичних рекомендацій і визначення перспектив подальших досліджень.

Окремо враховано вплив воєнного стану на фіскальну політику України, що дозволило оцінити гнучкість податкової системи та потенціал для адаптації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Податкові системи країн Європейського Союзу характеризуються збалансованою структурою надходжень, соціальною орієнтацією та стабільністю адміністрування. Більшість держав ЄС формують основну частину податкових доходів за рахунок прямих податків і соціальних внесків. Натомість податкова система України залишається переважно залежною від непрямих податків — зокрема, податку на додану вартість (ПДВ), частка якого у 2023 році становила близько 40% усіх податкових надходжень [1].

У таблиці 1 чітко видно фіскальну асиметрію: в Україні переважають непрямі податки (насамперед ПДВ), тоді як у ЄС — прямі податки й соціальні внески. Така структура спричиняє зростання ризиків фіскальної несправедливості, особливо щодо мало-забезпечених верств населення.

У 2023 році податкове навантаження в Україні становило приблизно 25% ВВП, тоді як середній рівень по країнах ЄС — 39%.

Як показано в таблиці 1, такі відмінності зумовлюють не лише розбіжності у податковому навантаженні, а й у соціальному ефекті функціонування систем. В українських реаліях основне податкове навантаження припадає на кінцевих споживачів,

тоді як у країнах ЄС податкова система побудована з урахуванням принципів вертикальної та горизонтальної справедливості.

Ефективність податкової системи залежить не лише від обсягів та структури надходжень, а й від якості адміністрування. Саме цей компонент залишається в Україні одним з найвразливіших. Незважаючи на впровадження електронної звітності, особистого кабінету платника, автоматизованих накладних, система адміністрування часто сприймається як складна, розрізнена та незручна для бізнесу.

У рейтингу Paying Taxes 2022 Україна посіла 78-ме місце серед понад 180 країн, поступаючись навіть деяким сусідам з Центрально-Східної Європи [4]. Основними бар'єрами залишаються часові витрати на звітність, нестабільність регуляторної бази та обмежена прозорість окремих процедур.

Для порівняння, країни ЄС демонструють вищий рівень фіскального адміністрування. Так, Естонія першою запровадила повністю електронну модель податкового контролю; у Польщі функціонує система JPK (Jednolity Plik Kontrolny), яка забезпечує автоматичне подання даних; Франція і Нідерланди використовують прозорі адресні пільги в поєднанні зі стабільним податковим плануванням.

В Україні більшість ініціатив із цифровізації все ще перебувають на етапі пілотування: триває тестування е-аудиту, розширюється функціонал «Дії», частково вдосконалюється електронний кабінет. Проте сама наявність технологій не гарантує результату.

Ключовою проблемою залишається дефіцит довіри між бізнесом і державою. Сучасна європейська модель адміністрування базується на партнерстві, а не на карально-контрольному механізмі. Саме така переорієнтація — від ручного втручання до автоматизованого сервісного супроводу — має стати основою фіскальної адаптації України.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році кардинально змінило податкові орієнтири держави. В умовах економічного шоку, втрати підприємств, зниження ділової активності та зростання оборонних витрат фіскальна політика України набула характеру антикризового регулювання.

Було оперативно запроваджено низку тимчасових заходів, зокрема:

Таблиця 1

Структура податкових надходжень в Україні та ЄС, 2023 р.

Показник	Україна (2023)	ЄС (2023)
Податкове навантаження (% ВВП)	25,1%	39,0%
Частка ПДВ у податкових надходженнях	~40%	20,7%
Частка ПДФО та соціальних внесків у надходженнях	~35%	49,3%
Індекс Paying Taxes (місце у рейтингу)	78	—

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4]

Таблиця 2

Порівняння податкової системи України та країн ЄС: ключові характеристики

Критерій	Україна: поточна ситуація	Країни ЄС: орієнтир для адаптації
Структура податкових надходжень	Переважають ПДВ, низька частка податку на прибуток і доходи	Баланс прямих і непрямих податків, високі соціальні внески
Податкове навантаження	~25% ВВП	~39% ВВП
Адміністрування	Складні процедури, обмежена автоматизація	Повна цифровізація, єдині платформи, автоматичний обмін даними
Податкові стимули	Фрагментарні, без механізмів оцінки ефективності	Чітко визначені, стабільні, з оцінкою результатів
Законодавча стабільність	Часті зміни, ситуативні підходи	Прогнозованість, довгострокова стратегія
Податкова культура	Низький рівень довіри, висока тінізація	Партнерські відносини платника й держави

Джерело: систематизовано автором на основі [1–6]

- розширено можливості спрощеної системи оподаткування;
- дозволено відтермінування подання звітності;
- скасовано штрафи за несвоєчасне виконання зобов'язань;
- скорочено кількість планових податкових перевірок.

Паралельно активізувалося впровадження цифрових інструментів: оновлено функціонал Електронного кабінету платника податків, розширено сервіси в межах платформи «Дія», розпочато тестування електронного аудиту.

Попри форс-мажорні обставини, Україна зберегла курс на фіскальну інтеграцію з ЄС. Ба більше, війна стала каталізатором для реформ, які раніше просувалися повільно: цифровізація адміністрування, зменшення регуляторного тиску, оновлення податкового законодавства.

З метою систематизації основних розбіжностей і потенційних орієнтирів податкової адаптації України до практик ЄС доцільно представити їх у порівняльному форматі (таблиця 2).

Українська податкова модель потребує не лише технічного оновлення, а й концептуального перегляду її функцій у державному управлінні. Європейський досвід — зокрема Польщі, Естонії, Нідерландів — демонструє, що прорив можливий на перетині технологій і фіскальної культури.

Україна вже зробила перші кроки, але їх характер переважно пілотний. Завдання полягає не в копіюванні директив, а в гнучкій адаптації: враховуючи вплив війни, тінізації та недовіри. Лише

поєднання цифрових рішень, стабільних норм і соціальної справедливості дасть шанс на справжню фіскальну трансформацію.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, отримані результати підтверджують, що податкова система України перебуває на етапі трансформації, де цифровізація, прозорість та соціальна орієнтація повинні стати ключовими орієнтирами майбутніх реформ. Визначено, що фіскальна асиметрія, адміністративні бар'єри та недовіра між бізнесом і державою стримують ефективність податкової політики.

Практична реалізація запропонованих підходів може бути використана для удосконалення механізмів адміністрування, зниження тиску на платників податків і посилення фіскальної стабільності. Важливо, щоб фіскальна система виконувала не лише бюджетну, а й регуляторну, стимулюючу та справедливую функцію.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на:

- розробці методик адаптації директив ЄС у податковому законодавстві України;
- побудові моделей впливу цифрових інструментів на дисципліну сплати податків;
- кількісному аналізу ефективності адресних фіскальних стимулів у секторах, критичних для післявоєнного відновлення.

Це створить підґрунтя для побудови адаптивної, прозорої та ефективної податкової системи, здатної відповідати як сучасним викликам, так і стратегічним цілям європейської інтеграції.

Література

1. OECD. Revenue Statistics 2023. URL: <https://www.oecd.org/tax/revenue-statistics.htm> (дата звернення: 25.05.2025).
2. Державна податкова служба України. Офіційна статистика. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/statistichna-informatsiya> (дата звернення: 25.05.2025).
3. Estonian Tax and Customs Board. e-Tax/e-Customs. URL: <https://www.emta.ee/eng> (дата звернення: 25.05.2025).
4. Polish Ministry of Finance. Standard Audit File for Tax (SAF-T). URL: <https://www.podatki.gov.pl/jpk> (дата звернення: 25.05.2025).

5. European Commission. Taxation trends in the European Union. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs (дата звернення: 25.05.2025).
6. World Bank. Doing Business 2020: Paying Taxes Indicator. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/paying-taxes> (дата звернення: 25.05.2025).
7. Кріштопа І. Ю. Інституційні особливості адаптації податкової політики України до європейських стандартів. *Економіка і держава*. 2022. № 3. С. 28–32.
8. Любич О. О. Електронне адміністрування як елемент цифровізації фіскальної системи України. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 47–53.
9. Мельник М. І., Єфіменко Т. І. Податкова політика України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник НАН України*. 2021. № 4. С. 12–20.
10. WIIW — The Vienna Institute for International Economic Studies. Tax Systems and Fiscal Policies in Central and Eastern Europe. URL: <https://wiiw.ac.at> (дата звернення: 25.05.2025).
11. European Commission. Implementation of tax directives under the *acquis communautaire*. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/acquis_en (дата звернення: 25.05.2025).
12. OECD. Tax Policy Reforms 2022. URL: <https://www.oecd.org/tax/tax-policy-reforms-26173433.htm> (дата звернення: 25.05.2025).
13. Міністерство фінансів України. Податкові ініціативи та аналітика. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 25.05.2025).
14. European Court of Auditors. Taxation in the EU: challenges and options. URL: <https://www.eca.europa.eu> (дата звернення: 25.05.2025).
15. Global Tax Report 2023. EY. URL: https://www.ey.com/en_gl/tax (дата звернення: 25.05.2025).

References

1. OECD. (2023). *Revenue Statistics 2023*. URL: <https://www.oecd.org/tax/revenue-statistics.htm>.
2. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. (2025). *Ofitsiina statystyka* [Official statistics]. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/statistichna-informatsiya> [in Ukrainian].
3. Estonian Tax and Customs Board. (2025). *e-Tax/e-Customs*. URL: <https://www.emta.ee/eng>.
4. Polish Ministry of Finance. (2025). *Standard Audit File for Tax (SAF-T)*. URL: <https://www.podatki.gov.pl/jpk>.
5. European Commission. (2023). *Taxation trends in the European Union*. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs.
6. World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Paying Taxes Indicator*. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/paying-taxes>.
7. Krishtopa, I. Yu. (2022). Instytutsiini osoblyvosti adaptatsii podatkovoi polityky Ukrainy do yevropeyskykh standartiv (Institutional features of tax policy adaptation in Ukraine to EU standards). *Ekonomika i derzhava*, № 3, pp. 28–32 [in Ukrainian].
8. Liubych, O. O. (2023). Elektronne administruvannya yak element tsyfrovizatsii fiskalnoi systemy Ukrainy (Electronic administration as an element of fiscal digitalization in Ukraine). *Finansy Ukrainy*, № 5, pp. 47–53 [in Ukrainian].
9. Melnyk, M. I., Yefimenko, T. I. (2021). Podatkova polityka Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku (Ukraine's tax policy: problems and development prospects). *Naukovyi visnyk NAN Ukrainy*, № 4, pp. 12–20 [in Ukrainian].
10. WIIW — The Vienna Institute for International Economic Studies. (2022). *Tax Systems and Fiscal Policies in Central and Eastern Europe*. URL: <https://wiiw.ac.at>.
11. European Commission. (2024). *Implementation of tax directives under the acquis communautaire*. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/acquis_en.
12. OECD. (2022). *Tax Policy Reforms 2022*. URL: <https://www.oecd.org/tax/tax-policy-reforms-26173433.htm>.
13. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2024). *Podatkovi initsiatyvy ta analityka* (Tax initiatives and analytics). URL: <https://mof.gov.ua> [in Ukrainian].
14. European Court of Auditors. (2023). *Taxation in the EU: challenges and options*. URL: <https://www.eca.europa.eu>.
15. EY Global. (2023). *Global Tax Report 2023*. URL: https://www.ey.com/en_gl/tax.

УДК 657:336

Ромашко Ольга Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет*

Romashko Olha

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-3466-3489*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11044

КРИПТОВАЛЮТА ЯК ОБ'ЄКТ ОБЛІКУ CRYPTOCURRENCY AS AN OBJECT OF ACCOUNTING

Анотація. Вступ. У статті досліджено загальні і проблемні аспекти ідентифікації криптовалюти як об'єкту обліку, проаналізовано світовий досвід і окреслено перспективи вдосконалення вітчизняної практики. Питання організації обліку криптовалюти на тлі стрімкої цифровізації фінансово-економічних процесів набуває особливої значимості, зокрема внаслідок розвитку вітчизняної і світової практики використання фізичними особами і представниками бізнесу криптовалюти як активу, засобу платежу, інвестиції тощо. Важливим моментом у досвіді обліку криптовалюти в Україні стало прийняття Верховною Радою України Закону «Про віртуальні активи», який мав би чітко окреслити аспекти визнання криптовалюти в обліковій практиці, проте до сьогодні він не набрав чинності. Недоопрацьована законодавча основа і фактична відсутність національно визнаних принципів і положень обліку криптовалюти у сукупності виступають основною перешкодою для розвитку ринку криптовалюти і забезпечення її прозорого обігу. Даний аспект зумовлює актуальність теми і зростаючий інтерес з боку наукового співтовариства.

Мета. Дослідження загальних і проблемних аспектів ідентифікації криптовалюти як об'єкту обліку, аналіз світового досвіду і перспектив вдосконалення вітчизняної практики.

Матеріали і методи. Для реалізації дослідження було використано методи аналізу, порівняння, абстрагування та узагальнення.

Результати. У статті було проаналізовано суть криптовалюти як об'єкту обліку, основні нормативно-правові аспекти організації обліку криптовалюти в Україні, узагальнено актуальні проблеми і перспективи їх вирішення. Важливу роль відіграло вивчення світового досвіду, відображення різних позицій держав щодо визнання криптовалюти як об'єкту обліку.

Перспективи. Отримані у статті заключення і ідеї можуть бути використані для формування і адаптації облікової політики щодо криптовалюти, удосконалення нормативно-правової, законодавчої бази в частині регулювання обліку криптовалюти як передумови до практичного введення обліку криптовалюти в Україні.

Ключові слова: криптовалюта, віртуальний актив, цифровізація, цифрова економіка, бухгалтерський облік і оподаткування, Національні П(С)БО, фінансова звітність.

Summary. Introduction. The article examines the general and problematic aspects of identifying cryptocurrency as an object of accounting, analyses the global experience of recognising cryptocurrency as an object of accounting and the prospects for its application in the realities of Ukraine. The issue of accounting for cryptocurrencies against the background of rapid digitalisation of financial and economic processes is of particular importance, in particular, due to the development of domestic and international practice of using cryptocurrencies as assets, means of payment, investments, etc. An important point in the experience of cryptocurrency accounting in Ukraine was the adoption by the Verkhovna Rada of Ukraine of the Law on Virtual Assets, which should have clearly defined the aspects of cryptocurrency recognition in accounting practice, but has not yet entered into force. The incomplete legislative framework and the actual absence of nationally recognised cryptocurrency accounting principles and regulations are, in aggregate, the main obstacles to the development of the cryptocurrency market and ensuring its transparent circulation. This aspect determines the relevance of the topic and the growing interest of the scientific community.

Purpose. Research into general and problematic aspects of identifying cryptocurrency as an object of accounting, analysis of world experience and prospects for improving domestic practice.

Materials and Methods. The research was conducted using the methods of analysis, comparison, abstraction and generalisation.

Results. The article analyses the essence of cryptocurrency as an object of accounting, analyses the main regulatory and legal aspects of cryptocurrency accounting in Ukraine, and summarises current problems and prospects for their solution. An important role was played by the study of international experience, reflecting different positions on the recognition of cryptocurrencies as an accounting object.

Perspectives. The conclusions and ideas obtained in the article can be used to formulate and adapt the accounting policy for virtual assets, improve the regulatory and legislative framework for regulating cryptocurrency accounting as a prerequisite for the practical introduction of cryptocurrency accounting in Ukraine.

Key words: cryptocurrency, virtual asset, digitalisation, digital economy, accounting and taxation, National Accounting Standards, financial reporting.

Постановка проблеми. Криптовалюта поступово трансформується з альтернативного засобу платежу на економічний актив, що стає популярним у використанні фізичними особами і бізнесом. Високий інтерес до криптовалюти зумовлений її значним потенціалом до централізації і глобального застосування, перспективністю у сфері інвестицій, зокрема диверсифікації ризиків, та не значними транзакційними витратами. Міжнародний досвід містить приклади різних методів сприйняття криптовалюти як об'єкту обліку — від врегульованої практики до заборони криптовалюти. Для українського ринку криптовалюта є новим об'єктом, який потребує чіткого правового і методологічного регулювання, раціонального законодавчого забезпечення і дієвої практики, сформованої із урахуванням ключових аспектів і проблем українського економічного простору. Попри стрімкий розвиток криптовалютного ринку, характерна відсутність чітких методологічних рамок щодо обліку криптовалюти, її оцінки і відображення у фінансовій звітності, що залишається основою проблемою і значно перешкоджає досягненню прозорості в обігу віртуального активу. Дана стаття є оригінальною спробою систематизації міжнародного досвіду, аналізу української практики в частині формування і розвитку правового поля, обґрунтування перспективних підходів до організації обліку і визнання криптовалюти як активу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема обліку криптовалюти активно висвітлюється у працях українських і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток проблематики зроблено такими вітчизняними дослідниками, як С. Грицай [1–2], В. Віндіктова [3], В. Ганусич [4], Я. Крупка, В. Окренець, В. Покинйчереда [5], Н. Гуріна, А. Озеран, Р. Коршикова, І. Орлов [6] та ін. У роботах С. Грицай [1–2] було проведено деталізований аналіз криптовалюти — його трансформацію від цифрової валюти до повноцінного, затребуваного віртуального активу. Науковець проаналізував зміни у законодавчому, нормативно-правовому регулюванні, врахував філософські, загальнонаукові, спеціальні правові аспекти і отримав висновок — «криптовалютна еко-система, яку намагаються створити в Україні, і яка в першу чергу призначена для взає-

модії держави та іноземних і вітчизняних інвесторів крипто-бізнесу, на сьогодні перебуває тільки на стадії її формування» [1]. В. Віндіктова вважає, що важливо приділяти більше уваги розробці комплексної обліково-інформаційної системи задля управління обігом криптовалюти задля оптимізації функціонування криптовалюти в українському економічному просторі. Основними передумовами до таких дій є нагальна потреба у підвищенні ефективності та прозорості управління фінансовими ресурсами, пов'язаними з криптовалютою, а також приведення у відповідність обігу і використання криптовалюти вимогам сучасного бізнес-середовища [3]. В. Ганусич аналізує зарубіжні підходи до обліку криптовалюти і визначає серед основних труднощів у діючій практиці наявність багатьох видів криптоактивів, які різняться за природою та характером використання, що унеможливорює уніфікацію досвіду обліку [4]. В. Покинйчереда доповнює цей аспект тим, що некоректність представлення криптовалюти як об'єкту обліку сприяє створенню ризиків недостовірного представлення інформації у фінансовій звітності [5]. Значна кількість праць зосереджена на вивченні окресленої проблематики, висвітлюються різні сторони облікового процесу, зарубіжний досвід і перспективи його впровадження в Україні. Проте, відсутня чіткість у висвітленні правового статусу криптовалюти, обліку, оподаткування і декларуванні, що у сукупності створює неврегульованість обігу криптовалюти і зумовлює потребу у перманентних дослідженнях проблематики задля пошуку оптимальних механізмів організації облікових процесів із урахуванням сучасних трендів вітчизняного і світового ринків.

Мета статті є дослідження загальних і проблемних аспектів ідентифікації криптовалюти як об'єкту обліку, аналіз світового досвіду і перспектив вдосконалення вітчизняної практики.

Матеріали і методи. Для досягнення мети дослідження використано нормативно-правові акти України, національні та міжнародні стандарти обліку та звітності, публікації науковців. Для реалізації дослідження було використано методи аналізу, порівняння, абстрагування та узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Криптовалюта виступає одним із типів криптоак-

тивів, що використовуються у блокчейн-технології. Відповідно до класифікації Асоціації присяжних сертифікованих бухгалтерів (далі — АССА), «криптовалюта — це нематеріальний цифровий токен, який записується за допомогою інфраструктури розподіленого реєстру (зокрема, блокчейну), і надає власнику цього активу різні права на використання. Цифрові токени є власністю суб'єкта, який володіє ключем, що дозволяє йому створити новий запис у реєстрі; токени являють собою конкретні обсяги цифрових ресурсів, які суб'єкт має право контролювати, а також передавати цей контроль третім особам» [7]. Така дефініція відображає основний аспект складності облікового процесу криптовалюти — вона є нематеріальною, не має фізичної форми і, зважаючи на це, визнання її як об'єкту обліку має ряд перешкод:

- по-перше, значні проблеми із фактичною ідентифікацією криптовалюти, надання їй чіткого правового статусу та стабільної вартості;
- по-друге, технічні складності і ризики, зумовлені не лише процесом ідентифікації, а також встановленням факту володіння;
- по-третє, невизначеність з аспектами оподаткування активу і доходу від його використання;
- по-четверте, волатильність курсу — притаманною є різка, низько прогнозована зміна вартості активу, яка впливає на визначення достовірної цінності і відображення у фінансовій звітності. Криптовалюта на законодавчому рівні не визнана ні грошима (хоча нормативна база деяких країн визнає, що криптовалюта може виконувати функцію засобу платежу), ні матеріальним об'єктом, ні фінансовим інструментом, проте поєднує у собі функції усіх цих фінансових активів;
- по-п'яте, правове регламентування — нормативно-правові документи регулюють реальні процеси, відносини між суб'єктами правового поля, що є ускладненим в умовах ринку цифрових активів.

Не зважаючи на складності і сукупність перешкод, організація обліку криптовалюти триває по всьому світу, адже актив набуває популярності і широкого використання. Українська практика визнання криптовалюти як об'єкту обліку розпочинається із Закону України «Про віртуальні активи», який було прийнято у 2022 році, про не введено в дію. З практичної точки зору цей Закон покликаний врегулювати основні аспекти використання криптовалюти, зокрема як з правової, так і економічної точки зору. З огляду на правовий аспект, криптовалюта визнається нематеріальним благом, право власності на яке набувається за фактом створення цього віртуального активу, вчинення та виконання правочину щодо нього, на підставі норм закону або рішення суду і засвідчується володінням ключа такого віртуального активу [8]. З економічної, зокрема облікової, точки зору, криптовалюта — це актив, що наділений основними його характеристиками, а саме:

- контрольованість з боку суб'єкта господарювання, зокрема в частині відокремлення від власника (держателя) шляхом реалізації або передачі у власність іншого суб'єкта;
- використання із можливістю отримання економічних вигод — обмін на товар, послугу або вчинення інших дій, які, потенційно, стануть джерелом отримання вигоди власником криптовалюти;
- можливість вимірювання — даний аспект є суперечливим, адже ціна криптовалюти є високо мінливою. Проте, криптовалюта має свою ринкову вартість, а тому може бути виміряна в грошовому еквіваленті, кількісно ідентифікована і, відповідно, відображена у фінансовій звітності господарюючого суб'єкта.

Орієнтиром для організації обліку криптовалюти виступають Міжнародні стандарти фінансової звітності (далі — МСФЗ) і Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (далі — МСБО), які надають теоретичні і практичні вказівки щодо особливостей облікового процесу і відображення криптовалюти у фінансовій звітності. Визнання криптовалюти як об'єкту обліку, відповідно до МСБО, може відбуватися за наступними напрямками:

- визначення як запасів (МСБО 2 «Запаси»), оскільки криптовалюта відповідає одній із умов — може утримуватись для продажу у звичайному ході бізнесу [9];
- визначення як нематеріального активу (МСБО 38 «Нематеріальні активи»), оскільки криптовалюта, як і описані у МСБО 38 ресурси, визначається такою, що може бути контрольованою суб'єктом господарювання та приносити надходження майбутніх економічних вигод до суб'єкта господарювання; це немонетарний актив, який не має фізичної субстанції та може бути ідентифікований [10].

Серед наукового співтовариства тривають дискусії щодо того, чи може криптовалюта бути визнана як типовий фінансовий інструмент у тому розумінні, як описано у МСБО 32 «Фінансові інструменти: подання». Відповідно до МСБО 32, фінансовими інструментами є «будь-який контракт, який приводить до виникнення фінансового активу у одного суб'єкта господарювання та фінансового зобов'язання або інструмента капіталу у іншого суб'єкта господарювання» [11]; це грошові кошти, інструменти власного капіталу, контрактні права, фінансові інвестиції. Основними ознаками даних типів активів є те, що вони виступають об'єктом договірних відносин між сторонами, в ході яких виникає зобов'язання в одній сторони передати актив іншій (наприклад, у випадку кредиторської заборгованості). Основа відносин — двосторонність, фінансовий інструмент для одної сторони виступає активом, а для іншої — зобов'язанням чи власним капіталом. У контексті аналізу криптовалюти постає головна суперечка — вона не вимагає і не передбачає договору між сторонами, який би регламентував обов'язок передачі грошо-

вих коштів одною стороною іншій. Криптовалюта як об'єкт обліку, в даному контексті, не може виступати об'єктом договірної права для власника та не є договором, який може бути врегульований інструментами власного капіталу. Окрім того, криптовалюта лише частково виконує основні функції грошових коштів, зокрема:

- функція засобу обігу — часткове виконання, в частині розрахунків за товари/послуги, в першу чергу в електронній комерції; найбільш характерне для держав із високим рівнем цифровізації, ефективним правовим регламентуванням або наявними специфічними передумовами застосування криптовалюти як засобу обігу (зокрема, в державах, де присутнє зниження довіри до національної валюти);
- функція засобу нагромадження — часткове виконання із високими ризиками, зумовленими волатильністю, низькою прогнозованістю змін у вартості криптовалюти. Надійність криптовалюти як засобу збереження вартості є дуже низькою;
- функція міри вартості — дуже обмежене виконання. У світі фактично відсутня практика встановлення вартості у криптовалюти; задля оцінки товару/послуги застосовують традиційну валюту, можливий розрахунок у криптовалюти, проте лише за еквівалентом;

– функція засобу платежу — не виконується, криптовалюта не має статусу законного засобу платежу, а тому її використання заборонене для легальних розрахунків за товари/послуги.

Не визнання криптовалюти як засобу платежу в Україні регламентовано Законом України «Про віртуальні активи», набуття чинності якого очікується у найближчій перспективі опісля доопрацювання і узгодження із діючими законами, нормативно-правовими документами.

Отже, найбільш коректним є визнання криптовалюти як об'єкту обліку в частині нематеріальних активів, що також підтверджено досвідом провідних країн світу. Зарубіжна практика відображає широке різноманіття визнання і обліку криптовалюти. Ключові особливості наведено в Табл. 1.

З урахуванням проаналізованих аспектів, модель визнання криптовалюти як об'єкту обліку в Україні має містити наступні вектори:

- законодавче врегулювання — введення в дію Закону України «Про віртуальні активи», узгодження положень із діючими нормативними актами і документами, зокрема досягнення врегульованості із Податковим Кодексом України, документами, що регламентують захист прав суб'єктів, що володіють активом, інвесторів, інших учасників ринку, діяльність постачальників послуг тощо;

Таблиця 1

Основні аспекти визнання криптовалюти як об'єкту обліку та особливості в розрізі досвіду різних країн світу

Країна	Документи, що регламентують облік	Визнання	Особливості
ЄС (в т.ч. Україна)	МСБО (в т.ч. НП(С) БО в Україні)	Нематеріальний актив/запаси	Стандарти бухгалтерського обліку для визнання і регулювання обігу криптовалюти відсутні. Наявні спроби легалізації, зокрема в практиці України через розробку законодавчої бази (Закону України «Про віртуальні активи»), в пріоритеті набуття чинності Закону. В ЄС наявне законодавче регулювання на основі Закону про ринки криптовалют, що виступає єдиною правовою базою для криптоактивів в межах ЄС.
США	US GAAP	Нематеріальний актив	Перебуває на етапі трансформації — до 2025 року компанії могли визнавати лише збитки від знецінення криптовалют, а прибутки — лише після продажу; з 2025 року дозволено оцінку за справедливою вартістю, що дозволяє визнавати як прибутки, так і збитки від змін вартості криптовалют, що обліковуються на балансі господарюючого суб'єкта.
Велика Британія	МСФЗ / FRS	Нематеріальний актив/запаси	Функція законного засобу платежу не виконується, облік залежить від особливостей використання активу.
Канада	МСФЗ	Нематеріальний актив/запаси	Господарюючі суб'єкти можуть оцінювати криптовалюти за справедливою вартістю, що дозволяє відображати прибутки та збитки від змін вартості.
Японія	Японські стандарти обліку	Віртуальна валюта (законна власність)	У країні застосовується прогресивний підхід до регулювання криптовалют. Криптовалюти визнаються як активи; облік залежить від характеру використання (інвестиції, торгівля тощо). Процеси врегульовані на законодавчому рівні.
Китай	Китайські стандарти обліку — CAS	Відсутня офіційна класифікація	У 2021 році всі криптовалютні транзакції були оголошені незаконними; облік криптовалют заборонено.

Джерело: складено автором за даними [12; 13]

- практичне врегулювання — формування методичної бази із внесенням відповідних змін у національні П(С)БО із врахуванням ризиків волатильності криптовалют, законодавчих прогалин чи суперечливості норм, проблем контролю обігу, потреби у навчанні і перепідготовки фахівців. Окремим елементом має стати розгляд можливості застосування штрафних санкцій за порушення в частині не коректного відображення активів у фінансовій звітності, несвоєчасного подання звітності чи вчинення шахрайських дій із віртуальним активом;
- адаптація зарубіжного досвіду до реалій українського ринку і соціально-економічних, правових умов — орієнтир на європейський досвід в контексті євроінтеграційного прагнення і поглиблення співпраці з ЄС.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Криптовалюта як сучасний і перспективний фінансовий інструмент активно трансформується в об'єкт обліку, що вимагає більш чіткого правового регламентування, методологічного підходу та інтеграції міжнародного досвіду в українську прак-

тику. Незважаючи на прийняття Закону України «Про віртуальні активи», відсутність його реального впровадження, разом із неврегульованістю питань оцінки, класифікації та оподаткування криптовалют, створюють істотні бар'єри для її обліку. Світова практика підтверджує можливість визнання криптовалют як нематеріального активу або запасів, залежно від характеру використання, що є релевантним і для українського контексту. Подальша організація обліку криптовалют в Україні потребує узгодженого законодавчого врегулювання, адаптації міжнародних стандартів та розробки національних методичних рекомендацій з урахуванням ризиків волатильності й специфіки цифрової економіки, що виступає перспективним напрямом для подальших досліджень і забезпечення практичної складової розвитку обліку криптовалют. Отримані у статті заключення можуть бути використані для формування і адаптації облікової політики, удосконалення нормативно-правової, законодавчої бази в частині регулювання обліку криптовалют та розглядаються як передумова до практичного введення обліку криптовалют в Україні.

Література

1. Грицай С. О. Від криптовалюти до віртуальних активів: становлення законодавства України через призму хронологічно правового аналізу. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2023. Т. 30, № 2. С. 160–193. DOI: 10.31359/1993-0909-2023-30-2-160
2. Грицай С. О. Генезис цифрових фінансових технологій до появи в Україні поняття «Віртуальні активи». *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 355–359. DOI:10.32782/2524-0374/2022-5/82.
3. Віндіктова В. С. Обліково-економічна природа криптовалют: виклики та перспективи у контексті сучасної економіки. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2024. Т. 1, Вип. 16. С. 74–79.
4. Ганусич В., Ганусич К. Бухгалтерський облік криптоактивів: міжнародний досвід та вітчизняні перспективи. *Acta Academiae Beregsiensis. Economicsg*. 2024. Вип. 6. С. 235–248. DOI:10.58423/2786-6742/2024-6-235-248
5. Покин'череда В., Залевська В. Бухгалтерський облік криптовалют: сучасні виклики та майбутні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-77>
6. Орлов І. Виклики та перспективи бухгалтерського обліку криптовалют в зарубіжних країнах та Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-166>
7. Accounting for cryptocurrencies / ACCA Global. Available at: <https://www.accaglobal.com/uk/en/technical-activities/uk-tech/in-practice/2022/september/accounting-for-cryptocurrencies.html> (дата звернення 17.05.2025).
8. Про віртуальні активи: Закон України № 2074-IX від 17.02.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2074-20> (дата звернення 17.05.2025).
9. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси». Стандарт № 929_021 від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text (дата звернення 17.05.2025).
10. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». Стандарт № 929_050 від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text (дата звернення 17.05.2025).
11. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 32 «Фінансові інструменти: подання». Стандарт № 929_029 від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text (дата звернення 17.05.2025).
12. Cryptocurrency Regulations Around the World. URL: <https://www.investopedia.com/cryptocurrency-regulations-around-the-world-5202122> (дата звернення 17.05.2025).
13. Cryptocurrencies in Europe URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Cryptocurrencies_in_Europe (дата звернення 17.05.2025).

References

1. Hrytsai, S. O. (2023). Vid kryptovaliuty do virtual'nykh aktyviv: stanovlennia zakonodavstva Ukrainy cherez pryzmu khronolohichno-pravovoho analizu [From cryptocurrency to virtual assets: Development of Ukrainian legislation through the

lens of chronological and legal analysis]. *Visnyk Natsional'noi akademii pravovykh nauk Ukrainy — Bulletin of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 30(2), 160–193. <https://doi.org/10.31359/1993-0909-2023-30-2-160> [in Ukrainian].

2. Hrytsai, S. O. (2022). Henezys tsyfrovyykh finansovykh tekhnolohii do poivay v Ukraini poniattia “virtual’ni aktyvy” [Genesis of digital financial technologies before the emergence of the concept of “virtual assets” in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal — Legal Scientific Electronic Journal*, (5), 355–359. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-5/82> [in Ukrainian].

3. Vinidiktova, V. S. (2024). Oblikovo-ekonomichna pryroda kryptovaliuty: vyklyky ta perspektyvy u konteksti suchasnoi ekonomiky [Accounting and economic nature of cryptocurrency: Challenges and prospects in the context of the modern economy]. *Visnyk students'koho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa — Bulletin of the Student Scientific Society of Vasyl Stus DonNU*, 1(16), 74–79 [in Ukrainian].

4. Hanusych, V., & Hanusych, K. (2024). Bukhhalterskyi oblik kryptoaktyviv: mizhnarodnyi dosvid ta vitchyzniani perspektyvy [Accounting for crypto assets: International experience and domestic prospects]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (6), 235–248. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-235-248> [in Ukrainian].

5. Pokyn'chereda, V., & Zalevska, V. (2025). Bukhhalterskyi oblik kryptovaliut: suchasni vyklyky ta maibutni perspektyvy [Cryptocurrency accounting: Current challenges and future prospects]. *Ekonomika ta suspil'stvo — Economics and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-77> [in Ukrainian].

6. Orlov, I. (2024). Vyklyky ta perspektyvy bukhhalterskoho obliku kryptovaliut v zarubizhnykh krainakh ta Ukraini [Challenges and prospects of cryptocurrency accounting in foreign countries and Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo — Economics and Society*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-166> [in Ukrainian].

7. Accounting for cryptocurrencies / ACCA Global. Available at: <https://www.accaglobal.com/uk/en/technical-activities/uk-tech/in-practice/2022/september/accounting-for-cryptocurrencies.html>.

8. Pro virtual’ni aktyvy: Zakon Ukraïny vid 17.02.2022 roku № 2074-IX [On virtual assets: Law of Ukraine from February 17, 2022, No. 2074-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2074-20> [in Ukrainian].

9. Mizhnarodnyi standart bukhhalters'koho obliku 2 “Zapasy”: Standart № 929_021 vid 01.01.2012 [International Accounting Standard 2 “Inventories”: Standard No. 929_021 from January 1, 2012]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text [in Ukrainian].

10. Mizhnarodnyi standart bukhhalters'koho obliku 38 “Nematereal’ni aktyvy”: Standart № 929_050 vid 01.01.2012 [International Accounting Standard 38 “Intangible Assets”: Standard No. 929_050 from January 1, 2012]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text [in Ukrainian].

11. Mizhnarodnyi standart bukhhalters'koho obliku 32 “Finansovi instrumenty: podannia”: Standart № 929_029 vid 01.01.2012 [International Accounting Standard 32 “Financial Instruments: Presentation”: Standard No. 929_029 from January 1, 2012]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text [in Ukrainian].

12. Cryptocurrency Regulations Around the World. Available at: <https://www.investopedia.com/cryptocurrency-regulations-around-the-world-5202122>.

13. Cryptocurrencies in Europe Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Cryptocurrencies_in_Europe.

УДК 336.2

Скоромцова Тетяна Олександрівна

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
доцент кафедри адміністрування податків
Державний податковий університет*

Skoromtsova Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Senior Research Fellow,
Associate Professor of the Department of Tax Administration
State Tax University*

ORCID: 0000-0002-2564-7025

Іванишина Ольга Степанівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри адміністрування податків
Державний податковий університет*

Ivanyshyna Olha

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Tax Administration
State Tax University*

ORCID: 0000-0002-4495-7475

Яковчук Олена Віталіївна

*здобувач вищої освіти
Державного податкового університету*

Yakovchuk Alona

*Student of the
State Tax University*

ORCID: 0009-0008-8597-5005

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11013

ПОДАТКОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В СФЕРІ МАЙНОВОГО ОПОДАТКУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ МІСЦЕВИХ ПОДАТКІВ

TAX CONSULTING IN THE FIELD OF PROPERTY TAXATION AS A WAY TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF TAX ADMINISTRATION

Анотація. Вступ. Сьогодні одним основних напрямків в адмініструванні податків є сервісне обслуговування платників податків. Найбільшу увагу важливо приділити особливостям надання консультаційних і довідкових послуг платникам податків, зокрема фізичним особам, які є платниками майнових податків, оскільки найбільший відсоток цих податків сплачують саме вони. Особливо важливим це є в умовах воєнного стану, так як під частковою окупацією наразі знаходиться п'ять областей України, і тому внесення змін до законодавчої бази щодо сплати майнових податків на таких територіях потребує податкового роз'яснення для платників податків.

Мета. Метою статті є обґрунтування напрямів вдосконалення організаційно-правового регулювання податкового консультування з майнового оподаткування фізичних осіб.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження та інформаційною базою виступили наукові джерела, нормативно-правові акти України з питань адміністрування місцевих податків і зборів, звіти про діяльність Державної податкової служби

України (далі – ДПС України). В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; формалізації, аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів.

Результати. У статті досліджено теоретичні аспекти інституційно-правового забезпечення податкового консультування фізичних осіб щодо майнового оподаткування. Розглянуто основні законодавчі засади адміністрування майнових податків та регулювання діяльності податкових консультантів в Україні. Встановлено, що надання консалтингових послуг у податковій сфері сформовані у вигляді двох напрямків їх регулювання: на основі гії публічного права і організації надання їх в особі ДПС України та приватного права, суб'єктами якого є організації та об'єднання, що надають консалтингові послуги, в т.ч. і з податкового консультування. Виявлено, що законодавчою основою надання послуг із податкового консультування є Податковий кодекс України (далі – ПКУ), інші нормативно-правові акти, що регламентують податкову сферу, а також статутні та договірні документи на право здійснювати таку діяльність. Встановлено, що практика здійснення податкового консультування із майнового оподаткування фізичних осіб та проведення роз'яснення щодо застосування норм податкового законодавства в найбільшій мірі здійснюються органами ДПС України на актуалізованому інформаційно-довідковому ресурсі «ЗІР», де в режимі онлайн-послуг можна отримати як індивідуальну так і письмову консультації та роз'яснення. Поряд з цим у сфері послуг з податкового консультування на консалтинговому ринку діють компанії, що надають більш широкий спектр послуг, який включає повне супроводження платника податків: від реєстрації майна та ідентифікації фізичної особи в органах ДПС до реалізації (ліквідації) його майнових прав, а також представлення та захист його інтересів у судових справах. Обґрунтовано, що розвиток податкового консультування з майнового оподаткування фізичних осіб, напряму залежать від нормативно-правових нововведень до ПКУ та інших нормативних документів, що регулюють питання майнових податків, а також від організаційно-функціональних дій органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) щодо ефективного адміністрування місцевих податків і зборів, в т.ч. і майнових податків.

Визначено, що основні напрями вдосконалення податкового консультування з майнового оподаткування фізичних осіб лежать у площині його організаційно-правового регулювання та ефективній взаємодії податкових консультантів з органами місцевого самоврядування щодо удосконалення адміністрування місцевих податків і зборів.

Перспективи. Авторами за результатами дослідження доведено, що з метою розвитку інституту податкового консультування та побудови ефективної системи його діяльності в рамках публічного та приватного права необхідне доопрацювання та актуалізація проекту Закону України «Про податкове консультування в Україні», законодавчо передбачити повноваження професійного громадського органу щодо комплексного управління діяльністю податкових консультантів в Україні, а також налагодження територіальної взаємодії податкових консультантів не лише з податковими органами, але й з ОМС, особливо щодо майнового оподаткування. Це надасть змогу покращити адміністрування майнових податків та підвищить їх фіскальну ефективність до місцевих бюджетів.

Ключові слова: майнові податки, інститут податкового консультування, суб'єкти публічного права, органи місцевого самоврядування, адміністративно-територіальна реформа, інформаційно-довідковий ресурс, консалтинговий ринок, контакт-центр ДПС України, фізичні особи, адміністрування місцевих податків.

Summary. Introduction. Today, one of the main areas of tax administration is taxpayer services. It is important to pay particular attention to the provision of consulting and information services to taxpayers, in particular to individuals who pay property taxes, as they pay the largest percentage of these taxes. This is especially important in the context of martial law, as five regions of Ukraine are currently under partial occupation, and therefore amendments to the legal framework for the payment of property taxes in such territories require tax clarification for taxpayers.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the areas of improvement of the organisational and legal regulation of tax consulting on property taxation of individuals.

Materials and methods. The research materials and information base are scientific sources, regulatory legal acts of Ukraine on the administration of local taxes and fees, and reports on the activities of the State Tax Service of Ukraine (hereinafter – the STS of Ukraine). In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalisation and grouping; formalisation, analysis and synthesis; logical generalisation of the results.

Results. The article examines the theoretical aspects of institutional and legal support for tax consulting of individuals on property taxation. The basic legislative framework for the administration of property taxes and regulation of tax consultants in Ukraine is considered. It is established that the provision of consulting services in the tax area is formed in the form of two areas of their regulation: on the basis of public law and the organisation of their provision by the State Tax Service of Ukraine and private law, the subjects of which are organisations and associations providing consulting services, including tax consulting. It is found that the legal basis for the provision of tax consulting services is the Tax Code of Ukraine (hereinafter – the TCU), other legal acts regulating the tax sphere, as well as statutory and contractual documents for the right to carry out such activities. The author establishes that the practice of providing tax advice on property taxation of individuals and clarifying the application of tax legislation is mostly carried out by the State Tax Service of Ukraine on the updated information and reference resource 'ZIR', where both individual and written advice and clarification can be obtained in the online service mode. At the same time, in the field of tax consulting services, the consulting market includes companies which provide a wider range of services, including full support of a taxpayer: from registration of property and identification of an individual with the State Tax Service to the exercise (liquidation) of his/her property rights, as well as representation and protection of his/her interests in court cases. It

is substantiated that the development of tax advice on property taxation of individuals directly depends on regulatory and legal innovations to the TCU and other regulatory documents governing property taxes, as well as on the organisational and functional actions of local self-government bodies (hereinafter – LSBs) regarding the effective administration of local taxes and fees, including property taxes.

It is determined that the main directions for improving tax advice on property taxation of individuals lie in the plane of its organisational and legal regulation and effective interaction of tax advisers with local self-government bodies to improve the administration of local taxes and fees.

Discussion. Based on the results of the study, the authors prove that in order to develop the institute of tax consulting and build an effective system of its activities within the framework of public and private law, it is necessary to finalise and update the draft Law of Ukraine 'On Tax Consulting in Ukraine', to legislatively provide for the powers of a professional public body to comprehensively manage the activities of tax consultants in Ukraine, and to establish territorial interaction of tax consultants not only with tax authorities, This will improve the administration of property taxes and increase their fiscal efficiency to local budgets.

Key words: property taxes, tax consulting institute, public law entities, local governments, administrative and territorial reform, information and reference resource, consulting market, contact centre of the State Tax Service of Ukraine, individuals, local tax administration.

Постановка проблеми. Адміністративно-фінансова реформа, яка відбулася в Україні у 2015 року внесла зміни в оподаткування майна, що консолідувався у три податки: податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, плату за землю та транспортний податок. Система майнового оподаткування формується сукупністю цих податків, які безпосередньо пов'язані з наявністю рухомого чи нерухомого майна. Тому, усі відносини, що виникають у сфері адміністрування майнових податків, регламентовано Податковим кодексом України. Нормами ПКУ передбачено, що податки, які належать до місцевих, і в першу чергу майнові, є обов'язковими до сплати на території відповідних територіальних громад. Вони встановлюються відповідно до переліку і в межах граничних розмірів ставок, визначених ПКУ.

Існуюча сьогодні система адміністрування місцевих податків і зборів є неефективною, через що місцеві бюджети щороку загалом втрачають мільярди. Облік платників податків та об'єктів оподаткування, звітність та її аналіз, податкові перевірки, облік платежів у взаємодії з Державною казначейською службою, контроль за обсягом та своєчасністю сплати податків, робота з податковим боргом та інше — сфера відповідальності держави. Місцеве самоврядування не має можливості вплинути на процес адміністрування місцевих податків і відповідно на результати податкових надходжень від майнових податків¹.

Тому в питанні ефективного адміністрування місцевого оподаткування важливого значення набувають організаційно-правові дії держави та органів місцевого самоврядування у напрямку підвищенні рівня податкової культури і дисципліни сплати майнових податків платниками. Саме вдале поєднання податкового управління та виконання функцій і завдань, що покладені на органи місцевого самоврядування, є вагомим механізмом

функціонування і розвитку місцевого оподаткування, зокрема і в напрямку майнових податків. Сьогодні одним основних напрямків в адмініструванні податків є надання консультаційних і довідкових послуг платникам податків, особливо фізичним особам, які є платниками майнових податків, оскільки найбільший відсоток цих податків сплачують саме вони. Особливо важливим це є в умовах воєнного стану, оскільки під частковою окупацією наразі знаходиться п'ять областей України, і тому внесення змін до законодавчої бази щодо сплати майнових податків на таких територіях потребує податкового роз'яснення для платників податків. Отже, вивчення проблематики податкового консультування в сфері майнового оподаткування фізичних осіб та визначення напрямів його удосконалення є актуальним дослідженням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами ефективного адміністрування майнових податків розглядалися багатьма вітчизняними авторами. Значний внесок у дослідження проблем майнового оподаткування зробили провідні українські вчені фінансової науки Андрущенко В., Крисоватий А., Швабій К. та ряд інших. Переваги та недоліки майнового оподаткування в Україні знайшли своє відображення у дослідженнях Габрись О., Гнатенко О., Малініна Н., Попадюк Н., Шолкової Т., Яреми Я. та інших. В наукових працях авторів наголошувалося на те, що одним із основних недоліків в адмініструванні майнових податків є недостатньо висока культура та податкова дисципліна фізичних осіб — платників податків з майна. Тому, в умовах фінансової децентралізації територіальних громад України особлива увага має приділятися податковому консультуванню фізичних осіб — власників майна. Питанням теорії та практики податкового консультування присвячені праці таких вітчизняних вчених як Безпалько І., Воронкової А., Іванишиної О., Скоромцової Т., Ткачика Ф. та ряду інших науковців і практиків. Проте, податкове консультування в сфері майнового оподаткування,

¹ Адміністрування місцевих податків і зборів ОМС — наступний крок фінансової децентралізації? Тези другого діалогу «Децентралізація на зв'язку. <https://decentralization.ua/news/17712>

особливо для фізичних осіб, залишається мало досліджуваним, що звичайно потребує узагальнення теоретичних та організаційних засад податкового консультування, що стане підґрунтям для розробки науково-теоретичних напрямів підвищення ефективності адміністрування майнових податків.

Метою статті є обґрунтування напрямів вдосконалення організаційно-правового регулювання податкового консультування з майнового оподаткування фізичних осіб.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження та інформаційною базою виступили наукові джерела, нормативно-правові акти України з питань адміністрування місцевих податків і зборів, звіти про діяльність Державної податкової служби України (далі — ДПС України). В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; формалізації, аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі система майнового оподаткування формується сукупністю трьох податкових платежів, які безпосередньо пов'язані з наявністю рухомого чи нерухомого майна. Тому, усі відносини, що виникають у сфері адміністрування цих податків, регламентовано Податковим кодексом України (далі — ПКУ) [6]. Тобто, будь-які питання щодо оподаткування регулюються лише ПКУ і не можуть встановлюватися або змінюватися іншими законами України. Виняток становлять лише закони, які містять положення виключно щодо внесення змін до ПКУ та/або положення, які встановлюють відповідальність за порушення норм податкового законодавства.

Майнові податки є одними з найпотужніших і вагомих джерел доходів у всіх країнах світу і є стабільним джерелом надходжень до місцевих бюджетів та важливим економічним регулятором країни. Підвищення ролі майнових податків та збільшення їх частки у складі доходів об'єднаних територіальних громад (далі — ОТГ) є одним із основних напрямів зміцнення місцевих бюджетів та розширення фінансової децентралізації територіальних громад України.

Основними перевагами оподаткування майна з точки зору фіскального значення, можна вважати забезпечення постійних надходжень до місцевих бюджетів для виконання органами ОТГ своїх функцій. Щодо соціального впливу, то майнові податки, будучи формою розподілу та перерозподілу національного доходу, використовуються ще і як важливе додаткове джерело збалансування бюджетів без збільшення податкового навантаження на соціально незабезпечені верстви населення. Як зазначає автор Попадюк Н., зокрема вони, по-перше, стимулюють власників майна ефективніше використовувати наявні активи та є передбачуваними для платників, по-друге, майнові податки не вразливі до незаконної оптимізації і при спробі уникнення від сплати майнового податку або виникнення податкового боргу, завжди є об'єкт податкової застави, по-третє, нараховуються та справляються у спосіб, що практично унеможливорює корупцію та інші зловживання з майном і забезпечують місцевий бюджет стабільними податковими надходженнями [7].

Наразі відбувається динамічне зростання надходжень від податку на нерухоме майно, відмінного від земельної ділянки. Так, за період впродовж якого здійснювався аналіз, надходження від цього податку зросли майже у 2 рази. Також зросла частка цього податку у структурі місцевих податків і зборів — із 7,0% у 2019 році до 9,1% у 2023. (табл. 1).

Як зазначають дослідники майнового оподаткування Швабій К., Богдан Т., Казюк Я., Венцель В. [3; 4], зазначена динаміка може свідчити про значний потенціал податку на нерухоме майно, відмінного від земельної ділянки та про необхідність подальшої роботи з адміністрування цього податку органами місцевого самоврядування (далі — ОМС), в тому числі і податкового консультування та роз'яснення фізичним особам норм податкового адміністрування і законодавства, а також роз'яснення щодо необхідності та процедури реєстрації майна і наповнення Державного реєстру речових прав на нерухоме майно.

Отже, майнові надходження є важливим інструментом для посилення фінансової бази місцевого самоврядування та відіграють важливу роль

Таблиця 1

Структура та динаміка надходжень майнових податків і зборів до місцевих бюджетів за 2019–2024 роки, млн. грн

Показники	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Плата за землю	32 835,6	31 471,7	35 263,6	29 568,4	34 528,9	39 331,5
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	4 882,3	5 758,9	7 820,8	7 118,9	9 140,0	10 767,7
Транспортний податок	276,0	202,8	158,4	103,5	160,5	220,0
Усього майнових податків	37 993,90	37 433,40	43 242,80	36 790,80	43 829,40	50 319,20

Джерело: складено авторами на основі [5]

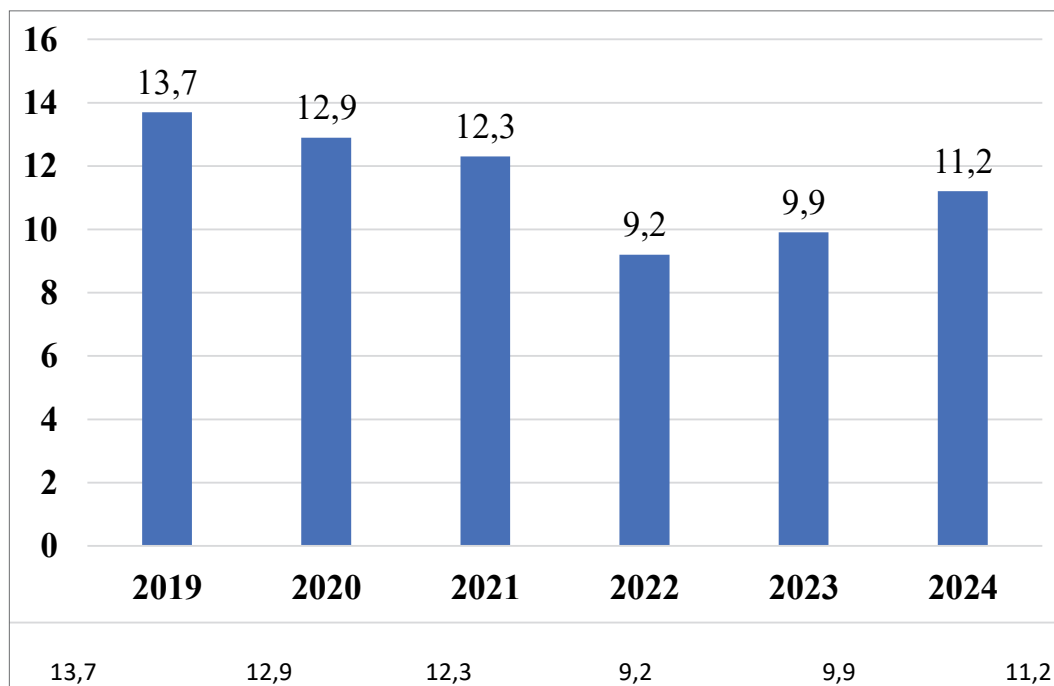


Рис. 1

Джерело: складено авторами на основі [5]

у вирішенні соціальних проблем та піднесенні рівня добробуту населення ОТГ.

Тому у питанні ефективного адміністрування майнового оподаткування важливого значення набувають організаційно-правові дії держави та органів місцевого самоврядування в напрямку підвищення рівня податкової культури сплати цих податків.

Інституційно-правові засади податкового консультування юридичних та фізичних осіб щодо майнового оподаткування в Україні забезпечуються суб'єктами публічного та приватного права. Особами публічного права виступають державні органи влади, і в першу чергу, Державна податкова служба України (далі — ДПСУ). Особами приватного права є фізичні та юридичні особи, що наділені правом надання консалтингових послуг, в тому числі і з податкового консультування.

Як відомо, склад майнових податків включає три основних податки, які мають значний вплив на надходження місцевих бюджетів. Тому варто дослідити їх склад, оскільки, саме від організаційно-правової та консультаційно-роз'яснювальної діяльності ОМС та здійснення податкового консультування залежить ефективність їх справляння.

З метою забезпечення більш ефективної роботи щодо вдосконалення адміністрування місцевих податків і зборів та процесів фіскальної децентралізації і більш ефективної залученості ОМС до цих процесів розроблено декілька законопроектів.

Так, основною метою законопроекту «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо надання додаткових повноважень органам місцевого самоврядування в частині

адміністрування місцевих податків і зборів» крім надання можливості ОМС здійснювати повноваження в частині адміністрування місцевих податків і зборів для підвищення рівня та посилення платіжної дисципліни платників податків визначено ще й зобов'язання щодо «...під час виконання своїх посадових (службових) обов'язків податкову інформацію з інформаційно-комунікаційних систем та інших джерел, отриману в порядку та спосіб, визначений Податковим кодексом; забезпечення надсилання (вручення) податкових повідомлень-рішень про сплату місцевих податків та зборів...» [9].

Ще одним законопроектом «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення системи оподаткування місцевих податків і зборів в частині податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки» 2022 року (реєстр. № 8317 від 29.12.2022) передбачається «...запровадження оціночної вартості об'єктів нерухомості для визначення бази оподаткування податком на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки та встановити базою оподаткування оціночну вартість об'єкта житлової (нежитлової) нерухомості а розмір податку визначати у розмірах, що не перевищує 0,2% — для житлової нерухомості та 0,3% — для нежитлової нерухомості від бази оподаткування...» [10].

В контексті важливості майнового оподаткування ще одним законопроектом «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів щодо вдосконалення адміністрування податку на майно» (реєстр. № 11067 від 08.03.2024) пропонується ціла низка змін, метою яких є збільшення наповнюваності бюджетів громад, зменшення видатків держа-

ви на адміністрування податку на майно, сприяння продовженню реформи децентралізації, тощо [11].

Таким чином, передбачені зміни законодавства висувають на перший план консультативну допомогу з роз'яснювальної роботи платникам податків нововведень до ПКУ щодо майнового оподаткування, податкового консультування в питаннях розрахунку бази оподаткування, розміру податкового зобов'язання, реєстрації права власності, визначення оціночної вартості майна тощо.

Беручи до уваги динаміку звернень платників до інформаційно-довідкового ресурсу ДПС (табл. 2), можна зазначити, що консультаційно-роз'яснювальна робота буде й надалі актуалізуватися та забезпечуватиме платників податків оновленою інформацією.

Таким чином, як свідчить аналіз і оцінка розвитку податкового консультування в цілому, так і з майнового оподаткування фізичних осіб напряду залежать від нормативно-правових нововведень до ПКУ та інших нормативних документів, що регулюють питання майнових податків, так і від організаційно-функціональних дій ОМС щодо ефективного адміністрування місцевих податків і зборів, в т.ч. і майнових податків.

З метою побудови ефективного податкового консультування щодо системи майнового оподаткування, необхідно зрозуміти, що система оподаткування майна має, перш за все, ґрунтуватися на усвідомленні фінансової значимості майнових податків у формуванні доходної частини бюджетів ОТГ, що вимагає удосконалення їх складу та елементів, механізмів вилучення, їх встановлення.

Як раніше зазначалося, загальна динаміка надходжень від майнових податків у 2019–2023 рр. характеризується позитивною тенденцією. Проте, не дивлячись на позитивну динаміку, як зазначають цілий ряд дослідників майнових податків, існують певні проблеми, що носять характер нормативно-законодавчого та організаційного рівня.

Так, дослідженнями авторів Швабія К., Богдан Т., інші [3], встановлено, що проблемні аспекти оподаткування майна і їх вирішення лежать у площині перегляду методології та нормативно-правової бази адміністрування цих податків. Так, основними причинами автори називають низьку ефективність адміністрування податку на нерухоме майно, оскільки наразі існує неповна чи обмежена інформація про

наявність майна, що призводить до неповного встановлення бази оподаткування та вартості об'єктів оподаткування. Як наслідок цього, відсутня спільна база даних про об'єкти оподаткування, їх характеристики та й самих платників. І, що не маловажно, відповідно до законодавства основні функції щодо адміністрування майнових податків здійснюють центральні органи влади в особі ДПС, а не ОМС, що впливає на обсяги податкових надходжень від майна.

До проблем з майнового оподаткування дослідники Пономарьова В., Артюх О. відносять ще й відсутність повноцінних відомостей в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно та земельному кадастрі прав власності на користування земельними ділянками. Однією із проблем є те, що проведення нормативно-грошової оцінки земель здійснюється платниками цього податку без врахування коефіцієнту її індексації [8].

Отже, із вищезазначеного видно, що у нормативно-організаційному аспекті щодо адміністрування податків на майно є цілий ряд не врегульованих питань, що потребують їх вирішення. Так, відповідно до повноважень податкові органи на центральному рівні мають надавати ОМС інформацію про нарахування та сплату майнових податків платниками, що функціонують на ОТГ. Однак, не завжди ОТГ отримують актуальну інформацію щодо повноти сплати податків на своїй території і це негативно впливає на процес бюджетування податків та виконання місцевих бюджетів. А тому, не всі наявні об'єкти майна підпадають під оподаткування і не відображаються у відповідних державних реєстрах, які є джерелом інформації щодо бази оподаткування. То ж підсумовуючи, можна зазначити, що важливим кроком до збільшення надходжень від майнових податків до місцевих бюджетів є, перш за все, наповнення реєстрів інформацією про такі об'єкти.

Зважаючи, що адміністрування податків — це комплексний та багатофункціональний процес у податковій сфері, він потребує чіткого дотримання законодавчих процедур та взаємодії відповідних структур, актуалізованих програмних продуктів, а також, що не маловажно, забезпечення консультаційно-роз'яснювальної роботи серед платників податків, особливо фізичних осіб — власників майна.

Така робота має стосуватися нагальних проблем щодо роз'яснення, допомоги та консультації щодо набуття майнових прав та права володіння майном,

Таблиця 2

Комунікація Контакт-центру ДПС України з платниками

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2023	2024
Звернення, прийняті Контакт-центром ДПС, тис.	814,7	977,3	825,6	977,5	1062,4
Кількість відвідувань ЗІР, млн	2,9	3,0	3,2	3,6	4,1

Джерело: складено авторами на основі [5; 12]

права розпорядження майновою власністю, права користування майном. Також важним є внесення даних про право власності до Державного реєстру прав на нерухоме майно. Цю важливу юридичну процедуру, її значущість і вчасність громадяни часто недооцінюють. В цьому аспекті фізична особа має знати хто реєструє нерухоме майно в Україні та який порядок проведення реєстрації прав власності, які потрібні документи для реєстрації права власності на нерухомість тощо.

В контексті цього, важливим є роз'яснення про нормативно-правових засад системи оподаткування майна та операцій з нерухомістю, наприклад, як проводяться операції з продажу (обміну) об'єктів нерухомості між фізичними особами, які податки мають сплачувати згідно встановленого ПКУ порядку оподаткування таких операцій. Також важливим є і інформація для громадян хто є платниками податків і ставок оподаткування, коли та як власникам нерухомого майна нараховується податок, ким встановлюються та в залежності від якого місця та типу нерухомості, у якому розмірі та в які терміни, яка база оподаткування, а також про майно, яке не оподатковується та пільги щодо власного майна, інші норми податкового законодавства.

В цьому аспекті, податкове консультування має відігравати значну роль та значення. І, в першу чергу, у формуванні податкової культури, яка починається із масово-роз'яснювальної роботи органів ДПС у суспільстві щодо податкової грамотності, необхідності та своєчасності подання декларацій щодо майнового стану з належним їх оформленням, підвищення контролю за правильністю їх заповнення.

Така діяльність податкового консультанта з фізичними особами, могла б сприяти вирішенню певних питань у адмініструванні майнових податків. Так, за даними досліджень Швабія К., Богдан Т., Кошук Т., Новицької Н. та інші [3], які проводилися за Програмою «U-LEAD з Європою» (Growford Institute), підвищення рівня адміністрування майнових податків повинно здійснюватися, перш за все, у напрямку формування ОМС абсолютної інформації щодо об'єктів нерухомого майна та актуалізація Державного реєстру щодо об'єктів нерухомості. Що стосується земельного податку, то повинна бути проведена інвентаризація всіх земельних ділянок та сформована база земельних ділянок з встановленням місця їх розташування, їх меж, розмірів, встановленням кількісних і якісних характеристик цих земель, визначення, їх правового статусу, і особливо виявлення земель, які не використовуються або використовуються нерационально і не за цільовим призначенням, а також реєстрація земельних ділянок у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно. Поряд з цим, має проводитися вчасна нормативно-грошова оцінка земель та актуальне ведення державного земельного кадастру.

Такі заходи будуть сприяти підвищенню ефективності адміністрування податків ОМС на основі поліпшення якості верифікації фізичного виміру бази оподаткування майна та ідентифікації її приналежності платникам податків, а використання сучасних цифрових технологій і продуктів для управління майном територіальної громади допомагатиме у поліпшенні контролю за об'єктами оподаткування, за нарахуванням і сплатою майнових податків.

Як вище зазначалося, організаційна та нормативно-правова діяльність у податковому консультуванні напряму пов'язана із ефективністю адміністрування податків, тому з метою розвитку інституту податкового консультування та побудови ефективної системи діяльності податкового консультанта в рамках публічного та приватного права необхідно розробити, на наш погляд, ряд системних заходів.

Перш за все, необхідне доопрацювання та актуалізація проекту Закону України «Про податкове консультування в Україні» [13]. Прийняття цього закону має визначити чіткий та стабільний базис для організації у правовому полі діяльності податкових консультантів. Його запровадження стало б логічним затвердження правового статусу податкового консультанта, оскільки, де-юре такий вид діяльності визначений КВЕД України, а де-факто — законодавчого підґрунтя ця діяльність немає.

Відповідно до цього виникає необхідність підготовки сертифікованих фахівців у цій сфері, налагодження обліку і контролю виданих сертифікатів і ліцензійних дозволів щодо діяльності у сфері надання послуг з податкового консультування.

Поряд з цим, як наголошують дослідники [1; 2, с. 156–162] процесів розвитку податкового консультування в Україні, на законодавчому рівні необхідно передбачити повноваження професійного громадського органу щодо комплексного управління діяльністю податкових консультантів в Україні. В цьому аспекті у вітчизняній практиці де-факто вже працювали такі інституції як Спілка податкових консультантів України та податкові радники Палати податкових консультантів України.

Також заходами для удосконалення розвитку податкового консультування може бути налагодження територіальної взаємодії податкових консультантів не лише з податковими органами, але й з ОМС, особливо щодо майнового оподаткування. Надання послуг може стосуватися допомоги у добровільній реєстрації фізичними особами-власниками нерухомого майна, земельних ділянок, транспортних засобів з метою актуалізації даних державного реєстру та земельного кадастру тощо.

Оскільки, чинним законодавством в недостатній мірі врегульовано питання ефективного контролю за виконанням платниками податків своїх податкових зобов'язань щодо сплати місцевих податків і зборів, а у ПКУ визначено, що функцією державних податкових інспекцій є сервісне обслуговування платників,

то одним із ефективних напрямів діяльності податкових консультантів може бути консультативна допомога у виконанні фізичними особами своїх податкових зобов'язань щодо сплати майнових податків.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, основні напрями вдосконалення податко-

вого консультування з майнового оподаткування фізичних осіб лежать у площині його організаційно-правового регулювання та ефективній взаємодії податкових консультантів з органами місцевого самоврядування щодо удосконалення адміністрування місцевих податків і зборів.

Література

1. Безпалько І. Теоретико-методичні засади податкового консультування в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. URL: <http://www.taxadvisers.org.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Вдовічена Л. І. Методологія податкової консультації в аспекті діяльності теорії правозастосування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/264945/260925> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Швабій К., Богдан Т. та інші. *Діагностика системи місцевого оподаткування України: аналітичний звіт*. 2023. URL: <https://openbudget.gov.ua/analytics> (дата звернення: 02.05.2025).
4. Казюк Я., Венцель В. Адміністрування місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування: поточний стан та проблеми. *Децентралізація*. 06.08.2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18432> (дата звернення: 02.05.2025).
5. *Державна податкова служба України: сайт*. URL: <https://tax.gov.ua/nk/> (дата звернення: 02.05.2025).
6. Податковий кодекс України від 02.12.2010р. № 2755-VI (зі змінами та доповненнями) станом на 01.05.2025р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 02.05.2025).
7. Попадюк Н. Податок на нерухомість: реалії та перспективи. *Юридичний журнал*. 2013. № 12 URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2232> (дата звернення: 02.05.2025).
8. Ponomaryova V., Artyukh O. Modern problems of property taxation: national and international dimensions. *Socio-Economic Problems and the State*. 2022. Vol. 27, no. 2. P. 161–168. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22pvsimv.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
9. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо надання додаткових повноважень органам місцевого самоврядування в частині адміністрування місцевих податків і зборів : Проект Закону України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/Card/43803> (дата звернення: 02.05.2025).
10. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення системи оподаткування місцевих податків і зборів в частині податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки : Проект Закону України (реєстр. № 8317 від 29.12.2022) URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/Card/43803> (дата звернення: 02.05.2025).
11. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів щодо вдосконалення адміністрування податку на майно : Проект Закону України (реєстр. № 11067 від 08.03.2024) URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/Card/43803> (дата звернення: 02.05.2025).
12. Іванишина О., Брагунець Ю., Деміденко Л. Аналіз сучасного стану інформаційно-довідкової діяльності органів ДПС України. *Український економічний часопис*. 2024. № 3. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-7>.
13. Про податкове консультування в Україні: Проект Закону України URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF24900A> (дата звернення: 02.05.2025).

References

1. Bezpalco, I. (2025). Teoretyko-metodychni zasady podatkovoho konsultuvannia v Ukraini [Theoretical and methodological foundations of tax consulting in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. no 11. URL: <http://www.taxadvisers.org.ua> [in Ukrainian].
2. Vdovichen, L. I. (2023). Metodolohiia podatkovoi konsultatsii v aspekti diialnosti teorii pravozastosuvannia [The methodology of tax advice in the aspect of law enforcement theory]. *Analitichno-porivnialne pravознаvstvo*. no 3 S. 156–162. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/264945/260925> [in Ukrainian].
3. Shvabii, K., Bohdan, T. ta insh. (2023). Diahnostyka systemy mistsevoho opodatkovannia Ukrainy [Administration of local taxes and fees by local governments: current state and problems]: analitychnyi zvit. URL: <https://openbudget.gov.ua/analytics> [in Ukrainian].
4. Kaziuk, Ya., Ventsel, V. (2024). Administruvannia mistsevykh podatkiv i zboriv orhanamy mistsevoho samovriadvannia: potochnyi stan ta problemy [Administration of local taxes and fees by local governments: current state and problems]. *Detsentralizatsiia*. 06.08.2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18432> [in Ukrainian].
5. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy [State Tax Service of Ukraine]: sait. URL: <https://tax.gov.ua/nk/>.
6. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. 02.12.2010 r. № 2755-VI (zi zminamy ta dopovnenniamy) stanom na 01.05.2025r. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

7. Popadiuk, N. (2013). Podatok na nerukhomist: realii ta perspektyvy. *Yurydychnyi zhurnal*. № 12. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.phpid=2232> [in Ukrainian].
8. Ponomaryova, V. & Artyukh, O. (2022). Modern problems of property taxation: national and international dimensions. *Socio-Economic Problems and the State*, Vol. 27, no. 2, pp. 161–168. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22pvsimv.pdf>.
9. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo nadannia dodatkovykh povnovazhen orhanam mistsevoho samovriaduvannia v chastyni administruvannia mistsevykh podatkiv i zboriv [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Certain Laws of Ukraine on Granting Additional Powers to Local Self-Government Bodies in the Field of Administration of Local Taxes and Fees]: Proekt Zakonu Ukrainy. URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/Card/43803>.
10. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo vdoskonalennia systemy opodatkuvannia mistsevykh podatkiv i zboriv v chastyni podatku na nerukhome maino, vidminne vid zemelnoi dilianky [On Amendments to the Tax Code of Ukraine to Improve the System of Taxation of Local Taxes and Duties in the Part of Tax on Immovable Property Other Than Land Plots]: Proekt Zakonu Ukrainy (reiestr. № 8317 vid 29.12.2022). URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/Card/43803>.
11. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv shchodo vdoskonalennia administruvannia podatku na maino [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts to Improve Property Tax Administration]: Proekt Zakonu Ukrainy (reiestr. № 11067 vid 08.03.2024). URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/Card/43803>.
12. Ivanyshyna, O., Bratunets, Yu., Demidenko, L. (2024). Analiz suchasnoho stanu informatsiino-dovidkovoï diialnosti orhaniv DPS Ukrainy [Analysis of the current state of information and reference activities of the State Tax Service of Ukraine]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 3. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-7>.
13. Pro podatkove konsultuvannia v Ukraini [About tax consulting in Ukraine]: Proekt Zakonu Ukrainy. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF24900A>.

УДК 338.48

ІНШЕ

Кожухівська Раїса Борисівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманський національний університет*

Kozhukhivska Raisa

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business,
Uman National University
ORCID: 0000-0003-4066-4170*

Терещук Наталія Василівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманський національний університет*

Tereshchuk Nataliia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Uman National University
ORCID: 0000-0003-1364-9354*

Массель Юрій Сергійович

*здобувач вищої освіти освітньо-наукового ступеня доктора філософії
Уманського національного університету*

Massel Yurii

*Postgraduate Student of the
Uman National University
ORCID: 0009-0000-5355-8305*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11144

ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПОДОРОЖЕЙ INNOVATIONS IN THE SPHERE OF TOURIST TRAVEL ORGANISATION

Анотація. Вступ. Туризм є важливого галуззю економіки багатьох країн. Інновації є драйвером розвитку усіх сфер людської діяльності. Туризм, з точки зору потенціальних можливостей соціально-економічного зростання, є сферою, яка найбільш чутлива до інновацій. Підприємства туристичної сфери, які у своїй роботі активно використовують інноваційні рішення, займають високі позиції на ринку. Туристичні подорожі, поряд із культурно-історичним розвитком суспільства, створюють низку можливостей для розвитку транспорту, готельного бізнесу та будівництва, Туристичний бізнес сприяє формуванню інфраструктури та прискорює економічне зростання. Тому, наразі значна увага у сфері менеджменту туризму належить саме упровадженню інновацій у дану галузь.

Зважаючи на актуальність питання стосовно змін і тенденцій у сфері туризму та необхідності пошуку інноваційних форм розвитку туристичної діяльності, указане питання потребує більш досконалого вивчення. Зазначене формує мету статті, проектує завдання дослідження та спрямовує вектор наукових розвідок у напрямку аналізу інновацій у сфері організації туристичних подорожей.

Метою статті є аналіз трендів розвитку в туризмі та узагальнення ключових тенденцій інноватики у процесі організації туристичних подорожей.

Матеріали і методи. У ході вивчення питання інноваційних аспектів організації туристичних подорожей бралися до уваги праці зарубіжних та українських дослідників сфери туризму, дані статистичної звітності по туризму, власні авторські

напрацювання та дослідження. Методика дослідження ґрунтується загальнонаукових методах дослідження, так використання методики конкретизації дало змогу сформулювати основну мету та завдання дослідження; під час аналізу статистичної звітності по туризму було застосовано науково-аналітичний метод; методика синтезування інформації слугувала для визначення результатів дослідження; метод дедуктивного узагальнення дав змогу резюмувати результати дослідження. Вищезазначені матеріали і методи дали змогу сформулювати теоретико-методичний базис дослідження.

Результати. У статті проаналізовано тренди розвитку туризму в умовах сьогодення. Здійснено узагальнення ключових тенденцій інноватики у процесі організації туристичних подорожей. Зазначено, що наразі сфера туризму переживає стрімке піднесення, не в останню чергу завдяки інноваційним чинникам. Дослідження інноваційних чинників формування сучасного туристичного середовища дає змогу констатувати факт того, що наразі існують декілька ключових напрямів розвитку туризму, зокрема вони стосуються цифровізації туристичної діяльності, розробки нових туристичних послуг та інноваційних туристичних продуктів. У ході дослідження визначено основні вектори розвитку туризму та окреслено концептуальні основи інноваційного розвитку сфери туризму в умовах сьогодення.

Перспективи. Зважаючи на те, що вектор розвитку сучасного туризму зміщується в напрямі доступності туристичного продукту без втрати якості, для туристичних підприємств важливо інвестувати в цифровізацію діяльності, зокрема на рівні менеджменту бізнес-процесів й маркетингових інструментів впливу на споживача та впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності. На нашу думку, подальші напрями дослідження у сфері туризму мають бути націлені на пошук інноваційних шляхів розвитку туристичного бізнесу в умовах кризи.

Ключові слова: туризм, туристичний бізнес, туристичні ресурси, туристична послуга, інновації, інформаційні технології.

Summary. Introduction. Tourism is an important sector of the economy in many countries. Innovations are a driver of development in any sphere of human activity. From the point of view of potential opportunities for socio-economic growth, tourism is the area that is most sensitive to innovations. Enterprises in the tourism sector that actively apply innovative solutions in their work hold high market positions. Tourist travel, along with the cultural and historical development of society, creates a number of opportunities for the development of transport, hospitality and construction. The tourism business contributes to the formation of infrastructure and accelerates economic growth. Therefore, the significant attention in the field of tourism management is currently focused on the introduction of innovations in this industry.

Given the relevance of the issue of changes and trends in tourism and the necessity to search for innovative forms of development of tourism activities, the aforementioned issue requires a more thorough study. The above forms the purpose of the article, designs the research objectives and directs the vector of scientific research towards the analysis of innovations in the field of tourist travel.

The purpose of the article is to analyse the tourism development trends and summarise the key trends of innovativeness in the process of organising tourist trips.

Materials and methods. In the course of studying the issue of innovative aspects of organising tourist trips, the works of foreign and Ukrainian researchers in the field of tourism, data from tourism statistics, and the author's own developments and research were taken into consideration. The research methodology is based on general scientific research methods, thus, the use of the method of specification allowed to formulate the main goal and objectives of the study; the scientific and analytical method was applied in the analysis of statistical reporting about tourism; the method of synthesis of information served to determine the results of the study; the method of deductive generalisation allowed to summarise the results of the study. The above-mentioned materials and methods made it possible to form the theoretical and methodological basis of the study.

Results. The article analyses trends in the development of tourism in the conditions of the modern world. The key trends of innovation in the process of organising tourist trips are generalised. It is noted that the tourism sector is currently experiencing a rapid rise, not least due to innovative factors. The investigation of innovative factors in the formation of the modern tourist environment allows to state the fact that there are currently several key areas of tourism development, in particular, they relate to the digitalisation of tourism activities, development of new tourist services and innovative tourist products. In the course of the study, the main vectors of tourism development have been identified and the conceptual foundations of innovative development of the tourism sector in the current conditions have been outlined.

Discussion. Considering that the vector of development of modern tourism is shifting towards the availability of a tourist product without losing quality, it is important for tourism enterprises to invest in digitalisation, in particular at the level of business process management and marketing tools to influence consumers and introduce innovative technologies in order to improve the efficiency of their operations. In our opinion, further research in the field of tourism should be aimed at finding innovative ways to develop the tourism business in the context of the crisis.

Key words: tourism, tourism business, tourism resources, tourism service, innovation, information technology.

Постановка проблеми. Туризм, з точки зору потенціальних можливостей соціально-економічного зростання, є сферою, яка найбільш чутлива до інновацій. Інновації є стимулом для по-

дальшого розвитку туристичного бізнесу, дозволяють підприємствам не тільки займати лідируючі позиції у своїх сегментах ринку, а й відповідати світовим стандартам обслуговування [1]. Туристичні опера-

тори, які займають високі позиції на ринку туризму, активно використовують інноваційні рішення, які мають стимулюючий вплив на збільшення туристичних потоків до певних туристичних дестинацій.

Туризм є однією з важливих галузей у світовому масштабі, причому для багатьох країн і регіонів — рушійною силою економіки. Грошові потоки у туризмі формуються за рахунок оренди житла, реалізації туристичного продукту та надання туристичних послуг. «Туризм істотно впливає на такі сектори економіки як транспорт, торгівля, зв'язок, сільське господарство, виробництво товарів широкого вжитку та інші галузі, стимулює їх розвиток, сприяє зміцненню позитивного іміджу країни» [2, с. 227]. Індустрія туризму, поряд із культурно-історичним розвитком, створює низку можливостей для розвитку транспорту, готельного бізнесу та будівництва, сприяє формуванню інфраструктури та прискорює економічне зростання. Тому, з метою подальшого розвитку туристичних процесів, наразі значна увага у сфері менеджменту туризму належить саме упровадженню інновацій у дану галузь.

Зважаючи на актуальність питання стосовно змін і тенденцій у сфері туризму та необхідності пошуку інноваційних форм розвитку туристичної діяльності, указане питання потребує більш досконалого вивчення. Зазначене формує мету статті, проектує завдання дослідження та спрямовує вектор наукових розвідок у напрямку аналізу інновацій у сфері організації туристичних подорожей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Професійна міжнародна і вітчизняна наукова спільнота приділяє значну увагу розвитку сучасного туризму. Ці дослідження фокусуються на теоретико-практичній складовій завдяки застосуванню міждисциплінарного підходу із використанням теорій менеджменту, соціології та статистичного аналізу. Так, зокрема Зінченко В. А. проаналізовано основні тенденції розвитку туризму в Україні [3, с. 40–59]; Денисенко М. П., Ольшанська О. В., Григорчук Д. В. вивчали питання розвитку туризму в контексті прогнозів Всесвітньої туристичної організації [4, с. 41–47]; Холодок В. проаналізовано деякі аспекти управління туризмом на регіональному рівні в умовах війни та стратегії на майбутнє [5, с. 206–214]; Стригуль Л., Якименко-Терещенко Н. та Болюх І. вивчали сучасний стан та перспективи повоєнного розросту туризму в концепті сталого розвитку туристичної індустрії України [6, с. 75–79].

Дослідники Тебенко В. М., Завадських Г. М., Лисак О. І. [7, с. 70–75], Горячова Н. В. [8, с. 107–112]; Долинська О., Шоробура І., Біницька О. [9, с. 58–64] вивчали питання інноваційних складових сфери туризму.

Герасименко В. Г., Галасюк С. С. розглядали процеси організації та надання туристичних послуг [10, с. 89–96]; автори Радіонова О., Писарева І. та Александрова С. аналізували використання

Digital-технологій в організації дозвілля [11]; Шевелюк М. М. досліджено інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку цифровізації у сфері туризму [12, с. 226–235]; Новаківський І. І. та Ярмола К. М. досліджували ефективність процесу формування туристичного продукту з позицій інформаційно-комунікаційного забезпечення [13, с. 151–163].

Серед зарубіжних дослідників розвитку туризму варто відзначити праці авторів Hoarau-Heemstra H., Eide D. [14, с. 15–26], які вивчали рушійні сили інновацій у туризмі; науковцями Hartl E. та Hess T. розглянуто вплив інформаційних технологій на розвиток суспільства і, зокрема й у сфері туризму [15, с. 258–267]; Graf M., Popescu J. досліджували питання розробки інноваційних туристичних продуктів і можливостей їх розвитку [16, 24–44].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, варто зазначити, що у науковій літературі недостатньо комплексних аналітичних робіт, які дають змогу отримати характеристику динаміки впливу інноваційних чинників на туристичну галузь, що б допомогло передбачити прогнози розвитку туристичного бізнесу та сформувати плани на майбутні періоди. Указаний аспект породжує проблематику проведення більш детального дослідження у даному напрямку.

Метою статті є аналіз трендів розвитку в туризмі та узагальнення ключових тенденцій інноватики у процесі організації туристичних подорожей.

Зважаючи на мету, **основними завданнями дослідження** є: визначення ключових напрямів розвитку туризму та окреслення концептуальних основ інноваційного розвитку сфери туризму в умовах сьогодення.

Матеріали і методи. *Матеріали:* у ході вивчення питання інноваційних аспектів організації туристичних подорожей авторами бралися до уваги праці зарубіжних та українських дослідників сфери туризму, дані статистичної звітності по туризму, власні авторські напрацювання та дослідження. *Методи:* методика дослідження ґрунтується загальнонаукових методах дослідження, так використання методики конкретизації дало змогу сформулювати основну мету та завдання дослідження; під час аналізу статистичної звітності по туризму було застосовано науково-аналітичний метод; методика синтезування інформації слугувала для визначення результатів дослідження; метод дедуктивного узагальнення дав змогу резюмувати результати дослідження.

Вищезазначені матеріали і методи дали змогу сформулювати теоретико-методичний базис дослідження.

Виклад основного матеріалу. До 2014 року український туристичний ринок України зростав. «Щороку готелі приймали понад 8 млн. гостей. Але російська агресія зруйнувала стабільність, тож кількість туристів різко скоротилася. У 2022 році надходження від туризму у бюджет зменшилися більш ніж на третину. Інфраструктура України зазнала

серйозних пошкоджень. Деякі унікальні туристичні об'єкти знищено повністю, інші перебувають під окупацією. Проте навіть у таких умовах Україна лишається цікавою для багатьох. Люди приїждять, щоб краще пізнати нашу культуру, побачити, як живе країна під час війни, і підтримати українців» [17]. За даними Державного агентства розвитку туризму у 2024 р. внесок до бюджету України від туризму склав 273,1 млрд. грн [18].

Наразі сфера туризму переживає стрімке піднесення, не в останню чергу завдяки інноваційним чинникам. Дослідження інноваційних чинників формування сучасного туристичного середовища дає змогу констатувати факт того, що наразі існують декілька ключових напрямів розвитку туризму, зокрема вони стосуються цифровізації туристичної діяльності, розробки нових туристичних послуг та інноваційних туристичних продуктів (рис. 1).

Варто зазначити, що у рамках цифровізації, головними пріоритетами діяльності в туризмі є збір та обробка інформації, автоматизація документообігу, аналіз баз даних тощо. Інструменти для автоматизованого ухвалення рішень, чат-боти, використання методів блокчейн є високоефективними засобами менеджменту і, наразі досить часто використовуються туроператорами та туристичними підприємствами у процесі здійснення діяльності.

Значний обсяг туристичної інформації зумовлює необхідність цифрового опрацювання та інтерпретації даних. Зручним засобом для даного рішення є системи опрацювання мови (NLP). NLP використовує машини для читання, розуміння і генерації людської мови, щоб спростити пошук, аналіз даних, а також бізнес-процеси.

На сьогодні сервіси онлайн-бронювання є репрезентативними джерелами деталізованої інформації про місця розміщення туристів. Дані служб онлайн-бронювання та офіційної статистики можна консолідувати для розроблення просторово-часових моделей туризму. Динаміка туристичних потоків і сезонність туризму демонструють помітну диференціацію в просторовому розподілі. Таким чином, потенціал застосування інформації із сервісів онлайн-бронювання є досить важливим елементом для розвитку туристичного бізнесу.

Завдяки віртуальному середовищу, розвитку соціальних мереж, споживачі стали ключовими учасниками процесу розробки нових продуктів і сервісів. Інтернет-спільноти є джерелом інновацій, оскільки з ними пов'язаний відкритий обмін знаннями, думками та досвідом. Через цифровізацію маркетингові процеси оптимізуються, а бізнес-стратегії трансформуються з урахуванням домінуючої ролі споживачів і появи нових можливостей створення цінності.

Говорячи про використання соціальних мереж для просування туристичних послуг, варто зазначити, що сьогодні більшість туристів вивчають онлайн-відгуки інших мандрівників під час планування поїздки та здійснення вибору туристичної організації чи туроператора, у якого купуватимуть туристичну послугу. Публікація онлайн-відгуків, активна комунікація посилюють довіру і впливають на рішення туриста про купівлю туристичного продукту/послуги. У сфері туризму наразі активно застосовується аналітика соціальних мереж. Для систематичних досліджень доцільно використовувати вибірку з відгуків гостей на платформах онлайн-бронювання Airbnb і Booking, Hushub — програмний україн-



Рис. 1. Основні тенденції розвитку інновацій у туризмі
Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження

ський продукт. Робота даних платформ базується на застосуванні аналітичних методів, зокрема контент-аналіз, аналіз тексту, машинне навчання, регресійний аналіз, економетричне моделювання тощо. Тому, у сфері туризму аналітика соціальних мереж наразі активно розвивається, оскільки відгуки споживачів підтверджують рівень сервісу, відображають адекватну оцінку, корисні для розуміння проблем бізнесу та дає змогу розвиватися процесам організації туристичних подорожей.

Туризм має важливе економічне значення, при цьому чинить локалізований вплив, характеризується нерівномірним розподілом за регіонами і територіями. Важливість просторового аспекту підтверджується тим фактом, що розвиток туризму в одному регіоні позитивно впливає на туризм у сусідніх регіонах, отже, державна політика може позитивно впливати на структуру туристичного попиту. Характерною рисою туризму є сезонність, яка впливає на соціально-економічний та екологічний середовище бізнес-суб'єктів. Сезонності в туризмі притаманна виражена географічна структура, яка варіюється залежно від клімату і типу місцевості (місто, морське узбережжя, гори). У комплексі ці два параметри, тобто територіальний і сезонний, мають ключове значення для формування інноваційних чинників туризму на певній території. Що більше регіонів охоплює галузь дослідження інноваційних чинників і чим вона різноманітніша, то вища потреба в просторово-часових даних про туризм.

При застосуванні інструментів ГІС-технологій, геоаналітики та контент-аналізу для управління ту-

ристичними потоками туристичним підприємствам варто мати на увазі, що геолокаційні дані, якими володіють мобільні оператори, є додатковим джерелом інформації для туристичної аналітики. Геоаналітичні дані створюють перспективи для картографування та моніторингу моделей поведінки туристів. Дані, отримані за допомогою мобільних пристроїв, геолокації дають змогу оцінити особливості відвідування туристичних напрямків. Але використання даних геолокації ускладнюється через обмеження доступу як операторами мобільного зв'язку, які, таким чином, захищають свої бізнес-інтереси, так і самими туристами, які на своїх гаджетах можуть не вмикати геолокацію.

Сьогодні, в умовах цифровізації економіки та інтеграції інформатизаційних процесів, основним завданням у сфері туризму є вдосконалення бази знань щодо деяких аспектів впливу інноваційних чинників розвитку туристичного сектору. Указане створить можливість для формування нових концепцій і методів управління у галузі туризму.

Зважаючи на результати проведеного дослідження щодо трендів розвитку в туризмі та узагальнення ключових тенденцій інноватики у процесі організації туристичних подорожей, нами пропонується концепція інноваційного розвитку туризму із використанням можливостей інформаційних технологій (рис. 2).

Основними завданнями пропонованої концепції, в аспекті формалізації інноваційних чинників розвитку сучасного туризму, є:

- 1) підвищення деталізації стандартних даних статистики про просторовий розподіл туристичного попиту;

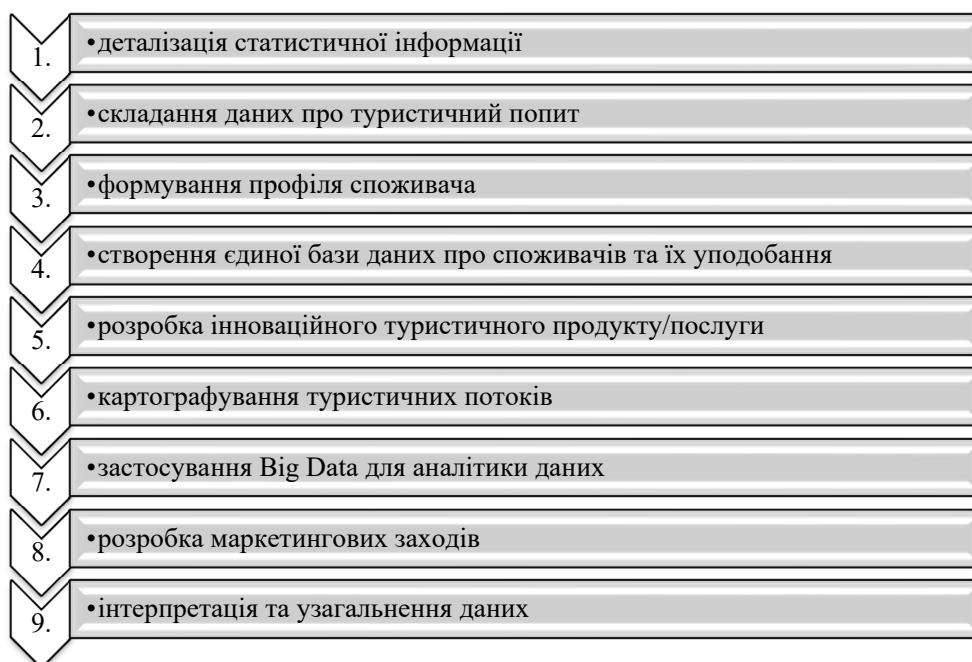


Рис. 2. Концептуальні засади інноваційного розвитку сфери туризму на основі використання інформаційних технологій

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження

- 2) складання даних про туристичний попит на макро- (на рівні країни) та мікро- (регіон, дестинація) рівні;
- 3) формування профіля споживача туристичного продукту/послуги;
- 4) створення єдиної бази даних про споживачів та їх уподобання (за допомогою контентного аналізу та відбору серед множини);
- 5) картографування туристичних потоків із просторовим описом;
- 6) розробка інноваційного автентичного туристичного продукту/послуги, націленого на латентного споживача;
- 7) застосування Big Data для аналітики щодо: інтенсивності туристичних потоків у певному часовому проміжку, сезонності, сприятливих/несприятливих чинників, негативних відгуків про продукт/послугу;
- 8) розробка маркетингових заходів для створення контентної реклами.

Для вирішення завдань концепції інноваційного розвитку туристичних процесів слід інтерпретувати та об'єднати дані з різних джерел: офіційної статистики та сервісів онлайн-бронювання. У свою чергу,

з сервісів онлайн-бронювання варто виокремити геолокаційні характеристики та інші параметри об'єктів розміщення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Резюмуючи результати проведеного дослідження варто зазначити, що наразі роль інновацій у сфері туризму посилюється, зумовлюючи трансформацію операційних процесів, змінюючи концепції та підходи в туристичному бізнесі та даючи поштовх до розробки нових туристичних продуктів та послуг.

Зважаючи на те, що вектор розвитку сучасного туризму зміщується в напрямі доступності туристичного продукту без втрати якості, для туристичних підприємств важливо інвестувати в цифровізацію діяльності, зокрема на рівні менеджменту бізнес-процесів й маркетингових інструментів впливу на споживача та впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності.

На нашу думку, подальші напрями дослідження у сфері туризму мають бути націлені на пошук інноваційних шляхів розвитку туристичного бізнесу в умовах кризи.

Література

1. Кожухівська Р.Б., Саковська О.М. Інноваційні форми рекреаційної діяльності в сільському (зеленому) туризмі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 8 (76). С. 225–230. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9110>.
2. Kozhukhivska R., Sakovska O., Maslovata S., Dluhoborska L., Chuchmii I. Managing innovation in tourism and hospitality industry: International experience. *AIP Conference Proceedings*. 2022. Vol. 2413, (1): 040007. <https://doi.org/10.1063/5.0089854>.
3. Зінченко В.А. Основні тенденції розвитку туризму в Україні з найдавніших часів до кінця 80-х років XX століття. *Вісник КНЛУ. Серія: Історія, економіка, філософія*. 2023. Вип. 28. С. 40–59. <http://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280600>.
4. Денисенко М.П., Ольшанська О.В., Григорчук Д.В. Розвиток міжнародного туризму в контексті прогнозів Всесвітньої туристичної організації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). С. 41–47. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-41-47>.
5. Холодок В. Управління туризмом на регіональному рівні в умовах війни та стратегії на майбутнє. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 206–214. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.27>.
6. Стригуль Л., Якименко-Терещенко Н., Болюх І. Сучасний стан та перспективи повоєнного розросту міжнародного ділового туризму в концепті сталого розвитку туристичної індустрії України. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 5. С. 75–79. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.5.75>.
7. Тебенко В.М., Завадських Г.М., Лисак О.І. Інноваційні складові відновлення сфери туризму. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3(70). С. 70–75. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-13>.
8. Горячова Н.В. Інновації в туризмі після закінчення війни в Україні. *Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму: збірник матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23–24 березня 2023 р. Дніпро : ДВНЗ «ПДТУ», 2023. С. 107–112.*
9. Долинська О., Шоробура І., Біницька О. Інновації в туризмі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Географія*. 2023. № 55(2). С. 58–64.
10. Герасименко В.Г., Галасюк С.С. Організація надання туристичних послуг: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2014. 242 с.
11. Радіонова О., Писарева І., Александрова С. Digital-технології в організації дозвілля. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-59>.

12. Шевелюк М. М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*. 2021. № 38. С. 226–235. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>.
13. Новаківський І. І., Ярмола К. М. Ефективність процесу формування туристичного продукту з позицій інформаційно-комунікаційного забезпечення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2023. Вип. 7. № 2. С. 151–163. <http://doi.org/10.23939/semi2023.02>.
14. Hoarau-Heemstra H., Eide D. Values and concern: Drivers of innovation in experience-based tourism. *Tourism and Hospitality Research*. 2019. Vol. 19(1). P. 15–26.
15. Hartl E., Hess T. IT-projects in digital transformation: a socio-technical journey towards technochange: *Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)*, (8–14 June, 2019). Stockholm & Uppsala, Sweden. 2019. P. 258–267.
16. Graf M., Popescu J. Cultural Routes as Innovative Tourism Products and Possibilities of their Development. *International Journal of Cultural and Digital Tourism*. 2016. Vol. 3, No. 1. P. 24–44.
17. Сухорукова Г. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. *Kyivstar Business Hub*. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi> (дата звернення: 24.05.2025).
18. Статистика. *Державне агентство розвитку туризму*: офіційний сайт. 2025. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (дата звернення: 24.05.2025).

References

1. Kozhukhivska R. B., & Sakovska, O. M. (2023). Innovatsiini formy rekreatsiinoi diialnosti v silskomu (zelenomu) turyzmi [Innovative forms of recreational activities in rural (green) tourism]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Ser.: "Ekonomichni nauky"*, 8 (76), 225–230. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9110> [in Ukrainian].
2. Kozhukhivska, R., Sakovska, O., Maslovata, S., Dluhoborska, L., & Chuchmii, I. (2022). Managing innovation in tourism and hospitality industry: International experience. *AIP Conference Proceedings*, 2413, (1): 040007. <https://doi.org/10.1063/5.0089854>.
3. Zinchenko, V. A. (2023). Osnovni tendentsii rozvytku turyzmu v Ukraini z naidavnishykh chasiv do kintsia 80-kh rokiv [The main trends in the development of tourism in Ukraine from ancient times to the late 80s of the twentieth century]. *Visnyk KNLU. Seriya: Istorii, ekonomika, filosofii*, 28, 40–59. <http://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280600> [in Ukrainian].
4. Denysenko, M. P., Olshanska, O. V., & Hryhorchuk, D. V. (2019). Rozvytok mizhnarodnoho turyzmu v konteksti prohnziv Vsesvitnoi turystychnoi orhanizatsi [Development of international tourism in the context of forecasts of the World Tourism Organization]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 4 (56), 41–47. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-41-47> [in Ukrainian].
5. Kholodok, V. (2023). Upravlinnia turyzmom na rehionalnomu rivni v umovakh viiny ta stratehii na maibutnie [Tourism management at the regional level in the conditions of war and strategies for the future]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 16, 206–214. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.27> [in Ukrainian].
6. Stryhul, L., Yakymenko-Tereshchenko, N., & Boliukh, I. (2023). Suchasnyi stan ta perspektyvy povoiennoho rozrostu mizhnarodnoho dilovoho turyzmu v kontsepti staloho rozvytku turystychnoi industrii Ukrainy [Current state and prospects of post-war growth of international business tourism in the concept of sustainable development of the tourism industry of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut". Seriya: Ekonomichni nauky*, 5, 75–79. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.5.75> [in Ukrainian].
7. Tebenko, V. M., Zavadskykh, H. M., & Lysak, O. I. (2022). Innovatsiini skladovi vidnovlennia sfery turyzmu [Innovative components of the tourism sector recovery]. *Biznes-navihator*, 3(70), 70–75. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-13> [in Ukrainian].
8. Horiachova, N. V. (2023). Innovatsii v turyzmi pislia zakinchennia viiny v Ukraini [Innovations in tourism after the end of the war in Ukraine]. *Proceedings of the 1st International science and practice conference: Modern trends, problems and prospects of tourism development management* (23–24 March, 2023). Dnipro: State Technical University "PDTU", 107–112 [in Ukrainian].
9. Dolynska, O., Shorobura, I., & Binytska, O. (2023). Innovatsii v turyzmi [Innovations in tourism]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Seriya: Heohrafiia*, 55(2), 58–64 [in Ukrainian].
10. Herasymenko, V. H., & Halasiuk, S. S. (2014). Orhanizatsiia nadannia turystychnykh posluh [Organization of travel services provision]. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
11. Radionova, O., Pysareva, I., & Aleksandrova, S. (2023). Digital-tekhnologii v orhanizatsii dozvillia [Digital technologies in leisure organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-59> [in Ukrainian].
12. Sheveliuk, M. M. (2021). Tsyfrovizatsiia u sferi turyzmu: innovatsiini trendy i priorytetni napriamy rozvytku [Digitalization in the field of tourism: innovative trends and priority areas of development]. *Pytannia kulturolohi*, 38, 226–235. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956> [in Ukrainian].

13. Novakivskyi I. I., & Yarmola, K. M. (2023). Efektyvnist protsesu formuvannia turystychnoho produktu z pozytsii informatsiino-komunikatsiinoho zabezpechennia [The effectiveness of the process of forming a tourist product in terms of information and communication support]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 7 (2), 151–163. <http://doi.org/10.23939/semi2023.02> [in Ukrainian].
14. Hoarau-Heemstra, N., & Eide, D. (2019). Values and concern: Drivers of innovation in experience-based tourism. *Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 15–26.
15. Hartl, E., & Hess, T. (2019). IT-projects in digital transformation: a socio-technical journey towards technochange: *Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)*, (8–14 June, 2019). Stockholm & Uppsala, Sweden, 258–267.
16. Graf, M., & Popescu, J. (2016). Cultural Routes as Innovative Tourism Products and Possibilities of their Development. *International Journal of Cultural and Digital Tourism*, 3, 1, 24–44.
17. Sukhorukova H. Ohliad turystychnoi haluzi v Ukraini: vyklyky, novi napriamky ta perspektyvy [Overview of the tourism industry in Ukraine: challenges, new directions and prospects]. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-viklyki-novi-napryamki-ta-perspektivi>.
18. *State Agency for Tourism Development* (2025). Statistics. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic>.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 5 (97)

2 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.05.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 23,48. Тираж 100. Замовлення № 218.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.