

БІЛОІВАНЕНКО Олександр Олександрович, аспірант кафедри обліку та аудиту,
 Чорноморський національний університет імені Петра Могили, <https://orcid.org/0009-0000-8741-7500>

МЕТОДИКА АНАЛІЗУ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ ТА ЗАМОВНИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Білоіваненко О. О. Методика аналізу розрахунків з покупцями та замовниками на підприємствах.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність управління розрахунками з покупцями та замовниками значною мірою визначає рівень фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Здійснено систематизацію інформаційного забезпечення аналізу дебіторської заборгованості, що дозволило виділити ключові джерела даних та забезпечити їх узгодженість для формування аналітичної бази. Виокремлено п'ять основних етапів проведення аналізу, які забезпечують послідовність діагностики стану та динаміки дебіторського портфеля. У ході дослідження визначено, що традиційні коефіцієнтні показники є релевантними для оцінювання короткострокової стійкості, однак вони не охоплюють стратегічних аспектів, які пов'язані з концепцією сталого розвитку. Доведено необхідність розширення системи індикаторів за рахунок включення критеріїв стабільності партнерських відносин, ризик-орієнтованих параметрів та ESG-характеристик контрагентів. Запропоновано концептуальні напрями вдосконалення методики економічного аналізу розрахунків з покупцями в контексті довгострокової фінансової стабільності підприємства.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, аналіз, розрахунки з покупцями, сталий розвиток, фінансова стійкість.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах посилення економічної нестабільності, трансформаційних процесів у національній економіці та впливу глобальних викликів, пов'язаних передусім із воєнними діями в Україні, порушенням логістичних зв'язків та зростанням фінансових ризиків, забезпечення фінансової стійкості підприємств стає ключовою передумовою їх довгострокового розвитку. Одним із найбільш визначальних елементів фінансового стану суб'єктів господарювання є дебіторська заборгованість, яка відіграє критичну роль у формуванні ліквідності, ритмічності грошових потоків і стабільності операційної діяльності.

На практиці українських підприємств спостерігається тенденція до зростання обсягів прострочених та сумнівних боргів, що свідчить про недосконалість системи управління розрахунками з покупцями та підвищує ризики втрати фінансової стійкості [3]. Водночас існуючі підходи до аналізу дебіторської заборгованості здебільшого орієнтовані на короткострокову фінансову оцінку та часто не враховують стратегічних аспектів розвитку підприємства, зокрема його відповідність принципам сталого розвитку. Це зумовлює потребу у формуванні оновлених методичних підходів, які здатні забезпечити комплексну оцінку дебіторської заборгованості як індикатора довгострокової фінансової стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить, що питання формування та управління дебіторською заборгованістю посідає значне місце в економічній науці та представлено у працях як іноземних, так і вітчизняних дослідників, зокрема Е. Хелферта, Р. Брейлі, С. Майерса, В. Пархоменко, М. Білоуса, Л. Левченко, Т. Камінської. Наявні дослідження значною мірою зосереджені на традиційних фінансово-аналітичних інструментах та короткостроковій оцінці стану дебіторської заборгованості. Тому питання інтеграції принципів сталого розвитку в систему аналізу та управління розрахунками потребує подальшого обґрунтування.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження методики аналізу дебіторської заборгованості як ключового індикатора фінансової стійкості підприємства в умовах сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дебіторська заборгованість у сучасній економічній теорії розглядається як частина оборотних активів підприємства, що відображає вимоги до покупців та інших контрагентів щодо сплати коштів за поставлені товари, виконані роботи або надані послуги. Дослідження науковців засвідчують, що якість дебіторської заборгованості зумовлює рівень ліквідності підприємства, визначає оборотність капіталу та формує передумови його фінансової стабільності [7].

У міжнародній практиці дебіторська заборгованість розглядається також у стратегічному аспекті – як показник, що відображає фінансову дисципліну контрагентів, ефективність кредитної політики та здатність

підприємства підтримувати стабільні грошові потоки у довгостроковій перспективі. Це є особливо важливим у контексті сталого розвитку, оскільки тривала іммобілізація коштів у розрахунках може обмежувати інвестиційні можливості підприємства, уповільнювати інноваційний розвиток та послаблювати його конкурентні позиції [7].

Основними завданнями аналізу розрахунків з покупцями та замовниками на підприємствах є такі [2]:

1. Оцінка обсягів і структури розрахунків з покупцями та замовниками за період.
2. Визначення рівня платіжної дисципліни контрагентів та виявлення чинників ризику неплатежів.
3. Здійснення аналізу обсягів, динаміки та якості дебіторської заборгованості (поточна, прострочена, сумнівна).
4. Оцінка впливу операцій з покупцями та замовниками на ліквідність і фінансову стійкість підприємства.
5. Перевірка правильності, повноти та достовірності облікового відображення операцій з покупцями й замовниками.
6. Аналіз ефективності кредитної політики підприємства та її відповідність ринковим умовам.

Джерелами інформації для здійснення аналізу розрахунків з покупцями та замовниками на підприємстві виступає належним чином оформлене інформаційне забезпечення (табл. 1).

Проаналізувавши інформаційне забезпечення економічного аналізу розрахунків з покупцями та замовниками, сформуємо основні етапи його проведення [2]:

1. Збір, систематизація та перевірка достовірності інформації. На цьому етапі здійснюється комплексне опрацювання усіх доступних джерел інформації: первинних документів (накладних, актів, рахунків), договорів, облікових реєстрів, фінансової звітності, управлінської аналітики та актів звірки з контрагентами, що забезпечує можливість об'єктивного аналізу. Перевіряється відповідність даних обліку первинним документам, виявляються можливі помилки, дублювання, несвоєчасне відображення операцій або розбіжності з даними покупців.

2. Оцінка загального стану та структури розрахунків. На цьому етапі здійснюється аналіз загального обсягу заборгованості та її структури (поточна, прострочена, сумнівна), поділ за видами діяльності, групами покупців і строками погашення, концентрація заборгованості серед ключових контрагентів. Метою є визначення масштабів та характеру проблем у розрахунках, оцінка ефективності роботи підприємства зі своїми покупцями та визначення рівня фінансової дисципліни контрагентів.

3. Аналіз динаміки та оборотності дебіторської заборгованості. На цьому етапі оцінюється, як змінювалась дебіторська заборгованість у часі. Основними завданнями є розрахунок показників оборотності:

- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
- середнього строку інкасації (DSO);

- порівняння даних з попередніми періодами;
 - виявлення негативних тенденцій, таких як по-
 довження строків оплати, зменшення оборотності, збі-
 льшення частки проблемних боргів.

Цей етап дозволяє встановити, наскільки ефек-
 тивно підприємство управляє своїми розрахунками та
 як зміни в оборотності впливають на грошові потоки й
 ліквідність.

Таблиця 1

Джерела інформації для здійснення аналізу розрахунків з покупцями та замовниками

№	Джерело інформації	Зміст	Аналітичне призначення
Внутрішні джерела			
1	Первинні документи (накладні, акти, рахунки-фактури)	Дані про обсяг відвантаження, виконання робіт, надані послуги	Перевірка реальності та точності виникнення дебіторської заборгованості
2	Договори з покупцями та замовниками	Умови оплати, строки, штрафи, кредитні ліміти	Аналіз кредитної політики та зобов'язань сторін
3	Журнали-ордери та відомості бухгалтерського обліку	Хронологічні та систематичні дані про операції	Формування вибірок і динамічних рядів для аналітики
4	Головна книга	Зведені дані щодо рахунків 36, 37 та 70 груп	Загальна оцінка стану розрахунків
5	Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Сума та структура дебіторської заборгованості	Комплексна оцінка впливу на фінансову стійкість
6	Звіт про фінансові результати	Дохід від реалізації, динаміка продажу	Формування показників оборотності
7	Звіт про рух грошових коштів	Реальні надходження від покупців	Оцінка якості грошових потоків
8	Управлінська звітність (внутрішні аналітичні дані)	Дані про терміни інкасації, рейтинги контрагентів	Контролінг дебіторської заборгованості
Зовнішні джерела			
1	Дані контрагентів (листування, акти звірок)	Підтвердження/звірка сум заборгованості	Оцінка достовірності та реальності боргів
2	Публічні реєстри (YouControl, Опен-датов, ЄДР)	Ділова репутація та фінансовий стан покупців	Оцінка ризиків співпраці та кредитоспроможності
3	Банківська інформація	Дані про розрахункові операції, надходження коштів	Перевірка фактичної оплати
4	Ринкова аналітика та статистичні видання	Тенденції ринку, зміна платіжної поведінки	Коригування умов кредитної політики
5	Законодавчі нормативні акти	Вимоги щодо обліку та звітності	Забезпечення відповідності регуляторним нормам

Джерело: сформовано автором на основі [6; 8].

4. Оцінка якості заборгованості та ризиків неплатежів. На основі попередніх етапів здійснюється детальна діагностика дебіторської заборгованості з позиції ризиків. Може використовуватися:

- класифікація боргів за строками (до 30 днів, 31-60, 61-90, понад 90 днів);
- поділ за рівнями ризику (низький, середній, високий);
- аналіз платіжної дисципліни контрагентів;
- оцінка ймовірності погашення заборгованості;
- визначення необхідності створення резервів сумнівних боргів.

На цьому етапі визначаються проблемні контрагенти, причини виникнення прострочення, потенційні загрози фінансовій стійкості та масштаби втрат підприємства у разі непогашення боргів.

5. Узагальнення результатів та розробка рекомендацій. На завершальному етапі формується комплексна оцінка впливу дебіторської заборгованості на фінансовий стан підприємства. Аналізуються такі аспекти:

- вплив на ліквідність, грошові потоки та оборотний капітал;
- роль дебіторської заборгованості у зміні фінансової стійкості;
- адекватність кредитної політики;
- загальні ризики для діяльності підприємства.

На основі цього формуються практичні рекомендації для підвищення якості та ефективності управління розрахунками з покупцями та замовниками.

Як бачимо, аналіз дебіторської заборгованості передбачає застосування низки кількісних і якісних показників, які дозволяють оцінити динаміку, структуру, якість та ефективність управління розрахунками з покупцями та замовниками. Наведені традиційні показники, незважаючи на їхню високу інформативність у частині оцінювання ліквідності та платіжної дисципліни контрагентів, орієнтовані переважно на короткострокову перспективу та відображають лише фінансову складову взаємовідносин між підприємством і покупцями. Такий підхід не дозволяє повною мірою врахувати стратегічні цілі розвитку підприємства, а також взаємозв'язок економічних, соціальних і екологічних

чинників, що є ключовими складовими концепції сталого розвитку.

Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища, підвищенням рівнем економічних ризиків, порушеннями логістичних ланцюгів та зростанням значущості нефінансових аспектів бізнес-процесів. У таких умовах ефективність управління дебіторською заборгованістю дедалі більше залежить не лише від швидкості її обороту та частки прострочених боргів, але й від здатності підприємства адаптувати свою кредитну політику до вимог стейкхолдерів, забезпечувати стійкість партнерських відносин та підтримувати високу конкурентоспроможність у довгостроковому періоді. Крім того, класичні коефіцієнтні показники не враховують рівня репутаційних, поведінкових та екологічних ризиків контрагентів, що в сучасних умовах може суттєво впливати на своєчасність розрахунків, стабільність реалізації продукції та надійність грошових потоків. Відсутність у системі аналізу таких критеріїв, як сталість співпраці, частка довгострокових контрактів, екологічна відповідальність покупців або їхня соціальна надійність, обмежує можливості підприємства в управлінні ризиком неплатежів у стратегічній перспективі [8].

З огляду на це виникає необхідність розширення традиційної системи аналітичних показників шляхом включення додаткових критеріїв, що дозволяють комплексно оцінити стан дебіторського портфеля не лише з позиції фінансової стійкості, але й з точки зору відповідності принципам сталого розвитку. До таких критеріїв доцільно віднести [4]:

- показники стабільності та довгостроковості взаємовідносин із покупцями (середній строк співпраці, частка довгострокових контрактів, сталість обсягів закупівель);
- показники ризиковості контрагентів, що враховують їхню фінансову, репутаційну та операційну надійність;
- індикатори сталого розвитку контрагентів (дотримання екологічних стандартів, соціальна відповідальність, наявність ESG-рейтингів);
- показники стійкості ланцюгів постачання, включно з оцінкою залежності від окремих ключових

покупців та впливу потенційних збоїв на грошові потоки підприємства.

Включення таких індикаторів до системи аналізу дозволяє перейти від суто тактичного управління дебіторською заборгованістю до стратегічного підходу, зорієнтованого на формування стабільної клієнтської бази, підвищення фінансової гнучкості та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що сучасна система економічного аналізу розрахунків з покупцями та замовниками потребує переорієнтації на комплексний, інтегративний підхід, який передбачає поєднання фінансових, управлінських та стратегічних індикаторів. На рисунку 1 зображено напрями переорієнтації підприємств на сучасні програмні рішення для удосконалення аналізу розрахунків з покупцями та замовниками. Переорієнтація на сучасні програмні рішення в частині аналізу дебіторської заборгованості передбачає впровадження інструментів, які забезпечують глибоку, оперативну та багатовимірну оцінку стану розрахунків із контрагентами.



Рис. 1. Напрями переорієнтації підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 5].

Такий підхід охоплює автоматизацію розрахунку ключових фінансових показників (оборотність, період інкасації, частка простроченої заборгованості, структура боргу), формування динамічних дашбордів для відстеження тенденцій та аномалій, а також інтеграцію даних із бухгалтерських, CRM- та складських систем для отримання цілісного аналітичного профілю кожного покупця чи замовника.

Сучасні платформи дозволяють налаштувати алгоритми раннього виявлення ризиків, аналізувати поведінкові і транзакційні патерни клієнтів, автоматично сегментувати дебіторів за рівнями ризику та прогнозувати ймовірність виникнення прострочень. Крім того, застосування машинного навчання та скорингових моделей забезпечує підвищення точності прогнозування матеріалізації боргових ризиків та оптимізацію кредитних лімітів. Отже, цифровізація аналізу дебіторської заборгованості сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, зниженню фінансових втрат і підвищенню ефективності кредитної політики підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що ефективне управління розрахунками з покупцями та замовниками є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості та стабільності розвитку підприємства. Аналіз існуючих підходів продемонстрував, що традиційні фінансові показники, хоч і забезпечують оцінювання ліквідності та платіжної дисципліни, мають обмежену аналітичну здатність у контексті довгострокових стратегічних цілей. Вони не враховують у повному обсязі складність сучасного бізнес-середовища, підвищену ризикогенність операційної діяльності та зростаючу роль нефінансових аспектів взаємодії з контрагентами. У зв'язку з цим було обгрунтовано необхідність розширення системи показників аналізу дебіторської заборгованості шляхом включення критеріїв, що відображають сталість партнерських відносин, ризиковість контрагентів та відповідність їх діяльності принципам сталого розвитку. Комплексний підхід до оцінювання дебіторської заборгованості дозволяє не лише більш точно діагностувати її стан і динаміку, але й формувати глибше розуміння стратегічних ризиків та можливостей підприємства. Інтеграція фінансових та нефінансових індикаторів створює можливість для побудови більш надійної моделі прогнозування грошових потоків, що сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність трансформації традиційної методики економічного аналізу розрахунків із покупцями у напрямі формування комплексного, стратегічно орієнтованого інструментарію, здатного забезпечити стійкість і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Література.

1. Вітренко О. В., Катранжи Л. Л., Придятько Е. М. Організація обліку дебіторської заборгованості в системі управління ризиками. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 34. С. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-6>.
2. Грушко В., Савсюк М. Аналіз операцій з покупцями та замовниками. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2017. № 48. С. 85–91.
3. Гуцаленко Л. В., Мельник А. О. Облік дебіторської заборгованості: концептуальні основи П(С)БО та МСФЗ. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.2>.
4. Кравченко О., Кобець Т. Організація обліку дебіторської заборгованості та шляхи її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58>.
5. Мамонтова М. А., Глуцук М. М. Особливості обліку та управління дебіторської заборгованості підприємства в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 112–117. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-17).
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: затв. Наказом Мінфіна України від 08.10.1999 № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>.
7. Савченко А., Кібиш О. Організаційно-інформаційна модель аналізу розрахунків з покупцями та замовниками. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-152>.
8. Тюптонник Ю., Дорогань-Писаренко Л., Тюптонник С. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Полтава: видавництво ПП «Астрія». 2020. 330 с.

References.

1. Vitrenko, O. V., Katranzhy, L. L., & Prydatko, E. M. (2020). Organization of accounts receivable accounting in the risk management system. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 34, pp. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-6>.
2. Hrushko, V., & Savsiuk, M. (2017). Analiz operatsii z pokupciamy ta zamovnykamy [Analysis of transactions with customers and clients]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK»*, no. 48, pp. 85–91.
3. Hutsalenko, L. V., & Melnyk, A. O. (2020). Oblik debitorskoi zaborhovanosti: kontseptualni osnovy P(S)BO ta MSFZ [Accounting for accounts receivable: Conceptual foundations of P(S)BO and IFRS]. *Efektynna ekonomika*, no. 9, pp. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.2>.
4. Kravchenko, O., & Kobets, T. (2021). Orhanizatsiia obliku debitorskoi zaborhovanosti ta shliakhy yii vdoskonallennia [Organization of accounts receivable accounting and ways of its improvement]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58>.
5. Mamontova, M. A., & Hlushchuk, M. M. (2023). Osoblyvosti obliku ta upravlinnia debitorskoi zaborhovanosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Peculiarities of accounting and management of enterprise accounts receivable in modern conditions]. *Modern Economics*, no. 39, pp. 112–117. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-17).
6. Natsionalne polozhennia (standart) bukhalterskoho obliku 10 «Debitorska zaborhovanist» [National Accounting Standard 10 "Accounts Receivable"]: zatv. Nakazom Minfina Ukrainy vid 08.10.1999 no. 237. (1999). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>.

7. Savchenko, A., & Kibysh, O. (2024). Orhanizatsiino-informatsiina model analizu rozrakhunkiv z pokuptsiamy ta zamovnykamy [Organizational and information model for analyzing settlements with customers and clients]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68, pp. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-152>.

8. Tiutiunyyk, Yu., Dorohan-Pysarenko, L., & Tiutiunyyk, S. (2020). *Finansovyi analiz: navchalnyi posibnyk* [Financial analysis: A study guide]. PP «Astrai».

Abstract.

Biloivanenko O. Methodology for analysis of settlement with buyers and customers at enterprises.

In modern conditions of conducting business activities, characterized by the volatility of the market environment, the growth of risks of insolvency of counterparties, and increased competition, special attention is paid to the issue of effective management of receivables, which is an essential component of the current assets of the enterprise and directly affects its liquidity, solvency, and financial stability. An unbalanced credit policy, a significant number of overdue payments, and insufficient control over settlement balances with buyers and customers can significantly increase financial risks and complicate the achievement of the enterprise's strategic goals. In conditions of sustainable development, which involves a balanced combination of economic, social, and environmental aspects of the enterprise's functioning, the receivables management system must ensure not only financial stability but also minimize long-term risks. Establishing a practical accounting and analytical foundation that enables qualitative analysis of the state of settlements and the prediction of potential financial threats is an essential prerequisite for business sustainability. This necessitates refining analytical methods, improving analytical tools, and identifying factors that shape the quality of accounts receivable in modern conditions. The purpose of the article is to examine the methodology for analyzing accounts receivable as a key indicator of an enterprise's financial stability in conditions of sustainable development – method (methodology). In the research process, methods of comparison, analysis, theoretical and logical generalization were applied. As a result of the study, it was found that the effectiveness of managing settlements with buyers and customers largely determines the enterprise's financial stability and liquidity. The information supporting the analysis of accounts receivable was systematized, allowing the identification of key data sources and ensuring their consistency in forming an analytical base. Five main stages of the analysis were identified, ensuring the consistency of diagnostics for the receivable portfolio's state and dynamics. The study found that traditional ratio indicators are relevant for assessing short-term sustainability but do not address strategic aspects of sustainable development. The need to expand the system of indicators by including criteria for the stability of partnership relations, risk-oriented parameters, and ESG characteristics of counterparties is proven. Conceptual directions for improving the methodology for the economic analysis of customer payments in the context of the enterprise's long-term financial stability are proposed.

Keywords: accounts receivable, analysis, payments to customers, sustainable development, financial stability.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Білоіваненко О. М. Методика аналізу розрахунків з покупцями та замовниками на підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 5. С. 70-73.

Biloivanenko O. Methodology for analysis of settlement with buyers and customers at enterprises. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 5, pp. 70-73.

УДК: 378.014.6:005.6(477); JEL classification: I23, I28, O33, H12

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-17>

ПЕНКІН Андрій Костянтинівич, старший викладач кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи Державного біотехнологічного університету, <https://orcid.org/0000-0002-0452-0324>

КОЛІСНИК Лариса Олексіївна, кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри історії та політичної теорії, завідувач відділу аспірантури і докторантури Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», <https://orcid.org/0000-0002-0933-933X>

МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Пенкін А.К., Колісник Л.О. Менеджмент системи забезпечення якості вищої освіти в Україні в період цифрової трансформації та воєнного стану.

У статті досліджено особливості менеджменту внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти України в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Показано, що якість вищої освіти в сучасному дискурсі розглядається не як набір формальних процедур відповідності стандартам, а як інтегральний результат стратегічного, тактичного та операційного управління освітнім процесом. Проаналізовано ключові міжнародні та національні підходи до забезпечення якості, зокрема положення ESG (2015), законодавчі норми України та аналітичні звіти НАЗЯВО. Визначено, що цифрова трансформація вищої освіти змінює логіку управління якістю, посилюючи роль аналітики даних, цифрових платформ, доказового менеджменту та автоматизованих процедур моніторингу. Одночасно цифровізація супроводжується викликами – цифровою нерівністю, питаннями кібербезпеки та модифікацією форм академічної доброчесності. Воєнний стан створив додаткові ризики для функціонування внутрішніх систем забезпечення якості, які пов'язані з релокацією університетів, нестабільністю інфраструктури, психологічним навантаженням учасників освітнього процесу та нерівним доступом до технологій. На основі системного аналізу запропоновано концептуальну модель управління внутрішньою системою якості, що ґрунтується на циклі PDCA, ризик-орієнтованому підході та цифровому менеджменті. Сформульовано практичні рекомендації для керівництва ЗВО, структур якості, викладачів, органів влади та НАЗЯВО щодо підвищення ефективності внутрішніх систем забезпечення якості в умовах тривалої кризи.

Ключові слова: менеджмент, якість вищої освіти, внутрішня система забезпечення якості, освітній менеджмент, цифрова трансформація, воєнний стан, управління якістю освіти, академічна доброчесність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У другій декаді XXI століття забезпечення якості вищої освіти стало одним із ключових маркерів конкурентоспроможності як національних систем освіти, так і окремих закладів вищої освіти (ЗВО). Якість вже не розглядається як сукупність формальних показників виконання стандартів, а дедалі більше осмислюється як результат цілісного менеджменту освітнього процесу, що охоплює стратегію університету, організаційну культуру, кадрову політику, цифрову інфраструктуру, академічну доброчесність і залучення здобувачів освіти та стейкхолдерів. У європейському просторі вищої освіти відповідну рамку задають Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area [4] (ESG), у яких наголошено на провідній відповідальності ЗВО за внутрішнє забезпечення якості та необхідності системного, циклічного підходу до управління нею.

Для України, яка інтегрується в Європейський простір вищої освіти, проблема якості набуває

особливої ваги. Законодавчі зміни, створення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), розвиток процедур акредитації освітніх програм і формування внутрішніх систем забезпечення якості орієнтують університети на перехід від контролю до менеджменту якості. В аналітичних звітах НАЗЯВО підкреслюється [10], що стійкий розвиток системи вищої освіти неможливий без зрілих внутрішніх систем забезпечення якості, які реально впливають на управлінські рішення, а не існують лише як набір регламентів та положень.

Водночас саме внутрішні системи залишаються найбільш вразливою ланкою: частина ЗВО декларує політику якості, але не завжди має достатні управлінські, аналітичні та цифрові ресурси для її реалізації в умовах швидких зовнішніх змін.

Окремим вектором трансформації виступає цифровізація та цифрова трансформація вищої освіти. Сучасні дослідження наголошують, що цифрова