

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»
ДУ «НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ
ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



**МАТЕРІАЛИ
Всеукраїнської науково-практичної конференції
здобувачів вищої освіти**

МОЛОДЬ – АГРАРНИЙ НАУЦІ І ВИРОБНИЦТВУ

**Інноваційні пріоритети у розвитку
економіки та менеджменту**

18 березня 2026 року

Біла Церква
2026

УДК 378:63:001(063)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Варченко О.М., д-р екон. наук, професор.

Недашківський В.М., д-р с.-г. наук, професор.

Димань Т.М., д-р с.-г. наук, професор.

Філіпова Л.М., канд. с.-г. наук, доцент.

Паска І.М., д-р екон. наук, професор.

Никоненко О.А., доктор філософії.

Куманська Ю.О., канд. с.-г. наук.

Мостипан О.В., доктор філософії.

Відповідальна за випуск – **Мостипан О.В.**, начальник редакційно-видавничого відділу.

Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву», 18 березня 2026 року. Білоцерківський НАУ. – 190 с.

Збірник підготовлено за авторською редакцією доповідей учасників конференції без літературного редагування. Відповідальність за зміст поданих матеріалів та точність наведених даних несуть автори.

Ел. адреса: <http://science.btsau.edu.ua/taxonomy/term/34>

МАХЛАЙ А.М., студентка 3 курсу

Науковий керівник – **МАТВИЄНКО В.М.**, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист, викладач економічних дисциплін

ВСП «Технологіко-економічний фаховий коледж БНАУ»

ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто ключові інноваційні пріоритети розвитку економіки та менеджменту в умовах цифровізації. Обґрунтовано значення людського капіталу, цифрових технологій та сучасних управлінських підходів для забезпечення конкурентоспроможності.

Ключові слова: інновації, економічний розвиток, менеджмент, цифровізація, людський капітал.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням процесів цифровізації, що зумовлює структурні зміни у виробництві, сфері послуг та системах управління. Цифрова економіка розглядається як модель господарювання, у межах якої ключовими ресурсами виступають дані, інформаційно-комунікаційні технології та інтелектуальний капітал [1]. У цих умовах формуються нові підходи до організації бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень та забезпечення стійкості економічних систем.

Одним із пріоритетних напрямів є розвиток людського капіталу. Як зазначає О.А. Грішнова, саме людський капітал виступає основою інноваційного зростання та визначає рівень конкурентоспроможності держави [2]. В умовах цифрової трансформації підвищується значення цифрових компетентностей, здатності до адаптації, критичного мислення та управління знаннями. Інвестування в освіту, професійне навчання та формування культури безперервного розвитку стає стратегічним завданням як на рівні державної політики, так і на рівні підприємств.

Другим стратегічним пріоритетом є впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси. Використання технологій автоматизації, хмарних рішень, аналітики великих даних та електронного документообігу сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат і зменшенню транзакційних бар'єрів [3]. Цифровізація забезпечує прозорість бізнес-процесів і створює передумови для переходу до моделі управління на основі даних (data-driven management).

Суттєвих змін зазнає й система менеджменту. В умовах динамічного зовнішнього середовища традиційні ієрархічні структури поступово трансформуються у більш гнучкі організаційні форми, орієнтовані на швидке реагування на зміни. Науковці підкреслюють необхідність інтеграції інноваційного та стратегічного менеджменту з метою забезпечення довгострокового розвитку підприємств [4]. Водночас цифровізація управління передбачає впровадження сучасних інформаційних систем планування ресурсів, управління проектами та контролінгу.

Окремої уваги потребує інституційне забезпечення цифрової трансформації. В Україні стратегічні орієнтири цифрового розвитку визначені на державному рівні та спрямовані на формування цифрової інфраструктури, розвиток електронного урядування та підтримку інноваційного підприємництва [5]. Ефективна реалізація цих напрямів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості економіки та інтеграції у глобальний цифровий простір.

Таким чином, інноваційні пріоритети розвитку економіки та менеджменту в умовах цифровізації мають комплексний характер і включають розвиток людського капіталу, технологічну модернізацію, інтелектуалізацію управління та вдосконалення інституційного середовища. Їх узгоджена реалізація забезпечує формування конкурентоспроможної, адаптивної та стійкої економічної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : КНЕУ, 2001. 254 с.
3. Пономаренко В. С., Тищенко О. М., Кизим М. О. Цифрова економіка: сутність та перспективи розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 312 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 384 с.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрового розвитку України. Київ, 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua>

УДК: 055.591.6:004.4.П23

ПЕЛИХ А.О., студентка 3 курсу

Міжнародний Європейський Університет

Науковий керівник – **МАТВИЄНКО В.М.**, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист, викладач економічних дисциплін

ВСП«Технологічно-економічний фаховий коледж БНАУ»

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено потенціал інтеграції сучасних управлінських моделей з інженерії програмного забезпечення в практику публічного управління. Проаналізовано можливості застосування гнучких методологій (Agile) та економіки програмної складності для підвищення ефективності державних ІТ-проектів та цифрової трансформації в Україні.

Ключові слова: публічне управління, інженерія програмного забезпечення, Agile-менеджмент, економічна складність, цифрова трансформація.

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується активним впровадженням цифрових технологій та пошуком нових моделей менеджменту, здатних підвищити ефективність державних органів. Досвід розвинених країн свідчить, що якість державних цифрових сервісів безпосередньо залежить від підходів до управління розробкою програмного забезпечення (ПЗ). Метою даного дослідження є аналіз можливостей адаптації інноваційних управлінських моделей зі сфери software engineering (зокрема, Agile та підходів до оцінки економіки ПЗ) в практику вітчизняного публічного менеджменту.

Актуальність дослідження зумовлена низькою ефективністю багатьох державних ІТ-проектів, що часто спричинено застарілими "водоспадними" (каскадними) моделями управління, які не враховують швидкої зміни вимог. Як зазначають дослідники, software engineering має розглядатися не лише як технічний, а як стратегічний, бізнес-орієнтований процес, що впливає на всю організацію [3]. Це твердження є критично важливим для державних установ, де ПЗ стає основою для надання послуг громадянам.

Однією з перспективних моделей є впровадження принципів гнучкого управління (Agile). Хоча Agile зародився в ІТ-середовищі, його філософія – ітеративність, гнучкість, орієнтація на клієнта (громадянина) та здатність швидко адаптуватись до змін – є надзвичайно цінною для публічного сектору. На відміну від класичних бюрократичних процедур, Agile-підхід дозволяє запускати мінімально життєздатні продукти та поступово їх вдосконалювати на основі зворотного зв'язку від користувачів, що мінімізує ризики неефективного витрачання бюджетних коштів.

Ще одним інноваційним напрямом є використання концепції "економічної складності" стосовно програмного забезпечення. Сучасні дослідження демонструють, що рівень складності ПЗ, яке створюється в країні, є потужним предиктором економічного зростання [5]. Для органів публічного управління це означає необхідність переходу від закупівлі простих, типових програмних продуктів до підтримки створення складних, унікальних систем, що акумулюють в собі передові знання та компетенції. Це вимагає зміни підходів до державних тендерів: замість оцінки виключно за ціною, перевагу слід надавати складності та інноваційності запропонованих рішень.

Крім того, важливим є врахування соціо-економічних факторів при управлінні глобально розподіленими командами розробників, які залучаються до державних проєктів. Застосування методів соціального мережевого аналізу (SNA) дозволяє моделювати економічний вплив комунікаційних структур та покращувати управління людськими ресурсами у відкритому інноваційному середовищі [2]. Це сприяє подоланню фрагментації та підвищенню якості архітектури програмних систем, що розробляються на замовлення держави.

Отже, інтеграція управлінських моделей з інженерії програмного забезпечення в практику публічного менеджменту в Україні є необхідною умовою успішної цифрової трансформації. Використання Agile-методологій дозволить підвищити адаптивність державних органів, а впровадження підходів до оцінки економічної складності ПЗ сприятиме створенню більш інноваційних та ефективних державних сервісів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних механізмів адаптації цих моделей до вітчизняного законодавства та адміністративних процедур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Carroll N. Open Innovation: Assessing the Socio-Economic Factors of Global Software Development. In: Emerging Trends in the Evolution of Service-Oriented and Enterprise Architectures. IGI Global, 2018. P. 21-41.
2. Deek F. P., McHugh J. A. M., Eljabiri O. Strategic Software Engineering: An Interdisciplinary Approach. CRC Press, 2005. 334 p.
3. Hidalgo C. A. et al. How can we extend economic complexity ideas to software? LinkedIn, July 2024. URL: https://www.linkedin.com/posts/cehidalgo_how-can-we-extend-economic-complexity-ideas-activity-7221545071848869889- MbC (дата звернення: 18.02.2026).

УДК: 005.932.2..Л84

ЛУКІЯНЕНКО І.В., студентка 2 курсу

Науковий керівник – **МАТВІЄНКО В.М.**, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист, викладач економічних дисциплін

ВСП «Технологічно-економічний фаховий коледж БНАУ»

МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У роботі розкрито сутність менеджменту закупівельної діяльності підприємства як системи планування, організації, координації та контролю процесів забезпечення ресурсами.

Ключові слова: закупівельна діяльність, менеджмент закупівель, постачальники, планування закупівель, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, Just-in-Time, ERP-системи, ризики постачання, стратегічне управління.

Менеджмент закупівельної діяльності підприємства – це система планування, організації, координації та контролю процесів забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами, товарами, сировиною, обладнанням і послугами з метою безперервного функціонування та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах конкуренції закупівельна діяльність перетворюється з допоміжної функції на стратегічний напрям управління, який безпосередньо впливає на собівартість продукції, якість кінцевого результату та конкурентоспроможність підприємства [1].

Закупівельний менеджмент охоплює сукупність управлінських рішень щодо вибору постачальників, визначення обсягів закупівель, формування умов контрактів, організації поставок і контролю їх виконання. Ефективно організована закупівельна діяльність дозволяє:

- зменшити витрати підприємства;
- забезпечити стабільність виробничого процесу;
- мінімізувати ризики перебоїв у постачанні;
- покращити якість продукції;
- формувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками.

В умовах глобалізації та розвитку міжнародної торгівлі підприємства активно співпрацюють із зарубіжними контрагентами, що потребує врахування валютних ризиків, логістичних витрат та митного регулювання.

Закупівельна діяльність включає класичні управлінські функції:

Планування закупівель. На цьому етапі визначається потреба підприємства в ресурсах відповідно до виробничих планів. Формується бюджет закупівель, встановлюються терміни та обсяги поставок. Планування ґрунтується на аналізі попиту, залишків на складах та прогнозуванні виробничих потреб.

Організація процесу закупівель. Передбачає вибір форми закупівель (тендер, прямий контракт, електронні торги), визначення відповідальних осіб та розробку внутрішніх процедур. Важливо забезпечити прозорість і чіткість процесів для уникнення зловживань.

Вибір і оцінка постачальників. Ключовими критеріями є ціна, якість продукції, надійність, терміни поставки, фінансова стабільність і репутація. Часто підприємства використовують систему рейтингової оцінки постачальників.

Мотивація та координація. Узгодження дій між підрозділами (виробництво, склад, фінанси) забезпечує своєчасність закупівель. Водночас будуються партнерські відносини з постачальниками на основі взаємної вигоди.

Контроль і аналіз ефективності. Передбачає перевірку виконання умов контракту, аналіз відхилень, оцінку економічного ефекту та вдосконалення процесів.

Сучасні підприємства застосовують різноманітні методи управління закупівлями. Серед них:

- ABC-аналіз – розподіл ресурсів за ступенем їх значущості у структурі витрат;
- XYZ-аналіз – оцінка стабільності споживання ресурсів;
- Just-in-Time (JIT) – система поставок «точно вчасно», що мінімізує складські запаси;
- електронні системи закупівель та ERP-системи, які автоматизують процеси планування і контролю.

Використання інформаційних технологій підвищує прозорість, зменшує людський фактор та пришвидшує прийняття рішень.

Структура управління закупівлями залежить від розміру підприємства та специфіки діяльності. На малих підприємствах закупівлі можуть здійснюватися однією особою або невеликим відділом. На великих підприємствах створюються спеціалізовані департаменти, які поділяються на групи за категоріями товарів або регіонами постачання [2].

Можливі дві основні моделі організації:

- Централізована модель, коли всі закупівлі здійснює один відділ;
- Децентралізована модель, коли підрозділи самостійно забезпечують свої потреби.

Централізація дозволяє досягти економії за рахунок масштабів, тоді як децентралізація забезпечує більшу гнучкість.

Ризики у закупівельній діяльності:

- Закупівельна діяльність пов'язана з низкою ризиків:
- порушення термінів поставки;
- зміна цін;
- неякісна продукція;
- фінансова нестабільність постачальника;
- логістичні та політичні ризики.

Для їх мінімізації використовуються диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів, страхування ризиків, створення страхових запасів.

У сучасному менеджменті закупівлі розглядаються як складова стратегічного управління підприємством. Вони впливають на формування конкурентних переваг, особливо якщо підприємство працює у виробничій сфері. Зниження витрат на закупівлю без погіршення якості дозволяє збільшити прибутковість.

Стратегія закупівель повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства: чи це стратегія лідерства за витратами, чи диференціації продукції. При орієнтації на високу

якість особлива увага приділяється довгостроковим відносинам із надійними постачальниками, розвитку партнерства та спільному плануванню.



Рис.1. Рівні управління матеріальними ресурсами підприємства.

І тому, менеджмент закупівельної діяльності є важливою складовою системи управління підприємством. Його ефективність визначає рівень витрат, стабільність виробництва та конкурентоспроможність на ринку. Раціональна організація закупівель, використання сучасних методів аналізу, інформаційних технологій і стратегічний підхід дозволяють підприємству досягти високих результатів та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Основи менеджменту. – К.: Видавничий дім «КМ Академія», 2018.
2. Балабанова Л. В. Логістика: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2019.
- Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020.

УДК: 005.311.2Б-72

БОБРАНЦЬКА А.В., студентка 3 курсу

Науковий керівник – **МАТВИЄНКО В.М.**, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист, викладач економічних дисциплін

ВСП «Технологічно-економічний фаховий коледж БНАУ»

МЕНЕДЖМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У тезах проаналізовано підходи до керування інформаційними потоками на підприємствах України в часи цифровізації. Розглянуто ключові моделі оптимізації та вплив ERP-систем на бізнес-процеси. Надані рекомендації щодо впровадження в аграрному секторі.

Ключові слова: інформаційні потоки, цифровий менеджмент, ERP-системи, бізнес-процеси, організаційна ефективність.

Сьогодні, коли цифрова трансформація в Україні прискорюється через війну та економічні зміни після 2022 року, грамотне керування інформаційними потоками – це основа для виживання компаній. Дослідження показують, що хаотична робота з даними призводить до втрат продуктивності на 20–25 %, бо інформація дублюється чи запізнюється, а рішення гальмуються [1, с. 5]. Особливо це відчувається в аграрному секторі, де оперативні дані про врожай чи постачання критичні.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання «інформаційного перевантаження» керівної ланки, яке часто призводить до зниження якості стратегічного планування. Метою роботи є дослідження механізмів оптимізації руху інформації в організації для підвищення її загальної ефективності.

Інформаційні потоки ділять на низхідні (розпорядження керівництва), висхідні (доповіді від команди), горизонтальні (обмін між відділами) та зовнішні (з клієнтами чи партнерами). Ключ – у логістиці даних: від збору до архіву, з плануванням і контролем на кожному кроці [2, с. 67]. Основним викликом для менеджменту є забезпечення цілісності та достовірності даних при переході з одного рівня ієрархії на інший.

За результатами аналізу VoxUkraine за 2019–2024 роки, цифрова трансформація в Україні охопила ключові сфери держуправління, зокрема через платформи «Дія» та «Трембіта», що автоматизували обмін даними між органами влади та зменшили дублювання інформації [3, с. 3]. Завдяки Мінцифрі, створеному у 2019 році, країна піднялася у світових рейтингах електронного урядування: з 102-го місця у 2018-му до топ-5 у 2024-му за розвитком цифрових послуг, попри виклики війни [3, с. 5]. Це підтверджує, що системний підхід до інформаційних потоків підвищує ефективність на 20-30%, але потребує вирішення цифрової нерівності, особливо в сільських регіонах [3, с. 12].

Застосування сучасних інструментів менеджменту інформації дозволяє структурувати дані за пріоритетністю. Основні характеристики типів інформаційної взаємодії наведено в таблиці.

Таблиця – **Класифікація управлінської інформації за функціональним призначенням**

Тип інформації	Характеристика	Вплив на менеджмент
Стратегічна	Довгострокові прогнози, аналіз ринку	Визначення вектору розвитку
Тактична	Звіти про виконання планів, бюджетування	Контроль та коригування дій
Оперативна	Щоденні показники виробництва/продажів	Миттєве реагування на відхилення

Грінка Т.І. у своєму дослідженні 2023 року підкреслює, що цифрова трансформація бізнесу в Україні вимагає переорієнтації менеджменту на нові стратегії, адже компанії часто роблять помилки, як-от ігнорування дуальності діджиталізації чи не виправдане уникнення інвестицій у цифрові інструменти [4, с. 7]. Автор зазначає, що українські підприємства вже відчувають тиск від цих змін, які впливають на конкурентоспроможність, і тому трансформація стає не опцією, а необхідністю [4, с. 10]. Зокрема, пропонується акцентувати на інтеграції цифрових платформ у бізнес-процеси, що дозволяє уникнути стратегічних провалів і підвищити гнучкість в умовах нестабільності.

Інтерпретація отриманих даних свідчить: організації, що приділяють увагу якості зворотного зв'язку (висхідним потокам), демонструють на 15 % вищий рівень залученості персоналу та меншу кількість помилок у виробничих циклах. Оптимізація потоків має відбуватися шляхом усунення зайвих ланок у ланцюгу передачі повідомлень.

Крім того, в контексті триваючої війни та зростання кіберзагроз, оптимізація інформаційних потоків набуває ще одного критичного виміру – безпекового. Хаотичний рух даних створює вразливості: чим більше копій документа існує в різних месенджерах та на різних пристроях співробітників, тим вищий ризик витоку конфіденційної інформації або її знищення під час кібератак. Сучасний менеджмент в Україні має будувати логістику даних за принципом «єдиного вікна» (single point of truth), де інформація зберігається централізовано з розмежуванням прав доступу. Це дозволяє не лише пришвидшити бізнес-процеси, але й забезпечити їхню стійкість: у разі виходу з ладу одного з відділів або втрати зв'язку з працівником, система управління не зупиняється, оскільки вся необхідна інформація залишається доступною для керівництва в захищеному контурі. Отже, грамотне керування потоками сьогодні – це одночасно і інструмент підвищення продуктивності, і запорука інформаційної безпеки підприємства в умовах невизначеності.

Таким чином, менеджмент інформаційних потоків є критичним елементом системи управління. Перехід від хаотичного накопичення даних до їх цілеспрямованого розподілу дозволяє не лише знизити адміністративні витрати, а й сформувати стійку конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Принципи управління інформаційними потоками у сфері надання електронних державних послуг. Наука та економіка. 2022. № 732. С. 1–10.
2. Управління інформаційними потоками в умовах цифровізації. Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 66–67.
3. Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019-2024 роки. VoxUkraine. 2026.
4. Грінка Т.І. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Економіка та управління на транспорті. 2023. № 9(42). С. 1–10

УДК 336.717.71:342.78(47 7) І 19

ІВАНКІВ Ю.Ю., студентка 3 курсу

Науковий керівник – АНДРІЮЩЕНКО О.В., викладач вищої категорії

ВСП «Технологічно-економічний фаховий коледж БНАУ»

ОПЕРАЦІЇ БАНКІВ З ЦІННИМИ ПАПЕРАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У роботі досліджено роль операцій банків з цінними паперами в умовах воєнного стану та їх значення для мобілізації фінансових ресурсів, підтримки стабільності економіки. Вплив воєнних ризиків на функціонування фондового ринку України.

Ключові слова: цінні папери; воєнний стан; фондовий ринок; операції банків; фінансова стабільність.

Відповідно до Закону України «Про цінні папери і фондовий ринок» (ст. 3), «цінні папери – це документ встановленої форми з відповідними реквізитами, що посвідчують грошові або інші майнові права, визначають взаємовідносини особи, яка їх розмістила (видала), і власника та передбачають виконання зобов'язань згідно з умовами їх розміщення, а також можливості передачі прав, що випливають із цих документів, іншим особам» [1].

Залежно від критеріїв, покладених в основу класифікації цінні папери можна класифікувати як:

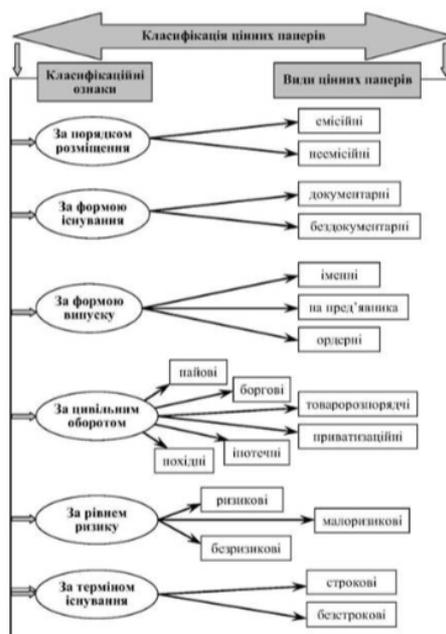


Рис. 1. Класифікація цінних паперів [4].

По суті, цінні папери виконують три базові функції: мобілізація капіталу (позики/акціонування), перерозподіл ризиків (через диверсифікацію, деривативи) та трансформація ліквідності (ринок дає можливість продавати/купувати позиції). Додаткові соціально-економічні функції: формування корпоративного управління (через акціонування), інформаційна функція (ціни сигналізують про вартість) і фіскальна роль (опосередковане фінансування за рахунок випуску державних облігацій) [2].

Під час воєнного стану цінні папери набувають особливої ваги, оскільки саме через них держава здатна забезпечити фінансову стабільність та підтримку оборонних зусиль.

Окрім цього, цінні папери дозволяють захистити капітал. У періоди інфляції та нестабільності валютних курсів державні облигації та інші боргові інструменти із гарантованим доходом залишаються одним із найбільш надійних способів збереження заощаджень. Водночас вони допомагають інвесторам мінімізувати фінансові ризики, а для держави є ключовим джерелом довгострокового фінансування.

Третім важливим аспектом є те, що війна поглиблює ринкові ризики. Зменшується ліквідність, зростає рівень невизначеності, можуть запроваджуватись тимчасові обмеження на капітальні операції, а доступ до міжнародних ринків фактично обмежується. Проте навіть у таких умовах ринок цінних паперів залишається важливим механізмом акумуляції фінансових ресурсів для підтримки економіки.

Таким чином, у воєнний період ринок цінних паперів виконує двоєдину роль: він стає ключовим джерелом залучення коштів для держави і водночас відчуває значний тиск через економічні та політичні ризики. Саме тому забезпечення стабільної роботи цього ринку, формування довіри інвесторів і прозора регуляторна політика є надзвичайно важливими для зміцнення фінансової безпеки країни.

Історична еволюція ринку цінних паперів у країнах Східної Європи виявляє, що Україна тривалий час суттєво поступалася Польщі, Чехії та Угорщині за показниками ринкової капіталізації, чисельністю лістингів і обсягом біржових операцій. Особливо помітним цей розрив став після 2014 року, коли анексія Криму та військові дії на сході України спричинили зниження активності на фондовому ринку. Графічні дані свідчать про стабільне зростання показників Польщі та Чехії у 2010–2020 рр., тоді як український ринок демонстрував низький рівень розвитку та спадну динаміку після 2014 р.

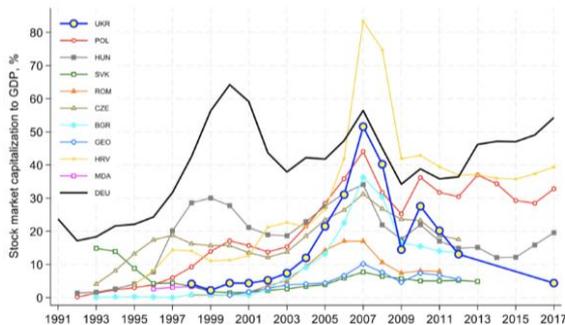


Рис. 2. Капіталізація фондового ринку [5].

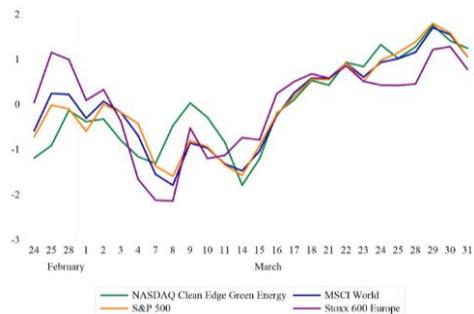


Рис. 3. Реакція основних фондових індексів після російсько-українського вторгнення [6].

Аналіз впливу збройних конфліктів на функціонування фінансових ринків вказує на значне підвищення волатильності активів у періоди військової ескалації – це стосується як фондових, так і товарних ринків. Зокрема, під час перших місяців повномасштабного вторгнення 2022 року спостерігалися різкі коливання цін на цінні папери, що відображало невизначеність і паніку серед інвесторів. Цей процес чітко ілюструють графіки, які демонструють раптове зростання амплітуди цінових змін.

Результати аналізу статистичних даних та графічних матеріалів свідчать, що розвиток українського ринку цінних паперів визначально залежить від політичної стабільності, довіри з боку інвесторів та ефективних регуляторних механізмів.

Також у воєнний період функціонування ринку цінних паперів потребує синхронізованих дій з боку держави, інвесторів та регуляторів, спрямованих на підтримку його стабільності. Для інвесторів пріоритетними завданнями стають захист капіталу і мінімізація ризиків, що реалізується через диверсифікацію активів та застосування механізмів валютного хеджування та постійним моніторингом ліквідності портфеля.

Регулятору забезпечує безперебійне функціонування фінансової інфраструктури, зокрема процедур клірингу, розрахунків і депозитарного обслуговування, а також встановити

прозорі умови для емісії державних цінних паперів, особливо військових облигацій. Його основними завданням є захист прав інвесторів і збереження їхніх активів

У свою чергу, держава повинна реалізовувати збалансовану стратегію внутрішніх запозичень та прозоро інформувати учасників ринку про умови залучення коштів на фінансування оборонних потреб. Слід акцентувати увагу на відновленні довіри інвесторів шляхом впровадження реформ у сфері корпоративного управління та посилення правового захисту.

Отже, цінні папери залишаються ключовим інструментом економіки навіть у складних умовах війни: вони сприяють мобілізації ресурсів, допомагають інвесторам управляти ризиками та виконують інформаційну роль у процесі ціноутворення. Водночас війна підвищує ризики ліквідності, обмежує доступ до міжнародних ринків і змушує державу та регуляторів оперативно приймати прозорі рішення, щоб зберегти функціонування ринку та захистити інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цінні папери : підручник / В. Д. Базилевич, В. М. Шелудько, Н. В. Ковтун та ін. ; за ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання, 2011. – 1094 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058517.pdf>
2. Hasbrouck J. Securities Trading: Principles and Procedures [манускрипт]. New York University Stern School of Business. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~jhasbrou/STPP/drafts/STPPms13c.pdf>
3. OECD. Impacts of the Russian Invasion of Ukraine on Financial Market Conditions and Resilience : аналітичний звіт. Париж : Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/impacts-of-the-russian-invasion-of-ukraine-on-financial-market-conditions-and-resilience_a29d11b1/879c9322-en.pdf
4. Цінні папери – головний інструмент фінансового ринку : навчальний портал Підручники онлайн. URL: https://pidru4niki.com/19870208/finansii/tsinni_papery_golovniy_instrument_finansovogo_rinku
5. Ukraine's Capital Market: A Brief History / CEPR VoxEU Portal. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/ukraines-capital-market-brief-history>
6. Financial Markets and Conflicts / Journal of Financial Stability (Elsevier, 2023). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105752192300114X>

УДК 338.242:330.131.7

АНДРУЩЕНКО Б.В., студентка 3 курсу

Науковий керівник – **КОКОША В.М.**, викладач економічних дисциплін, спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист

ВСП «Технологічно-економічний фаховий коледж БНАУ»

ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У тезах досліджено роль предиктивної аналітики у системі стратегічного менеджменту підприємств. Розглянуто технологічні основи прогнозування на основі великих даних та наведено приклади застосування у міжнародних і українських компаніях.

Ключові слова: предиктивна аналітика, стратегічне планування, Big Data, управління ризиками, data-driven менеджмент.

Сучасна глобальна економіка характеризується високим рівнем нестабільності та швидкими трансформаційними процесами. Традиційні підходи стратегічного планування, що базуються на аналізі минулих тенденцій і лінійній екстраполяції даних, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. У науковій літературі такі умови описуються концепцією VUCA-світу (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), яка в останні роки трансформується у модель BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible), що підкреслює ще більшу крихкість і непередбачуваність економічних систем.

У таких умовах особливого значення набуває предиктивна аналітика, що дозволяє прогнозувати можливі сценарії розвитку подій на основі аналізу великих масивів даних. На відміну від традиційного аналізу, який пояснює минулі події, предиктивна аналітика

орієнтована на моделювання майбутніх результатів. Її застосування дає можливість перейти від реактивного управління до проактивного прийняття управлінських рішень.

Технологічною основою предиктивної аналітики є використання методів Big Data, машинного навчання та статистичного моделювання. Зазвичай процес побудови предиктивних моделей включає декілька етапів: збір та обробку даних, пошук закономірностей за допомогою методів data mining, побудову прогнозних моделей та оцінку альтернативних сценаріїв розвитку. Такий підхід дозволяє керівникам підприємств оцінювати можливі ризики, прогнозувати попит на продукцію та оптимізувати використання ресурсів.

Світова практика демонструє значну ефективність застосування предиктивної аналітики у стратегічному менеджменті. Наприклад, міжнародні компанії роздрібної торгівлі Amazon та Walmart використовують алгоритми прогнозування попиту, що аналізують історію продажів, поведінку споживачів та сезонні коливання. Завдяки цьому підприємства можуть прогнозувати пікові періоди продажів за кілька тижнів наперед і оптимізувати управління запасами, що дозволяє зменшити витрати на логістику та зберігання на 15–20 % [1, с. 1].

У фінансовому секторі предиктивна аналітика широко застосовується для оцінювання кредитних ризиків і виявлення шахрайських операцій. Банківські установи використовують алгоритми машинного навчання для аналізу поведінки клієнтів та прогнозування ймовірності дефолту. Це дозволяє значно підвищити якість фінансового менеджменту та мінімізувати ризики.

Особливої актуальності використання предиктивної аналітики набуває для українського бізнесу, який функціонує в умовах воєнного стану, логістичних обмежень та енергетичних викликів. У таких умовах здатність швидко аналізувати дані та прогнозувати зміни ринку стає важливим фактором економічної стійкості підприємств.

Показовим прикладом є діяльність української логістичної компанії «Нова пошта», яка використовує аналітичні алгоритми для прогнозування обсягів відправлень та оптимізації роботи сортувальних центрів. Завдяки використанню короткострокових прогнозних моделей компанія може швидко реагувати на зміну логістичних маршрутів, міграційні потоки населення та інші зовнішні фактори. Це дозволяє ефективно перерозподіляти вантажні потоки між логістичними хабами та уникати перевантаження окремих вузлів системи.

У сфері енергетичного менеджменту предиктивні моделі застосовуються для прогнозування навантаження на електромережі та планування енергоспоживання підприємств. Зокрема, українські компанії енергетичного сектору використовують аналітичні інструменти для прогнозування пікових навантажень і запобігання аварійним ситуаціям. Використання таких моделей сприяє підвищенню енергоефективності та стабільності роботи енергосистеми.

Агропромисловий сектор також активно інтегрує предиктивні технології у систему управління. Великі аграрні компанії застосовують супутникові дані та аналітичні моделі для оцінювання стану ґрунтів, прогнозування врожайності та оптимізації логістики експорту зерна. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та мінімізувати ризики, пов'язані з погодними умовами або змінами на світових ринках.

В таблиці 1 відображено основні напрямки, де предиктивна аналітика допомагає українському бізнесу бути ефективнішим та конкурентоспроможним.

Таблиця 1 – Застосування предиктивної аналітики українськими компаніями [2, с. 23].

Галузь	Ключові компанії	Як використовується (Кейси)	Прогнозований результат
1	2	3	4
Ритейл та E-commerce	Сільпо, АТБ, Rozetka	- Аналіз історії покупок.	- Персоналізовані знижки та пропозиції.
		- Прогнозування попиту на товари.	- Оптимізація складських запасів.
		- Сегментація клієнтів (Churn-моделі).	- Утримання клієнтів від відтоку.

Фінтех та Банкінг	Monobank, ПриватБанк, ПУМБ	- Кредитний скоринг.	- Швидке прийняття рішень про кредити.
		- Фрод-моніторинг (аналіз транзакцій).	- Запобігання картковим шахрайствам.
		- Аналіз витрат.	- Автоматичний бюджетний аналіз для клієнтів.
Агросектор (AgriTech)	Kernel, МХП, UkrLandFarming	- Аналіз супутникових знімків та метеоданих.	- Моделювання та прогноз врожайності.
		- Аналіз ґрунту та сенсорів.	- Оптимізація використання добрив/палива.
		- Точне землеробство.	- Запобігання хворобам рослин.
Енергетика	ДТЕК, Укренерго	- Прогнозування споживання (піки та спади).	- Балансування енергомережі.
		- Прогноз виробітку ВДЕ (сонячні/вітрові станції).	- Оптимізація роботи генерації.
		- Прогнозне обслуговування (Predictive Maintenance).	- Передбачення поломок трансформаторів та турбін.
Логістика	Нова Пошта	- Оптимізація та прогнозування маршрутів доставки.	- Скорочення часу доставки.
		- Аналіз завантаженості відділень.	- Оптимізація робочого графіку персоналу.
		- Динамічне управління автопарком.	- Зниження витрат на паливо.
		- Прогнозування термінів доставки.	- Покращення якості обслуговування клієнтів (точний ETA).
Маркетинг та Реклама	Медіагрупи, Маркетингові агенції	- Прогнозування CTR та конверсії.	- Підбір найбільш ефективного контенту/креативів.
		- Аналіз ефективності рекламних каналів.	- Максимізація ROI рекламних кампаній.
ІТ та Software	SoftServe, EPAM Ukraine (для клієнтів)	- Розробка та впровадження кастомних моделей.	- Допомога іншим компаніям (замовникам) у цифровій трансформації.
		- Аналіз даних клієнтів (великі масиви).	
		- Консалтинг з Machine Learning.	- Створення інтелектуальних ІТ рішень.
Військовий сектор (як окремий тренд)	Стартапи (DefenseTech)	- Аналіз супутникових та розвідданих.	- Покращення ситуаційної обізнаності.
		- Прогнозування траєкторій та дій ворога.	- Автоматизація цілевказання та аналізу.

Водночас застосування предиктивної аналітики має певні обмеження. По-перше, точність прогнозів значною мірою залежить від якості вхідних даних. Недостовірна або неповна інформація може призвести до помилкових управлінських рішень. По-друге, складні кризові події, які не мають аналогів у минулому, важко піддаються моделюванню. Крім того, актуальними залишаються питання захисту персональних даних та етичного використання інформації [3, с. 112–117].

Отже, предиктивна аналітика стає важливим інструментом стратегічного планування в умовах високої невизначеності економічного середовища. Її використання дозволяє підприємствам підвищити точність прогнозування, своєчасно реагувати на зміни ринку та формувати більш гнучкі управлінські стратегії. Водночас ефективність застосування таких інструментів залежить від якості даних, рівня цифровізації підприємств та компетентності управлінського персоналу.

Таким чином, інтеграція предиктивної аналітики у систему менеджменту сприяє формуванню data-driven підходу до управління, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх здатність адаптуватися до нестабільного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бідняк Н. М., Кравець Т. В. Предиктивна аналітика як інструмент прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyand.society.in.ua/index.php/journal/article/view/2215> (дата звернення: 08.03.2026).
2. Предиктивна аналітика: як передбачити майбутнє вашого бізнесу. Big Data School від Kyivstar. URL: <https://hub.kyivstar.ua/predictive-analytics/> (дата звернення: 08.03.2026).
3. Чмерук Г. Г., Гавриленко Н. І. Використання Big Data та предиктивної аналітики в системі стратегічного управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2025. № 65. С. 112–117.

УДК 005.7:316.46

ГОРБАЧ О.О., студентка 3 курсу

Науковий керівник – **ВОВК Л.А.**, викладач економічних дисциплін, спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист.

ВСП «Технологічно-економічний фаховий коледж БНАУ»

SOFT SKILLS TA AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ: ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЗМІН

У тезах досліджено трансформацію управлінських підходів в умовах переходу від стабільного середовища до концепції VANI-світу. Обґрунтовано необхідність впровадження Agile-менеджменту як стратегічного інструменту адаптивності організацій. Особливу увагу приділено критичній ролі Soft Skills (емоційного інтелекту, фасилітації, емпатії) у забезпеченні ефективності гнучких команд. На прикладі кейсу українського необанку monobank проаналізовано переваги відмови від ієрархічної бюрократії на користь крос-функціональних команд та моделі Servant Leadership. Доведено, що інтеграція гнучких методологій та розвиток «м'яких навичок» є ключовим фактором підвищення прибутковості, зниження плинності кадрів та формування лояльності клієнтів у цифрову епоху.

Ключові слова: Agile-менеджмент; Soft Skills (м'які навички); Емоційний інтелект лідера; VANI-світ; Крос-функціональні команди.

Сучасне економічне середовище зазнало фундаментальних змін, перейшовши до концепції VANI-світу (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий). У таких умовах традиційні ієрархічні моделі управління (Waterfall) втрачають ефективність, оскільки вони є надто громіздкими та не встигають за експоненціальною швидкістю змін. Інноваційним пріоритетом стає Agile-підхід – стратегічна здатність організації швидко адаптуватися до зовнішніх шоків [3].

Agile – це не лише набір інструментів (Scrum, Kanban), а насамперед спосіб мислення (Mindset). В його основі лежать принципи пріоритетності людей над процесами та готовності до змін над слідуванням плану. Такий підхід дозволяє суттєво скоротити показник Time-to-market (час від ідеї до реалізації продукту), що є критичним для виживання бізнесу в умовах кризи.

Успішна Agile-трансформація неможлива без високого рівня розвитку Soft Skills (м'яких навичок). Дослідження провідних інституцій підтверджують прямий зв'язок між розвитком «людського фактора» та фінансовими показниками:

За даними LinkedIn Learning, компанії з розвинутою культурою м'яких навичок демонструють на 21 % вищу прибутковість;

Дослідження *MIT Sloan* свідчить, що тренінги із Soft Skills забезпечують до 250 % ROI вже за перші 8 місяців через зростання продуктивності;

Навчання менеджерів емпатії підвищує залученість команд на 18 %, що знижує плинність кадрів на 24–59 % (згідно з Gallup).

Ключові компетенції Agile – лідера:

- Емоційний інтелект (EQ): У часи невизначеності EQ стає базовим інструментом управління. Він включає саморегуляцію лідера для запобігання паніці, здатність дистанційно «зчитувати» психологічний стан команди та вміння трансформувати конфлікти у конструктивний діалог.

- Фасилітація та психологічна безпека: Лідер стає фасилітатором, який забезпечує прозорість цілей та створює середовище Psychological Safety. Цифрові інструменти (Slack, Jira, Zoom) використовуються для синхронізації зусиль, а не для репресивного мікроменеджменту.

- Стратегічний тайм-менеджмент: Пріоритетом стає захист фокусу команди.

Це передбачає видалення процесів, що не створюють доданої вартості (Eliminating Waste), балансування між тактикою та стратегією, а також запобігання професійному вигоранню в умовах дистанційної роботи.

Український небанк monobank став унікальним феноменом на вітчизняному ринку завдяки радикальній відмові від традиційної банківської бюрократії на користь моделі «Agile за замовчуванням». На відміну від класичних банківських установ, де впровадження нового продукту може тривати місяцями через багаторівневі погодження, структура monobank побудована на принципі максимальної автономії.

Центральним елементом успіху є використання крос-функціональних мікрокоманд. Ці групи працюють за короткими ітераціями (спринтами), що дозволяє трансформувати ідею у працюючий функціонал за лічені дні. Яскравим прикладом такої оперативності є сервіс «Банка»: інструмент для накопичення та волонтерських зборів був адаптований та вдосконалений у рекордно короткі терміни саме завдяки відсутності проміжних бюрократичних ланок. Кожна команда має повноваження приймати рішення самостійно, що мінімізує час на очікування директив «зверху» та максимізує швидкість виходу продукту на ринок.

Така структура вимагає специфічного типу лідерства та високого рівня самоорганізації. Відсутність жорсткої вертикальної ієрархії означає, що адміністративний тиск замінюється особистою відповідальністю та навичками переговорів. Співробітники повинні володіти розвиненими Soft Skills, щоб узгоджувати спільні цілі з колегами з інших відділів без втручання вищого керівництва. Це створює середовище, де горизонтальні зв'язки є міцнішими за вертикальні, а авторитет фахівця визначається його компетенціями та внеском у продукт, а не назвою посади.

Особливої уваги заслуговує підхід компанії до взаємодії з клієнтом, що базується на емпатії та дизайні клієнтського досвіду (UX). Найвищий на ринку показник NPS (Net Promoter Score) є прямим результатом того, що банк розглядає свої сервіси не просто як фінансові інструменти, а як розв'язання повсякденних проблем реальних людей. Емпатія у менеджменті monobank проявляється у всьому: від неформальної мови комунікації в застосунку до оперативного реагування служби підтримки, яка уникає шаблонних відповідей. Це підтверджує тезу про те, що в сучасній економіці лояльність клієнта здобувається не через найнижчі тарифи, а через створення емоційного зв'язку та відчуття турботи про користувача.

Для глибшого розуміння інноваційних пріоритетів варто зіставити класичну модель управління, притаманну великим державним або системним банкам, із гнучкою моделлю небанку. У традиційній моделі домінує принцип «контролю та нагляду», де кожна зміна у продукті має пройти через юридичний відділ, департамент ризиків та кілька рівнів правління. Це створює безпечне, але вкрай інертне середовище, де інновації гальмуються внутрішнім спротивом системи. Натомість модель monobank базується на принципі «довіри та

автономії», де безпека забезпечується не кількістю підписів, а якістю алгоритмів та високою кваліфікацією команд.

У традиційних банках Hard Skills та чітке дотримання інструкцій є пріоритетом №1, що часто призводить до виникнення «функціональних колодязів» - ситуацій, коли відділи майже не взаємодіють між собою. В умовах monobank Soft Skills стають головним драйвером ефективності: здатність до крос-функціональної взаємодії дозволяє розробникам, маркетологам та аналітикам працювати як єдиний організм. Якщо класичний банк фокусується на продажу банківського продукту, то Agile-лідери небанку фокусуються на задоволенні потреби клієнта, часто передбачаючи її завдяки аналізу поведінкових даних.

Різниця особливо помітна у швидкості реакції на кризові явища. Традиційний менеджмент витрачає час на розробку довгострокових стратегій подолання кризи, які часто втрачають актуальність ще до моменту затвердження. Гнучка модель дозволяє здійснювати «півот» (швидку зміну стратегії) за кілька днів, адаптуючи інтерфейс, ліміти або кредитні умови до нових реалій BANI-світу. Таким чином, порівняння доводить, що перехід від ієрархічного управління до Agile-лідерства є не просто трендом, а необхідною умовою життєздатності фінансових інституцій у цифрову епоху.

Інноваційний розвиток економіки сьогодні неможливий без зміни парадигми управління. Лідер в Agile - це Servant Leader («лідер-слуга»), який не роздає вказівки, а усуває перешкоди на шляху команди. Поєднання гнучких методологій із розвиненими Soft Skills створює фундамент для формування управлінців нового покоління, здатних перетворювати глобальні кризи на стратегічні можливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків : Віват, 2019. 512 с.
2. 2024 Workplace Learning Report: The Year of Learning. LinkedIn Learning. 2024. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (дата звернення: 27.02.2026).
3. Коттер Дж. Прискорення змін. Як виграти у світі, що змінюється / пер. з англ. С. Крикун. Київ : Наш Формат, 2021. 176 с.
4. Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення. Agile Manifesto. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 27.02.2026).
5. Менеджмент і Soft Skills: дослідження ROI. MIT Sloan Management Review. 2022. URL: <https://sloanreview.mit.edu> (дата звернення: 27.02.2026).
6. Річний звіт monobank: стратегії гнучкості в умовах війни. Офіційний ресурс monobank. 2023. URL: <https://monobank.ua> (дата звернення: 27.02.2026).
7. State of the Global Workplace: 2024 Report. Gallup. 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace> (дата звернення: 27.02.2026).

УДК: 330.3:004 314

ЗАГАЄЦЬКА Є.С., студентка 2 курсу

Науковий керівник – **САГДЄЄВА Ю.А.**

ВСП «Технологічно-економічний фаховий коледж БНАУ»

BIG DATA ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ

Розглянуто роль технологій Big Data у процесі прийняття економічних рішень підприємствами та організаціями. Визначено основні переваги використання великих даних для аналізу ринку, прогнозування та підвищення ефективності управління.

Ключові слова: Big Data, цифрова економіка, економічні рішення, аналітика даних, бізнес-аналітика.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інформація стає одним із найважливіших ресурсів розвитку підприємств. Стрімке зростання обсягів даних, що генеруються цифровими платформами, соціальними мережами, онлайн-транзакціями та інформаційними системами, сприяло формуванню нового підходу до аналізу інформації – технології Big Data. Використання великих масивів даних дає можливість підприємствам

отримувати більш точну аналітичну інформацію, що сприяє ефективнішому прийняттю управлінських та економічних рішень.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах цифровізації економіки підприємства потребують нових інструментів аналізу даних для підвищення конкурентоспроможності. Технології Big Data дозволяють обробляти великі обсяги інформації в реальному часі, виявляти приховані закономірності та прогнозувати майбутні економічні процеси.

Метою дослідження є визначення ролі технологій Big Data у процесі прийняття економічних рішень та аналіз основних напрямів їх використання у діяльності підприємств.

Поняття Big Data охоплює технології збору, зберігання та обробки великих обсягів структурованих і неструктурованих даних. Основними характеристиками Big Data є обсяг (Volume), швидкість обробки (Velocity), різноманітність (Variety) та достовірність даних (Veracity) [1, с. 42]. Завдяки використанню спеціальних алгоритмів аналізу та програмних платформ підприємства можуть отримувати цінну інформацію для стратегічного планування та прогнозування.

Використання Big Data у економічній діяльності підприємств має низку переваг. По-перше, це можливість аналізу поведінки споживачів. Дані про покупки, пошукові запити та активність користувачів дозволяють формувати персоналізовані пропозиції та ефективні маркетингові стратегії. По-друге, аналітика великих даних сприяє оптимізації бізнес-процесів та підвищенню продуктивності підприємств. По-третє, використання прогнозних моделей дозволяє зменшити ризики та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [2, с. 118].

Одним із важливих напрямів використання Big Data є прогнозування економічних показників діяльності підприємства. Аналіз великих масивів інформації дає змогу визначати тенденції розвитку ринку, оцінювати попит на продукцію та формувати ефективну цінову політику. Такі підходи активно застосовуються у сфері фінансів, банківської діяльності, електронної комерції та виробництва.

збір даних → обробка даних → аналітика → прогнозування → управлінські рішення

Рис. 1. Схема використання Big Data у процесі прийняття економічних рішень.

Крім того, Big Data сприяє підвищенню ефективності фінансового управління підприємствами. Використання аналітичних платформ дозволяє аналізувати фінансові потоки, виявляти ризики та прогнозувати можливі зміни економічної ситуації. Завдяки цьому керівництво підприємства може швидко реагувати на зміни ринкового середовища та приймати оптимальні рішення щодо розвитку бізнесу.

Технології великих даних активно використовуються і в державному управлінні економікою. Аналітичні системи на основі Big Data дозволяють оцінювати соціально-економічні показники, аналізувати ринок праці та прогнозувати економічний розвиток країни. Це сприяє підвищенню ефективності економічної політики та формуванню стратегій сталого розвитку.

Водночас використання Big Data має і певні проблеми. Серед основних можна виділити високу вартість технологічної інфраструктури, необхідність підготовки кваліфікованих фахівців з аналізу даних, а також питання захисту інформації та конфіденційності даних [3, с. 64]. Тому впровадження технологій Big Data потребує комплексного підходу та відповідної інформаційної безпеки.

Таким чином, технології Big Data відіграють важливу роль у процесі прийняття економічних рішень. Вони забезпечують можливість глибокого аналізу інформації, прогнозування економічних процесів та підвищення ефективності діяльності підприємств. Подальший розвиток цифрових технологій сприятиме ще ширшому застосуванню Big Data у різних сферах економіки.

Отже, використання технологій Big Data є важливим інструментом сучасного економічного аналізу та прийняття управлінських рішень. Завдяки можливості обробки великих масивів інформації підприємства отримують нові можливості для підвищення

ефективності діяльності, прогнозування розвитку ринку та формування конкурентних переваг. Подальший розвиток цифрової економіки зумовлює необхідність активного впровадження технологій Big Data у практику управління підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Цифрова економіка та інформаційні технології. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
2. Мельник Л. Г. Економіка інформаційного суспільства. Суми : Університетська книга, 2020. 384 с.
3. Пономаренко В. С. Бізнес-аналітика та великі дані. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 220 с.

УДК 336.226(477) П 50

ПОЛЩУК В.В., студентка 3 курсу

Науковий керівник – **АНДРІЮЩЕНКО О.В.**, викладач вищої категорії

ВСП «Технологічно-економічний фаховий коледж» БНАУ»

СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ

У роботі розглянуто особливості функціонування ССО в Україні та її значення для розвитку малого бізнесу. Проаналізовано сучасний стан використання єдиного податку, проблеми його адміністрування та визначено перспективи вдосконалення.

Ключові слова: спрощена система оподаткування в умовах воєнного стану, проблеми застосування та перспективи розвитку ССО в сучасних реаліях.

Спрощена система оподаткування – це спеціальний режим, створений для підтримки малого підприємництва та зниження податкового тиску. Вона дозволяє підприємцям працювати за спрощеними правилами обліку, звітності та сплати податків [4].

ССО в Україні була запроваджена Указом Президента України у 1998 році для малого та середнього бізнесу [1].

Вона поділяється на чотири групи платників. Для кожної встановлено власні критерії – за обсягом доходу, чисельністю працівників та видами діяльності. Ставки відрізняються в залежності від групи платників єдиного податку. У разі порушень застосовуються підвищені ставки оподаткування. Положенням Податкового кодексу України визначено особливості нарахування, обчислення та сплати єдиного податку для кожної групи платників.

Більшість країн світу мають спрощені системи оподаткування для підтримки малого бізнесу. Вони зменшують податкове навантаження та спрощують звітність.

Найпоширенішим методом є презумптивний податок, коли замість податку на прибуток підприємець сплачує фіксований або спрощений податок, розрахований на основі доходу або інших показників.

У більшості країн критеріями переходу на спрощену систему є річний дохід та кількість працівників. Деякі уряди дозволяють підприємцям самостійно обирати систему оподаткування.

Іншими прикладами слугують: податок за фіксованою ставкою, системи Kiva та Kata в Угорщині, а також індикаторний податок у Данії та Польщі, де база визначається нефінансовими показниками – наприклад, кількістю працівників або споживанням електроенергії.

Таким чином, досвід інших країн у впровадженні систем оподаткування малого бізнесу показує, що багато країн світу впроваджують спеціальні системи оподаткування для малого бізнесу. Загалом, оцінити ефективність цих систем складно, оскільки вони є однією з частин загальної податкової системи.

Країна	Платники податку	Розрахунок податкового зобов'язання
Австрія	Малі підприємства: щорічний дохід менше 250 000 євро	Оподатковуваний дохід розраховується як 88% від суми щорічних надходжень; застосовується звичайна ставка оподаткування.
	Сільське господарство та лісництво: фізичні особи-підприємці з вартістю активів нижче 130 000 євро (в 2015 р.)	Оподатковуваний дохід розраховується як надходження за рік (включаючи ПДВ) за мінусом частини щорічних витрат (70-80%), що залежить від виду діяльності, розміру земельної ділянки, розміщення, а також того, як (або де) проводиться промисловість. Оподатковуваний дохід для менших (або менш прибуткових) підприємств розраховується на основі оціночної вартості землі.
Бразилія	Щорічний дохід до 3 600 000 бразильських реалів	Оподатковуваний дохід дорівнює річному доходу; ставка податку зростає із збільшенням доходу та відрізняється для різних видів діяльності (торгівля, промисловість чи сфера послуг).
	Мікропідприємства: фізичні особи-підприємці з річним доходом менше 60 000 бразильських реалів з 1 найманим працівником з мінімальною зарплатною платою	Помісячна сплата фіксованої суми податку (залежно від виду діяльності – комерція або промисловість; послуги; комерція і послуги). Звільняються від сплати федеральних податків, місцеві податки сплачуються.
	Щорічний дохід до 78 млн. бразильських реалів	Оподатковуваний дохід дорівнює річному доходу; ставка податку відрізняється для різних видів діяльності.
Чехія	Малі підприємства, що є у власності фізичних осіб без найманих працівників та доходом до 5 млн. чеських крон впродовж одного з трьох останніх податкових періодів	Оподатковуваний дохід встановлюється податковими органами.
	Мореплавні підприємства	Оподатковуваний дохід залежить від тоннажності судна; ставка зростає з тоннажністю.
Франція	Мікропідприємства, неплательники ПДВ з річним доходом до: 1А 82 000 євро (торгівля); 1В 32 900 євро (послуги)	1А Оподатковуваний дохід дорівнює 29% річного доходу; застосовується нормальна ставка оподаткування; 1В Оподатковуваний дохід дорівнює 50% річного доходу; застосовується нормальна ставка оподаткування.
	Самозайняті особи: виконання умов попередньої групи; прибутковий податок з домогосподарства становить максимум 26 631 (2014 р.)	Щомісячний податок розраховується як відсоток від доходу: 1% – від продажу товарів; 1,7% – від надання послуг; 2,2% – від надання професійних послуг.
	Фізичні особи з річним доходом в попередньому році до 150 000 євро. 2. Мікропідприємства: малі підприємства в сфері послуг з кількістю найманих працівників до 5 осіб.	Сума податку, що встановлюється податковими органами. Податок розраховується на основі податкової карти, де податкове зобов'язання залежить від виду діяльності та її обсягу, кількості працівників, числа жителів в населеному пункті, де розташоване підприємство.

Рис. 2. ССО малого бізнесу в зарубіжних державах [2].

За статистичними даними, у 2025 році частка ФОПів, які використовують єдиний податок, залишається стабільно високою, що свідчить про актуальність цієї системи для українського бізнесу.

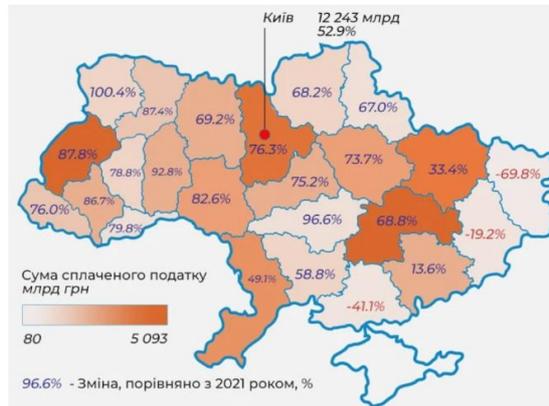


Рис. 1. Статистика сплати єдиного податку ФОПами в Україні у 2025 році [5].

Сучасний стан надходжень єдиного податку до місцевих бюджетів є значно більшим порівняно з 2022 роком. Це пов'язано із податковим пільговим періодом, який був уведений у березні 2022 року у зв'язку з початком дії воєнного, надзвичайного стану в Україні. На той час ставки єдиного податку були значно зменшені, та було спрощено облік та подання податкової звітності до контролюючих органів.

У роботі досліджувалися проблеми застосування ССО в Україні. Основними з них є: труднощі з доступом до фінансових ресурсів, високе податкове навантаження та складнощі адміністрування податків, ризики корупції, відсутність спеціальних кредитних програм для нового бізнесу, а також потенціал для зловживання системою з боку недобросовісних платників податків.

Отож, ССО залишається важливою складовою державної податкової політики, але потребує вдосконалення з урахуванням поточної соціально-економічної, політичної ситуацій та регіональних аспектів розвитку малого бізнесу в Україні.

При цьому існують напрямки вдосконалення системи. Вони включають заохочення малого бізнесу, зниження податкового навантаження, удосконалення антикорупційних заходів, забезпечення доступного кредитування, вдосконалення нормативно-правової бази та поступове включення ЄСВ до єдиного податку. Такі зміни можуть зробити систему справедливішою, ефективнішою та зручнішою для бізнесу та держави [3].

Тому модернізація ССО має бути частиною загальної державної політики розвитку підприємництва. Як наслідок, створення ефективного та справедливого податкового середовища стане основою сталого розвитку економіки України в контексті європейської інтеграції.

На завершення хочу підкреслити, що ССО є важливим інструментом підтримки підприємництва в Україні. Її вдосконалення сприятиме зростанню малого бізнесу, підвищенню інвестиційної активності та покращенню економічної стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 03.07.1998 р. №727/98 : припинення дії від 01.01.2012 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/727/98#Text>
2. Коваль Л.П. Використання зарубіжного досвіду оподаткування в системі фінансової підтримки розвитку малого бізнесу. Миколаїв: Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського, 2017 р. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/79.pdf>
3. Козинець І.Г., Кравченко О.В. Спрощена система оподаткування в Україні: переваги та недоліки Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2020 р. URL: http://www.lsej.org.ua/3_2020/60.pdf
4. Кузь В.І. Податкова система : навчальний посібник – Чернівці: Національний університет ім. Ю. Федьковича, 2022 р. 240 с.
5. Скільки податків заплатили ФОПи і де вони заробляють найбільше? URL: https://pravda.com.ua/biznes/podatki-fop-skilki-koshtiv-pidpriyemci-prinesli-v-byudzheth-804448/?utm_source=chatgpt.com

УДК 330.341.1:502.131

СТАТКЕВИЧ Д.М., студент 4 курсу
Науковий керівник – **БАТАЖОК С.Г.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом до інноваційної моделі зростання, в основі якої лежать цифровізація, ресурсоефективність та екологічна безпека. Загострення кліматичних змін, виснаження природних ресурсів і посилення екологічних ризиків зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до економічного розвитку. У цьому контексті екологічна політика перестає бути виключно природоохоронним напрямом і набуває статусу стратегічного інструменту економічної модернізації [1, с. 10].

Для України питання екологізації економіки є особливо актуальним у зв'язку з євроінтеграційними процесами, імплементацією екологічного законодавства ЄС та потребою підвищення конкурентоспроможності національних підприємств. Формування інноваційної моделі розвитку неможливе без інтеграції принципів сталого розвитку та екологічного менеджменту в систему державного управління та корпоративної стратегії.

Дослідження показує, що екологічна політика виконує не лише регуляторну, а й стимулюючу функцію. Вона створює сприятливі умови для впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвитку відновлюваної енергетики та екологічних інновацій. Встановлення екологічних стандартів і нормативів стимулює підприємства до модернізації виробництва, впровадження чистих технологій та скорочення викидів [2, с. 111].

Одним із ключових інструментів є економічні механізми регулювання: екологічні податки, система торгівлі квотами на викиди, «зелені» інвестиції та державна підтримка екологічних стартапів. Такі заходи сприяють переорієнтації капіталу в інноваційні та екологічно безпечні сектори економіки. У довгостроковій перспективі це формує нову структуру економіки, де пріоритет надається високотехнологічним і низьковуглецевим виробництвам [3, с. 73].

Важливим елементом інноваційної моделі є впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему корпоративного управління. Підприємства, що інтегрують екологічні критерії в управлінські рішення, отримують доступ до міжнародних фінансових ресурсів та підвищують свою інвестиційну привабливість. Таким чином, екологічна політика трансформується у фактор економічного зростання через механізми ринкової мотивації.

На макроекономічному рівні екологічна політика сприяє розвитку «зеленої» економіки, що базується на інноваціях, цифрових технологіях та енергоефективності. Зокрема, стимулювання розвитку відновлюваної енергетики забезпечує диверсифікацію енергетичного балансу та зменшення залежності від викопних ресурсів, що підкреслюється у сучасному аналізі вітчизняної екологічної політики та «зеленої» економіки [4, с. 78]. Це підвищує енергетичну безпеку держави та створює нові робочі місця у сфері високих технологій.

Отже, екологічна політика є важливим інструментом формування інноваційної моделі економічного розвитку. Її реалізація забезпечує структурну модернізацію економіки, стимулює впровадження ресурсоефективних технологій та сприяє підвищенню конкурентоспроможності держави. Інтеграція екологічних принципів у систему економічного управління створює передумови для сталого зростання, що відповідає сучасним глобальним викликам та стратегічним пріоритетам розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Л. Г. Екологічна економіка : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 368 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/78ac4693-b5ba-4c89-98b6-43ef09aced13> (дата звернення: 25.02.2026).
2. Трегубенко Г. П. Державна екологічна політика в сучасних умовах: стан та напрями удосконалення. Сучасні тенденції сталого розвитку економіки та фінансів : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 21 берез. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. С. 108–114. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/20683> (дата звернення: 25.02.2026).
3. Буркинський Б. В., Галушкіна Т. П. «Зелена» економіка: теорія і практика формування. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2021. 304 с. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/05faa492-5589-4118-b4b6-ba0693a47a5e> (дата звернення: 25.02.2026).
4. Боровик Ю. Т., Єлагін Ю. В., Полякова О. М. «Зелена економіка»: сутність, принципи, перспективи для України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 69. URL: https://www.researchgate.net/publication/340956564_ZELENA_EKONOMIKA_SUTNIST_PRINCIPI_PERSPEKTIVI_DLA_UKRAINI (дата звернення: 25.02.2026).
5. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

УДК: 338.31:658.5

САГАН Р.О., студент 4 курсу

Науковий керівник – **БАТАЖОК С.Г.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ОСНОВИ РЕСУРСОЕФЕКТИВНОГО ТА ЧИСТОГО ВИРОБНИЦТВА

Сучасна парадигма промислового розвитку зазнає фундаментальних трансформацій під впливом глобальних кліматичних викликів та дефіциту природних благ. Від підприємств сьогодні вимагається не лише максимізація прибутку в короткостроковій перспективі, а й радикальний перегляд ставлення до використання природних ресурсів. У цьому контексті ресурсоефективне та чисте виробництво (РЕЧВ) постає не просто як набір технічних рішень, а як комплексна превентивна стратегія. Вона інтегрується у процеси, товари та послуги з метою одночасного підвищення економічної рентабельності та нівелювання ризиків для людського капіталу й екосистем.

Ключова відмінність концепції РЕЧВ полягає у зміні вектору екологічного менеджменту. Традиційна стратегія «очищення на кінці труби» зосереджена на боротьбі з наслідками – утилізації та знешкодженні вже створених відходів, що часто є фінансовим тягарем для бізнесу. Натомість стратегія «запобігання» орієнтована на джерело виникнення проблеми. Вона передбачає уникнення появи відходів ще на етапі проектування продукту чи розробки технологічного процесу. Така екологізація виробничих циклів дозволяє

мінімізувати антропогенне навантаження, перетворюючи відходи на ресурси для інших циклів.

Ефективність концепції базується на п'яти засадничих принципах, що забезпечують її життєздатність у ринкових умовах:

1. Системність. Підприємство розглядається як єдиний живий механізм (екосистема). Аналізу підлягає весь ланцюжок створення вартості – від закупівлі сировини та логістики до експлуатації готової продукції та її подальшої утилізації. Це дозволяє виявити приховані втрати енергії та матеріалів на кожному етапі.

2. Превентивність. Основна увага зосереджена на запобіганні забрудненню безпосередньо в місці його генерації. Це реалізується через оптимізацію рецептур, заміну токсичних компонентів екологічно безпечними аналогами та глибоку модернізацію обладнання.

3. Безперервність удосконалення. РЕЧВ не є фінальною точкою, це циклічний процес (за принципом циклу Демінга: плануй – роби – перевіряй – дій). Постійний моніторинг показників дозволяє знаходити нові резерви для економії та адаптуватися до мінливих екологічних стандартів [1, с. 7].

4. Економічна доцільність. Чисте виробництво доводить, що екологія та економіка можуть працювати в синергії. Зниження собівартості продукції за рахунок скорочення споживання води, електроенергії та палива безпосередньо впливає на чистий прибуток.

5. Інноваційність. Впровадження концепції вимагає залучення передових технологій: замкнених циклів водопостачання, систем рекуперації тепла, автоматизованого управління енергоспоживанням та переходу на відновлювані джерела енергії [2, с. 8].

Ключовим показником успішності стратегії є динаміка зниження ресурсоемності продукції. Для досягнення реальних результатів підприємства проходять через структуровані етапи оцінки потенціалу РЕЧВ:

- Інвентаризація та матеріальний баланс: детальний кількісний та якісний аналіз усіх вхідних потоків (сировина, допоміжні матеріали, вода) та вихідних параметрів (продукція, побічні продукти, викиди, стічні води).

- Аналіз причин виникнення відходів: діагностика «вузьких місць» у технологічному ланцюгу. Чому сировина стає відходом? Чи це недосконалість обладнання, чи низька кваліфікація персоналу, чи помилки в проектуванні?

- Розробка портфеля заходів: формування переліку рішень, що класифікуються за рівнем складності – від «good housekeeping» (наведення елементарного порядку, усунення витоків) до капіталомістких інноваційних проектів із заміни цілих ліній виробництва [3, с. 17].

У контексті європейської інтеграції та впровадження «Зеленого курсу» (EU Green Deal), впровадження РЕЧВ стає критичним фактором виживання на зовнішніх ринках. Екологічне маркування та сертифікація за стандартами ISO 14001 стають «перепусткою» до ланцюжків постачання глобальних корпорацій.

Сталий розвиток підприємства сьогодні вимірюється не лише фінансовими звітами, а й ESG-рейтингами (Environmental, Social, Governance). Чим вищий рівень впровадження ресурсоефективних технологій, тим стійкішим є бізнес до коливань цін на енергоносії, впровадження вуглецевих податків та посилення законодавчих вимог. Взаємозв'язок між екологічною відповідальністю та фінансовою стабільністю стає нерозривним [1, с. 15].

Практичне впровадження засад ресурсоефективного та чистого виробництва – це єдиний шлях трансформації екологічних обмежень у нові можливості для інноваційного зростання вітчизняного промислового сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. United Nations Environment Programme. Resource efficiency and cleaner production : key concepts and approaches. – Geneva : United Nations, 2018. URL: <https://www.un-library.org/content/books/9789210601580s006-c001>

2. Цибка М. М., Романова К. О., Ворфоломєєв А. В. Ресурсоефективне та чисте виробництво: навч. посіб. – Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. URL: <https://ela.kpi.ua/items/ef3f6b43-4f41-485e-b02e-752bb2853627>

3. European Commission. The European Green Deal : transforming the EU's economy for a sustainable future. – Brussels : European Commission, 2019. – URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

УДК: 338.45:502.131.1

КЛИМЕНКО А.С., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **БАТАЖОК С.Г.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства стикаються з новими викликами, серед яких зростання конкуренції, обмеженість природних ресурсів та підвищення вимог суспільства до екологічної відповідальності бізнесу.

Ключові слова: сталий розвиток бізнесу, управління ресурсами, економічна ефективність, соціальна відповідальність, екологічна безпека, циркулярна економіка, цифровізація управління.

У зв'язку з цим особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Сталий розвиток бізнесу спрямований на забезпечення довгострокової стабільності підприємства шляхом раціонального використання ресурсів і впровадження інноваційних управлінських рішень. У цьому контексті важливу роль відіграють сучасні підходи до управління матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами[1].

Концепція сталого розвитку передбачає задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь. Для бізнесу це означає необхідність впровадження таких управлінських підходів, які забезпечують ефективне використання ресурсів та мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище. Сталий розвиток підприємства базується на трьох основних складових:

- економічній ефективності;
- соціальній відповідальності;
- екологічній безпеці[1].

Економічна складова передбачає забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Соціальна складова пов'язана з відповідальним ставленням до працівників, партнерів та суспільства. Екологічна складова спрямована на зменшення негативного впливу виробничої діяльності на довкілля. Поєднання цих складових сприяє формуванню ефективної системи управління підприємством. Раціональне використання ресурсів є важливим фактором сталого розвитку бізнесу. До основних ресурсів підприємства належать матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси[3].

Одним із важливих напрямів управління ресурсами є впровадження ресурсозберігаючих технологій. Їх застосування дозволяє зменшити витрати виробництва та підвищити ефективність діяльності підприємства[4].

Також важливу роль відіграє використання принципів циркулярної економіки, які передбачають повторне використання матеріалів, переробку відходів та зменшення втрат ресурсів у процесі виробництва. Такий підхід сприяє більш ефективному використанню природних ресурсів і зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище[2].

Ще одним важливим напрямом є цифровізація управління ресурсами. Сучасні інформаційні технології дозволяють підприємствам більш ефективно контролювати використання ресурсів, аналізувати витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення[3].

Використання сучасних підходів до управління ресурсами забезпечує підприємствам низку важливих переваг. По перше, це підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення витрат виробництва. По друге, впровадження принципів сталого розвитку сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню довіри з боку споживачів і партнерів[4].

Отже, сталий розвиток бізнесу є важливим напрямом розвитку сучасної економіки. Він передбачає ефективне управління ресурсами, впровадження інноваційних технологій та дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності. Застосування сучасних підходів до управління ресурсами сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій на ринку та забезпеченню довгострокового розвитку[1].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Організація Об'єднаних Націй. Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Європейська Комісія. План дій щодо циркулярної економіки. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en
3. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Київ, 2017. 174 с. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report.html>
4. Швидка О. П. Сталий розвиток і бізнес-моделі: інтеграція екологічних та соціальних аспектів 2024, 9 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/387546482_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_AND_BUSINESS_MODELS_INTEGRATION_OF_ENVIRONMENTAL_AND_SOCIAL_ASPECTS

УДК: 338:35:355.02(477)

ДУШЕНКО Ю.І., студентка 2 курсу
Науковий керівник – **ОДНОРОГ М.А.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ

Дослідженні ролі державного менеджменту в системі управління оборонними ресурсами, визначено його основні функції, інструменти та механізми впливу на ефективність використання ресурсного потенціалу оборонної сфери в умовах сучасних безпекових викликів.

Ключові слова: державний менеджмент, оборонні ресурси, інновації, стратегічне планування, оперативне планування, воєнно-економічна безпека.

Воєнно-економічна безпека України в сучасних умовах є ключовим чинником національної стабільності, особливо в контексті воєнного стану, що значно ускладнює традиційні підходи до її забезпечення. Воєнний конфлікт створює нові виклики, що мають як безпосередній вплив на економічні процеси, так і довготривалі наслідки для розвитку держави. Протистояння вимагає комплексного підходу, який поєднує військові, політичні та економічні стратегії для мінімізації загроз. Важливо відзначити, що воєнно-економічна безпека не обмежується лише внутрішніми аспектами, а також передбачає зовнішньо-економічні ризики, зокрема вплив світових економічних тенденцій. У цьому контексті актуальним є врахування міжрегіонального співробітництва, що може посилити стійкість економіки. Аналіз сучасних загроз показує необхідність адаптації методологічних підходів до нових реалій воєнного часу.

Фінансова безпека України традиційно розглядається як одна з базових складових економічної безпеки, яка забезпечує стабільність функціонування економічної системи в цілому. Особливої актуальності цей аспект набуває в умовах воєнного конфлікту, де державні фінансові ресурси перебувають під значним тиском. Важливою складовою є прогнозування джерел фінансових ризиків, що дозволяє завчасно розробляти заходи реагування. Одночасно впровадження сучасних інформаційних технологій сприяє більш

оперативному моніторингу та аналізу загроз. Дослідження також підкреслюють роль системи державного управління у підтримці фінансової безпеки, особливо в кризових ситуаціях. Отже, інтеграція фінансової безпеки у загальну систему національної безпеки залишається пріоритетом державної політики.

Державний менеджмент у країні включає стратегічне та оперативне планування як у плановому порядку, так і для особливих випадків, а також безпосереднє управління військами у бойовій обстановці. Він виступає ключовим інструментом забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні й внутрішні загрози. Метою державного менеджменту в системі управління оборонними ресурсами є планування розвитку збройних сил, яке передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних процесів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування оборонного сектору.



Рис. 1. Головні складові оборонного планування [1, с. 44].

Зокрема здатність держав відстоювати свою територіальну цілісність та національну безпеку залежить від рівня їх оборонного потенціалу. Важливим елементом у системі національної безпеки є державне управління економічною безпекою, що ґрунтується на теоретичних засадах і практичних інструментах. Ефективне управління потребує чіткого визначення пріоритетів, системи моніторингу і аналізу загроз. Також потрібно інтегрувати різні рівні управління – від місцевого до державного – для координації дій у сфері безпеки. Крім того, важливо враховувати специфіку воєнного стану, що змінює пріоритети та структуру управління. Адміністративні механізми мають бути гнучкими і швидко адаптуватися до змінної ситуації. Це дозволить своєчасно реагувати на нові виклики та мінімізувати їхній вплив.

Як зазначає В. Сироватко, аналіз військових і економічних загроз свідчить про необхідність розвитку системи оборонних ресурсів, що є важливою складовою забезпечення воєнної безпеки. Сучасні підходи до управління ресурсами передбачають їх ефективне розподілення та раціональне використання в умовах обмеженості. Особливо важливою є прозорість та контроль над використанням ресурсів для запобігання корупційним ризикам [3, с. 405]. І. Горбулін підкреслює, що воєнно-економічна безпека в таких умовах не може бути забезпечена без чіткого планування і координації оборонних зусиль. Відповідні механізми мають передбачати оцінку ефективності та постійне оновлення планів. Такий системний підхід дозволить зберегти баланс між військовими потребами та воєнно-економічною стабільністю [2, с. 286].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарев Т. Оборонний менеджмент: ознайомлення. Київ: Центр дослідження армії, конверсії та роззброєння; Defense Express Group, 2009. 219 с.

2. Гаврилук І. Аналіз наявних підходів до оцінювання та прогнозування рівня військово-економічної безпеки держави: закордонний та вітчизняний досвід // *Military science*. 2025. 186–200 с.

3. Сироватко В. Адаптація оборонного потенціалу до нових викликів сучасної війни: уроки для України // *Вісник Львівського університету*. 2025. 405–417 с.

УДК: 330.341.1:004.67:005.591.4

КРАВЧЕНКО О.М., студентка 4 курсу

Науковий керівник – **ОДНОРОГ М.А.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Досліджено теоретико-методичні засади формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано сутність інноваційних підходів до проектування та трансформації бізнес-моделі з урахуванням цифровізації бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-модель, цифрова трансформація, інновації, цифровізація, платформна економіка, конкурентоспроможність, екосистема бізнесу.

Глобальні процеси цифрової трансформації економіки змінюють характер конкуренції, структуру ринків і механізми створення вартості. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, хмарних сервісів, великих даних (Big Data), штучного інтелекту та цифрових платформ спричиняє формування нових форматів взаємодії між виробниками, споживачами та партнерами. У таких умовах традиційні бізнес-моделі підприємств часто виявляються неефективними або втрачають конкурентні переваги.

Цифрова трансформація вимагає від підприємств не лише модернізації окремих процесів, а комплексного переосмислення логіки функціонування бізнесу. Саме бізнес-модель стає центральним елементом стратегічного управління, оскільки визначає способи створення, доставки та монетизації цінності. Відтак актуальним є дослідження інноваційних підходів до формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки [1, с. 65].

Бізнес-модель підприємства відображає логіку створення, пропонування та отримання цінності. У традиційному розумінні вона описує, яким чином підприємство формує продукт або послугу, яким сегментам споживачів її пропонує та за рахунок яких механізмів отримує прибуток.

В умовах цифрової економіки змінюється характер ключових ресурсів – ними стають інформація, дані, цифрові платформи, програмне забезпечення та інтелектуальний капітал. Зростає роль нематеріальних активів і мережевих ефектів. Бізнес-модель набуває динамічного характеру, оскільки повинна постійно адаптуватися до технологічних змін і трансформацій споживчих потреб [2, с. 40].

Інноваційні підходи до формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації доцільно систематизувати за такими напрямками:

1. Цифровізація ціннісної пропозиції.

Підприємства створюють цифрові продукти, інтегрують онлайн-сервіси, впроваджують персоналізацію на основі аналізу даних. Формується концепція «розумного продукту», що поєднує фізичний товар із цифровими сервісами.

2. Платформізація бізнесу.

Поширення цифрових платформ забезпечує створення багатосторонніх ринків, де підприємство виступає посередником між різними групами користувачів. Платформна модель дозволяє масштабувати діяльність без пропорційного зростання витрат.

3. Data-driven управління.

Прийняття управлінських рішень на основі аналітики великих даних підвищує ефективність планування, маркетингу та логістики. Дані стають стратегічним активом підприємства.

4. Гнучкість та адаптивність бізнес-моделі.

Використання agile-підходів, швидке тестування гіпотез (MVP), експериментальне впровадження інновацій дозволяють мінімізувати ризики та оперативно реагувати на зміни ринку.

5. Екосистемний підхід.

Підприємства формують партнерські мережі та інтегруються у цифрові екосистеми, що забезпечує синергію ресурсів і розширення ринкових можливостей [3].

У цифровому середовищі трансформуються всі складові бізнес-моделі:

- Споживчі сегменти – стають глобальними та цифрово орієнтованими.
- Канали збуту – переходять у цифрові формати (онлайн-платформи, мобільні додатки).
- Взаємовідносини з клієнтами – базуються на CRM-системах і персоналізованих комунікаціях.
- Потoki доходів – доповнюються підписними моделями, freemium, цифровими сервісами.
- Ключові ресурси – включають IT-інфраструктуру, дані, цифрові компетенції персоналу.

Таким чином, цифрова трансформація змінює не окремі елементи, а всю архітектуру бізнес-моделі.

Формування інноваційної бізнес-моделі забезпечує:

- підвищення конкурентоспроможності;
- розширення ринків збуту;
- оптимізацію витрат;
- прискорення інноваційних процесів;
- зростання вартості підприємства.

Водночас цифрова трансформація пов'язана з ризиками (кіберзагрози, технологічна залежність, потреба у значних інвестиціях), що вимагає стратегічного управління змінами.

Отже, в умовах цифрової трансформації економіки бізнес-модель підприємства стає ключовим інструментом стратегічного розвитку. Інноваційні підходи до її формування передбачають цифровізацію ціннісної пропозиції, платформізацію бізнесу, використання аналітики даних, гнучкі методи управління та екосистемну взаємодію.

Трансформація бізнес-моделі має комплексний характер і охоплює всі її структурні елементи. Підприємства, які здатні інтегрувати цифрові технології в логіку створення та монетизації цінності, отримують стійкі конкурентні переваги та можливість довгострокового розвитку.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розробку методичних інструментів оцінювання ефективності цифрової бізнес-моделі та визначення механізмів управління її трансформацією в умовах нестабільного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лісова Р. Концепція успішної цифрової трансформації бізнес-моделі. Матеріали конференцій Молодіжної наукової ліги. 2020. С. 65–67.
2. Teece D.J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. No. 51(1). P. 40–49.
3. Шостак Л., Більо І., Уляницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>

БЕЦА М.В., студент 3 курсу

Науковий керівник – **ОДНОРОГ М.А.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ «РОЗУМНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ (PRECISION FARMING) В АГРОІНФРАСТРУКТУРУ

Досліджено теоретико-методичні та практичні засади впровадження технологій точного землеробства в діяльність сучасних агропідприємств. Обґрунтовано економічну доцільність цифровізації виробничої інфраструктури як чинника зниження собівартості та підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: точне землеробство, агроінфраструктура, економічна ефективність, інновації, дрони, інвестиційний аналіз.

Глобальні трансформації в аграрному секторі, зумовлені четвертою промисловою революцією, докорінно змінюють архітектуру виробничих процесів. В умовах нестабільності світових ринків продовольства, стрімкого зростання цін на енергоносії, мінеральні добрива та засоби захисту рослин (ЗЗР), вітчизняні агропідприємства змушені шукати нові шляхи оптимізації витрат. Традиційні методи господарювання, що базуються на екстенсивному використанні ресурсів, вичерпують свій потенціал, поступаючись місцем інтенсивним, інтелектуальним системам управління – точному землеробству (Precision Farming).

Точне землеробство не є просто набором технічних засобів; це комплексна стратегія управління, що базується на використанні даних для прийняття точних рішень у просторі та часі. Економічна сутність цієї концепції полягає в переході від усереднених норм внесення ресурсів на все поле до диференційованого підходу, де кожна ділянка отримує саме ту кількість добрив чи ЗЗР, яка їй необхідна. Це перетворює агроінфраструктуру з пасивного набору обладнання на динамічну інтелектуальну систему, де дані стають ключовим стратегічним ресурсом.

Основними елементами «розумної» інфраструктури, що забезпечують найбільший економічний ефект, є:

1. Системи паралельного водіння та автопілотування. Використання GPS/GNSS-навігації з використанням РТК-корекції дозволяє досягти точності проходження техніки до 2 см. З економічної точки зору це ліквідує перекриття та пропуски між проходами техніки. Розрахунки свідчать, що при традиційному водінні перекриття становлять від 5% до 12 %, що призводить до аналогічного перевитрачання палива, насіння та добрив. Впровадження автопілотів дозволяє скоротити ці витрати вже в перший сезон використання [1, с. 42].

2. Диференційоване внесення (VRA – Variable Rate Application). На основі карт врожайності, супутникових знімків та результатів аналізу ґрунтів формуються завдання для техніки. Такий підхід забезпечує економію мінеральних добрив на рівні 15–20%. Окрім прямої економії коштів, це сприяє вирівнюванню врожайності по всьому полю та підвищенню якості продукції, що прямо впливає на монетизацію доданої вартості.

3. Безпілотні літальні апарати (БПЛА). Дрони виконують дві ключові функції: моніторинг (визначення індексів вегетації, наприклад, NDVI) та ультрамалооб'ємне обприскування. Застосування дронів-обприскувачів дозволяє проводити обробку точково, лише в осередках ураження шкідниками чи хворобами. Це не лише знижує витрати препаратів на 30–50 %, а й дозволяє працювати в умовах перезволоженого ґрунту, коли важка наземна техніка не може вийти в поле, запобігаючи втратам врожаю [3, с.48].

4. Інтернет речей та сенсорні мережі. Датчики вологості ґрунту, метеостанції та системи контролю висіву в реальному часі передають дані в хмарні платформи. Це дозволяє менеджменту контролювати виробничі процеси віддалено, мінімізуючи людський фактор та ризики крадіжок чи нецільового використання ресурсів (палива, насіння).

Економічна ефективність впровадження «розумних» технологій оцінюється за допомогою показника рентабельності інвестицій (ROI). Для великих агрохолдингів термін

окупності комплексних систем становить 1,5–2 роки[2, с.14]. Для середніх господарств (від 500 до 1000 га) найбільш виправданим є поетапне впровадження, починаючи з систем навігації та контролю палива, що дає миттєвий ефект у вигляді зниження собівартості.

Однак трансформація бізнес-моделі на основі цифрових технологій пов'язана з певними бар'єрами. По-перше, це висока вартість «входу» в технологію, що вимагає залучення довгострокового фінансування. По-друге, гостра потреба у кваліфікованих кадрах, здатних працювати з програмним забезпеченням та аналізувати великі масиви даних. По-третє, необхідність модернізації існуючого парку техніки або придбання нової, що має вбудовані ISOBUS-модулі для сумісності з цифровими рішеннями.

Незважаючи на ці виклики, діджиталізація агроінфраструктури є невід'ємною умовою виживання на глобальному ринку. «Розумні» технології дозволяють підприємству стати гнучким, зменшити екологічне навантаження на землю та забезпечити прозорість бізнес-процесів для інвесторів. Дані стають основою для формування стратегічних переваг, дозволяючи прогнозувати результати діяльності з високою точністю.

Отже, впровадження Precision Farming є центральним елементом стратегічного розвитку агробізнесу. Цифрова трансформація змінює не окремі операції, а всю логіку створення вартості. Підприємства, які інтегрують інформаційні технології в систему управління ресурсами, отримують стійкі конкурентні переваги, оптимізують структуру витрат та підвищують ринкову вартість свого бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазур К. В. Економіка та організація точного землеробства: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2023. 168 с.
2. Яковенко Р. В., Сорока С. С. Економічна ефективність інноваційних технологій в аграрному секторі. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-12>
3. Кравчук В., Новіцький В. Техніко-економічне обґрунтування використання дронів у рослинництві. Техніко-технологічні аспекти розвитку та випробування нової техніки. 2022. Вип. 30. С. 45–52.

УДК 37.014.5:005.591.4

БАЛАН Т.О., студентка 5 курсу

Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

У роботі проаналізовано сучасні напрямки модернізації освітньої сфери в контексті реформування системи публічного управління в Україні. Автор акцентує увагу на викликах, що постають перед освітньою галуззю сьогодні, та виокремлює ключові інструменти, здатні забезпечити високу якість та інклюзивність навчання для різних верств населення.

Ключові слова: освітні сервіси, публічне адміністрування, доступність навчання, стандарти якості, державна освітня політика.

Роль освіти як фундаменту для розбудови людського потенціалу та рушія економіки держави є беззаперечною. Враховуючи євроінтеграційний курс України та масштабні трансформації в управлінському секторі, питання адаптації освітніх послуг до нових реалій набуває особливої гостроти.

Згідно чинного законодавства, освітня послуга розглядається не лише як частина соціальної політики, а як інструмент реалізації конституційних прав громадян. Дослідження правової бази [1] підтверджує, що держава бере на себе зобов'язання щодо створення фінансових та організаційних умов для функціонування дієвої освітньої мережі.

Аналізуючи поточний стан галузі, варто зауважити, що 2025 рік став етапом глибокого переосмислення змісту навчання. Як зазначається у профільних звітах [2], наразі фокус

змістився на впровадження оновлених стандартів та підготовку до реформи профільної середньої освіти. Паралельно з цим, суттєві зрушення відбуваються у сегменті професійної освіти. Опрацювання нових законодавчих ініціатив [3] дозволяє стверджувати, що ставка робиться на автономію закладів та синергію з реальним сектором економіки через дуальну форму навчання.

Проте критичний огляд джерел вказує на наявність низки бар'єрів. Ми спостерігаємо певний розрив у доступі до знань між різними територіальними громадами, а також потребу в інтенсивнішій цифровізації. Окремим складним питанням є підтримка безпеки в умовах воєнного стану, що змушує управлінців шукати нестандартні формати організації навчального процесу.

На основі проведеного аналізу основні деструктивні чинники, що гальмують розвиток сфери, систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1 – **Критичні точки у системі надання освітніх послуг**

Проблема	Форма вияву
Територіальна нерівність	Диспропорція в освітніх ресурсах між великими містами та віддаленими громадами.
Цифровий розрив	Недостатнє впровадження EdTech-інструментів у щоденну практику.
Інфраструктурний знос	Об'єктивна необхідність оновлення технічної бази та приміщень.
Управлінська інертність	Потреба у переході до більш гнучких моделей менеджменту в закладах.

На мій погляд, вирішення цих проблем потребує інтегрованого підходу. Мова йде не лише про закупівлю техніки, а й про розвиток мережі опорних шкіл та освітніх хабів [4], які стають точками росту для цілих громад. Залучення громадськості до розробки стратегій розвитку освіти також є обов'язковим елементом сучасного публічного управління.

Таким чином, оптимізація освітніх послуг є невід'ємною частиною загальнодержавних реформ. Тільки через поєднання цифровізації, оновлення інфраструктури та вдосконалення управлінських алгоритмів ми зможемо вибудувати систему, яка відповідатиме вимогам часу та сприятиме розвитку інтелектуального капіталу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 09.03.2026).
2. 2025 рік – рік системних змін і відновлення освіти і науки в умовах війни : веб-сайт. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/2025-rik-rik-systemnykh-zmin-i-vidnovlennia-osvity-i-nauky-v-umovakh-viiny> (дата звернення: 09.03.2026).
3. Новий закон про професійну освіту: ключові зміни : аналітичний матеріал. Центр економічної стратегії. 2025. URL: <https://ces.org.ua/> (дата звернення: 09.03.2026).
4. Оптимізація мережі закладів освіти та розвиток опорних шкіл в Україні: звіт. Інститут освітньої аналітики. 2025. URL: <https://iea.gov.ua/> (дата звернення: 09.03.2026).

УДК 316.42(477)

КАПЛУНЕНКО Р.В., студент 5 курсу

Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Розглянуто основні складові забезпечення належного рівня добробуту населення та ефективне функціонування соціальної сфери. Особливу увагу приділено питанням оцінювання ефективності соціальної безпеки населення з урахуванням групи показників.

Ключові слова: соціальна безпека, рівень добробуту населення, соціальний захист, соціальна підтримка.

Сталий розвиток України загалом, а також її окремих регіонів, неможливий без належного вирішення соціальних проблем населення та врахування багатоманітних потреб громадян. Важливого значення набуває створення умов для реалізації людського потенціалу, розвитку здібностей та творчої активності особистості, формування передумов для ведення здорового способу життя та підтримання суспільної стабільності. Лише за таких обставин можна забезпечити поступальний соціальний розвиток держави та підвищення якості життя населення. У цьому контексті основне місце належить формуванню ефективної системи соціальної безпеки, яка виступає важливим механізмом стабільного функціонування держави і формує підґрунтя для довгострокового суспільного розвитку.

Водночас у науковому середовищі визнається значущість соціальної безпеки, проте її трактування та підходи до формування відповідної системи залишаються неоднозначними. Така різноманітність наукових підходів ускладнює формування цілісної та ефективної моделі соціальної безпеки. Її результативність значною мірою залежить від узгодженості між теорією соціальної безпеки та практичними механізмами її реалізації, які повинні взаємодіяти як складові єдиної системи [1].

Потреба у зміцненні соціальної безпеки населення обумовлена також положеннями Конституції України, відповідно до яких Україна визначається як соціальна держава. Основним завданням державної політики у цьому контексті є створення умов, що забезпечують гідний рівень життя громадян та можливості для їхнього всебічного розвитку. Реалізація зазначених конституційних принципів передбачає формування потужного соціально-економічного потенціалу, здатного гарантувати належний рівень добробуту населення та ефективно функціонування соціальної сфери [2].

З огляду на сучасні умови розвитку держави, формування соціально-економічного потенціалу регіонів здійснюється переважно за рахунок двох основних джерел фінансового забезпечення. Першим із них є власні фінансові ресурси регіонів, що акумулюються в процесі економічної діяльності та розподіляються відповідно до визначених напрямів використання. Другим джерелом виступають міжбюджетні трансферти з державного бюджету, зокрема регульовані субсидії, які надаються за умови їх цільового спрямування на реалізацію визначених соціально-економічних програм і заходів розвитку [1].

Окрім основних джерел, формування соціально-економічного потенціалу регіонів може здійснюватися й за рахунок додаткових фінансових ресурсів. Проте такі надходження, як правило, не мають стабільного характеру та враховуються лише у разі їх фактичного залучення у поточному періоді. До цієї категорії належать фінансові ресурси підприємств і організацій, добровільні внески до регіональних бюджетів, а також інші форми мобілізації коштів і матеріальних ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію соціально значущих програм та ініціатив.

Водночас у певних ситуаціях доцільно звертатися не лише до категорії соціально-економічного потенціалу, а й до більш вузького поняття соціального потенціалу регіонів. Йдеться, передусім, про забезпечення належного функціонування системи соціальної інфраструктури, зокрема достатньої спроможності закладів охорони здоров'я для надання медичних послуг усім категоріям населення, включно з малозабезпеченими громадянами. Важливим завданням є також гарантування мінімального рівня пенсійного забезпечення та поступове його підвищення відповідно до законодавчо встановлених соціальних стандартів у разі, якщо фактичний розмір пенсій не відповідає прожитковому мінімуму. Не менш значущими залишаються питання забезпечення доступності житлово-комунальних і транспортних послуг, а також розширення можливостей населення користуватися соціальною інфраструктурою, зокрема закладами культури та спорту, що загалом сприяє зміцненню соціально-економічного потенціалу регіону [3].

З метою більш повного врахування специфіки функціонування системи соціальної безпеки, а також різного рівня активності її суб'єктів, доцільним є запровадження інтегрального показника оцінювання. Такий показник дозволив би здійснювати комплексний аналіз ефективності організації соціальної безпеки населення та визначати рівень результативності державного управління у цій сфері.

Наразі відсутня чітка система критеріїв для оцінювання участі суб'єктів соціального захисту, зокрема роботодавців, громадських організацій та органів місцевого самоврядування в системі соціальної безпеки. Водночас актуальним є дослідження рівня задоволеності населення функціонуванням системи соціальної безпеки або, навпаки, ступеня соціального невдоволення. Запропонований підхід до комплексного оцінювання рівня соціальної захищеності населення як складової соціальної безпеки спрямований на усунення зазначених прогалин, систематизацію наявних та впровадження нових критеріїв оцінювання функціональних і якісних характеристик організації соціального захисту. При цьому важливо враховувати, що критерії відображають нормативно визначену спрямованість ефективності, тоді як показники фіксують фактичний рівень досягнутих результатів у відповідній сфері [4].

У системі оцінювання ефективності функціонування системи соціальної безпеки населення доцільно виокремлювати кілька основних груп показників соціального захисту [1].

Перша група охоплює показники ресурсного забезпечення та інфраструктурного розвитку системи соціального захисту. У межах цієї групи аналізується обсяг фінансових ресурсів, що спрямовуються з державного бюджету до адміністративно-територіальних одиниць на реалізацію заходів соціальної підтримки населення з урахуванням чисельності мешканців. Зокрема, йдеться про фінансування соціальних допомог і пільг, які надаються в рамках регіональних програм соціальної підтримки.

Друга група показників пов'язана з організаційними аспектами діяльності суб'єктів системи соціального захисту населення. У цьому контексті аналізується результативність функціонування органів державної влади та їх територіальних підрозділів, відповідальних за реалізацію соціальної політики. Особлива увага приділяється оцінюванню виконання законодавчо визначених заходів соціальної підтримки, кадрового забезпечення відповідних установ, а також ефективності інформаційно-роз'яснювальної роботи. Важливим складником виступає рівень розвитку соціального партнерства, що передбачає взаємодію з органами місцевого самоврядування, профспілковими об'єднаннями, громадськими та благодійними організаціями.

Третя група індикаторів характеризує рівень задоволеності населення якістю організації системи соціального захисту. Цей показник визначається переважно за результатами соціологічних досліджень і пов'язаний із категорією так званого «соціального самопочуття», що відображає ступінь задоволеності людини різними аспектами власного життя та рівень упевненості у майбутньому. Соціологічні опитування можуть здійснюватися на різних рівнях: серед населення країни загалом, мешканців окремих територій або конкретних соціальних груп. При цьому доцільно враховувати специфічні соціальні індикатори, характерні для певних категорій населення.

Отже, результативність функціонування соціальної безпеки населення значною мірою визначається збалансованістю системи соціального захисту та її структурних елементів, рівнем економічного розвитку регіонів та ефективністю діяльності управлінських інституцій, відповідальних за реалізацію соціальної політики. Водночас суспільний розвиток формується під впливом комплексу економічних, виробничих, фінансових, правових і гуманітарних чинників. Саме у взаємодії цих чинників визначається ступінь задоволення соціальних потреб населення регіону, створюються передумови для підвищення ефективності використання соціального потенціалу та посилення його впливу на економічний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванісов О. В. Соціальний захист як інструмент забезпечення соціальної безпеки населення України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. №9(1). С. 46-50. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-7>
2. Конституція України від 28 червня 1996 року зі змінами, які вступили в силу з 1 січня 2006 року відповідно до Закону України «Про внесення змін до Конституції України» № 2222-IV від 8 грудня 2004 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Текст>
3. Поплавська О. Соціальна безпека: нові виміри в сучасному глобальному середовищі. Галицький економічний вісник. 2022. Том 75. № 2. С. 21-29. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.02.021.
4. Григорук П., Хрущ Н. Інтегральне оцінювання рівня та динаміки інноваційного потенціалу регіону. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 3. С. 109-129. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2016.3-09>

МЕЛЬНИК Д.П., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розглянуто сучасні підходи до ефективного управління розвитком територіальних громад України. Особливу увагу приділено питанням врахування регіональної специфіки Київської області, впровадженню принципів сталого розвитку, посиленню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та розширенню участі громадян у процесах стратегічного планування.

Ключові слова: територіальний розвиток, ефективне управління, сталий розвиток, залучення інвестицій.

Аналіз наукових праць, присвячених проблематиці ефективного управління розвитком територіальних громад України, свідчить про наявність низки проблем, які потребують подальшого теоретичного осмислення та практичного опрацювання. Зокрема, серед основних аспектів доцільно виокремити такі: недостатня адаптація механізмів стратегічного управління до специфічних регіональних умов; обмежене впровадження принципів сталого розвитку у стратегічні документи територіальних громад; низький рівень залучення громадян до процесів ефективного планування; недостатню інституційну спроможність органів місцевого самоврядування у реалізації довгострокових стратегій; а також брак дієвих інструментів моніторингу та оцінювання ефективності виконання програм розвитку [1; 2; 3]. Водночас значна частина існуючих моделей ефективного управління не повною мірою враховує специфіку соціально-економічного розвитку регіонів України.

Важливою особливістю ефективного управління територіями є необхідність забезпечення збалансованого розвитку як міських, так і сільських громад. Якщо великі міста зазвичай характеризуються наявністю розвиненої інфраструктури, більш сприятливим інвестиційним середовищем та ширшими можливостями економічного зростання, то сільські території часто стикаються з низкою системних викликів. До них належать процеси міграції, обмежені можливості зайнятості населення, а також недостатній рівень доступності та якості соціальних послуг. Це зумовлює потребу у формуванні диференційованих підходів до ефективного планування розвитку різних типів громад.

Одним із основних складових елементів ефективного управління розвитком територіальних громад є формування належних передумов для реалізації політики децентралізації. Такий підхід надає громадам ширші можливості самостійно визначати пріоритети розвитку, планувати та впроваджувати проекти, спрямовані на соціально-економічне зростання територій. Водночас воєнні події та активні процеси внутрішнього переміщення населення зумовили істотне збільшення навантаження на соціальну інфраструктуру українських громад, зокрема у Київській області. Значна кількість внутрішньо переміщених осіб потребує забезпечення житлом, працевлаштування, медичних та інших соціальних послуг, що вимагає оперативної реакції та ефективних управлінських рішень органів місцевого самоврядування. У цьому контексті важливим завданням є створення умов для повноцінної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у соціально-економічне середовище приймаючих громад [1].

Викликом для розвитку територіальних громад також залишається трудова міграція. Значна частина жителів Київської області виїхала за кордон у пошуках більш сприятливих умов для життя і роботи, що призводить до дефіциту трудових ресурсів, особливо у виробничій та аграрній сферах. У зв'язку з цим ефективне управління розвитком громад повинно передбачати впровадження комплексних програм підтримки підприємництва, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, підвищення рівня оплати праці та створення нових робочих місць [4]. Водночас важливо враховувати наявний потенціал

Київської області, територіальні громади якої володіють значними економічними, природними, історико-культурними та туристичними ресурсами, що можуть стати важливими чинниками їх подальшого розвитку.

Не менш важливим аспектом ефективного управління є належне фінансове забезпечення розвитку територіальних громад. У наукових дослідженнях звертається увага на існуючі проблеми управління фінансовими ресурсами, спрямованими на розвиток громад Київської області. У сучасних умовах забезпечення фінансової стійкості територіальних громад набуває особливого значення як передумова їх сталого розвитку. З цією метою громади активно використовують можливості міжнародної технічної допомоги, грантові програми, а також розширюють співпрацю з європейськими партнерами. Одним із результативних напрямів є залучення інвестицій у розвиток будівельної галузі, модернізацію інфраструктури та підтримку підприємницьких ініціатив. Водночас ефективне використання ресурсів значною мірою залежить від застосування гнучких механізмів бюджетного планування та забезпечення прозорості у сфері управління фінансами [3].

Вагомого значення у цьому процесі набуває також цифровізація фінансово-управлінських процедур. Використання сучасних цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості бюджетних процесів, посиленню контролю за використанням бюджетних коштів, раціональному розподілу фінансових ресурсів, а також забезпечує можливість системного моніторингу результатів реалізації стратегічних програм і проєктів розвитку територіальних громад [2].

Перспективним напрямом зміцнення фінансової бази територіальних громад є також залучення приватного капіталу. З цією метою необхідно формувати сприятливе інвестиційне середовище, що передбачає запровадження стимулюючих податкових механізмів, розвиток індустріальних парків та створення бізнес-інкубаторів. Київська область володіє значним потенціалом для інвестицій у таких галузях, як аграрний сектор, логістика та інформаційні технології, що підвищує її привабливість для вітчизняних і міжнародних інвесторів [2]. Важливим інструментом у цьому контексті виступає механізм публічно-приватного партнерства, який дає можливість реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти шляхом об'єднання фінансових ресурсів держави та бізнесу. Особливо актуальним його застосування є у процесі модернізації транспортної, комунальної та енергетичної інфраструктури.

На нашу думку, ефективне управління розвитком територіальних громад Київської області має ґрунтуватися на комплексному врахуванні економічних, соціальних та екологічних особливостей регіону. Пріоритетними завданнями у цьому процесі виступають стимулювання економічної активності, підтримання соціальної стабільності, раціональне використання природних ресурсів, забезпечення фінансової стійкості громад, а також розширення участі населення у процесах місцевого управління. Водночас цифрова трансформація діяльності територіальних громад нині постає не лише як технологічна інновація, а як стратегічний напрям розвитку, що значною мірою визначатиме їхню конкурентоспроможність у перспективі.

Підсумовуючи, слід зазначити, що в умовах воєнного стану та складних економічних викликів територіальні громади повинні формувати комплексні стратегії розвитку, орієнтовані на довгострокову перспективу та активне впровадження цифрових технологій. Важливими чинниками такого розвитку є залучення міжнародної допомоги, застосування інноваційних управлінських підходів і поглиблення співпраці з приватним сектором. Саме комплексний та системний підхід до ефективного управління здатний забезпечити сталий розвиток територіальних громад і сприяти підвищенню рівня добробуту їхніх мешканців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Квасній З. В., Кондра О. Р., Квасній О. Р. Особливості стратегічного управління територіальними громадами західних областей України в сучасних умовах. Актуальні питання економічних наук. 2025 №8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942621>
2. Опанасюк Ю.А., Деміхов О.І., Таранюк Л.М., Таранюк К.В., Дегтярьов В.А. Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в сучасних умовах. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3680>

3. Томашук І., Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>

4. Даркович А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17176> (дата звернення: 08.03.2026).

УДК 323.39(477)

ОЛШЕВСЬКА А.О., студентка 5 курсу

Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ДЕМОКРАТИЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Розглянуто складові формування нового типу політичного лідерства. Обґрунтовано актуальність концепції етичного лідерства, сформованої на основі поваги до моральних принципів, гідності людей та орієнтації на дотримання демократичних стандартів політичної діяльності.

Ключові слова: політичне лідерство, етичне лідерство, моральні принципи, демократичні стандарти.

Сучасний етап розвитку України характеризується перебуванням держави у процесі системних трансформацій, що супроводжується виникненням низки складних викликів, значущих за своїми масштабами та впливом на подальший розвиток країни. До таких викликів належать формування сучасного політичного простору, становлення багатопартійної системи з різноманітними ідеологічними платформами, поява нових регіональних і місцевих політичних лідерів. Ефективність реагування на зазначені виклики значною мірою визначають успішність формування системи публічного управління та загальний рівень модернізації українського суспільства. У цьому контексті важливе місце посідає феномен політичного лідерства, який у наукових дослідженнях розглядається як один із основних чинників демократичного розвитку держави.

Аналіз наукових праць [1; 2; 3], дає підстави стверджувати, що політичне лідерство є складним соціокультурним феноменом. Воно ґрунтується на суспільному авторитеті та репутації політичного діяча, формує його публічний образ і відіграє важливу роль у вибудовуванні взаємовідносин між владою та громадянами. Водночас діяльність конкретного політичного лідера значною мірою зумовлюється його індивідуальними якостями, професійними здібностями та особистісними характеристиками. На відміну від цього, саме явище політичного лідерства значною мірою залежить від суспільно-політичних умов, у яких відбувається реалізація лідерського потенціалу. З огляду на це політичне лідерство можна розглядати як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають характер впливу політичних лідерів на політичний простір.

Політична поведінка, своєю чергою, формується під впливом політичної свідомості та ідеології, які виступають її базовими складовими. Вибір стратегії політичної поведінки залежить від домінуючого типу поведінкової моделі. Зокрема, імпульсивний тип характеризується емоційною нестабільністю, недостатнім рівнем самоконтролю, підвищеною конфліктністю та спонтанністю дій, а також обмеженою орієнтацією на інтереси інших учасників політичного процесу. Нормативний тип вирізняється упорядкованістю поведінки, стабільністю та дотриманням усталених соціальних правил взаємодії. Натомість відповідальний тип пов'язаний із високим рівнем особистісної зрілості, здатністю до усвідомленого прийняття рішень, орієнтацією на суспільні інтереси, а також готовністю дотримуватися правових і соціальних норм та здійснювати саморегуляцію власної діяльності [1].

Результати спостережень за діяльністю політичних лідерів України в період незалежності дають підстави стверджувати, що їхня політична поведінка нерідко характеризується імпульсивністю. Водночас дослідження вітчизняних науковців свідчать про те, що декларована стратегія діяльності керівників політичних партій здебільшого

орієнтована на принципи відповідальності [4]. Таким чином, простежується певна невідповідність між задекларованими намірами політичних лідерів та фактичними моделями їхньої поведінки. У країнах із усталеними демократичними інститутами така диспропорція, як правило, менш виражена. За висновками дослідників, формування відповідальної політичної поведінки парламентарів у демократичних державах значною мірою забезпечується діяльністю політичних партій, які виконують функцію своєрідних «гарантів етичних стандартів» [4, с. 3–4]. Саме партійні структури здійснюють попередній відбір кандидатів та виступають своєрідними «етичними фільтрами», підтримуючи тих політичних діячів, чия поведінка відповідає загальноприйнятим моральним нормам і високим стандартам політичної культури.

У цьому контексті одним із важливих завдань для українського парламентаризму є формування нових політичних традицій. Такі традиції можна розглядати як усталені моделі політичної поведінки, системи цінностей, ідей та норм, що передаються від покоління до покоління. У межах політичних традицій акумулюються елементи історичного досвіду, які відповідають суспільним інтересам і визнаються громадськістю як нормативні орієнтири. Їх трансформація може відбуватися як поступово, у процесі тривалого суспільного розвитку, так і більш динамічно – у періоди глибоких соціально-політичних змін, коли на зміну усталеним установкам приходять нові цінності та ідеї [1].

Сучасний етап розвитку українського суспільства, що характеризується утвердженням пріоритетів у європейських цінностях, обумовлює необхідність формування нового типу політичного лідерства. На відміну від традиційних моделей, що ґрунтувалися переважно на харизматичних засадах, актуальності набуває концепція так званого етичного лідерства. Такий підхід передбачає повагу до моральних принципів, прав і гідності інших людей, а також орієнтацію на дотримання демократичних стандартів політичної діяльності. Важливою рисою цього типу лідерства є підвищений рівень відкритості та підзвітності політичних діячів, зокрема керівників політичних партій, урядових структур і парламентських інституцій. Оцінювання результатів їхньої діяльності, як правило, відбувається під час загальнонаціональних і місцевих виборів [4].

При цьому вибір громадян у більшості випадків формується на основі повсякденних уявлень і суспільного досвіду, тоді як експертне середовище спирається на аналітичні підходи та науково обґрунтовані критерії. Важливим джерелом такої оцінки виступають міжнародні індекси, що відображають рівень трансформації політичного лідерства та демократичних інститутів у сучасній Україні. Серед них можна виділити показники демократичного розвитку, індикатори соціально орієнтованого партнерства, а також критерії дотримання морально-етичних норм у політичній діяльності [1].

Підсумовуючи відмітимо, що в умовах становлення України як демократичної та соціальної держави особливого значення набуває етична трансформація політичного лідерства. Вона формується на основі визначення ідеологічних засад діяльності політичних партій у програмних документах, нормативному закріпленні функціональних повноважень політичних лідерів у законодавстві, а також утвердження принципів соціального партнерства як важливої цінності у діяльності політиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Негулевський І.П. Трансформація політичного лідерства в сучасній Україні: соціокультурні чинники. Політикус : наук. журнал. 2021. № 2. С. 81–86. https://politicus.od.ua/2_2021/14.pdf
2. Парламентаризм та парламентська діяльність : словник-довідник / уклад. В.А. Гошовська та ін.; за заг. ред. д. політ.н., проф. В.А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2012. 228 с.
3. Політичне лідерство : навч. посіб. / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.
4. Когут А., Савчук О. Етичне та правове регулювання поведінки парламентарів: міжнародний досвід та пропозиції для України (Policy Paper). URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28800.pdf>

ГОЛУБ В.В., студентка 4 курсу
Науковий керівник - **ПАНАСЮК В.І.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

КІБЕРВІЙНА ЯК ЕЛЕМЕНТ МІЖДЕРЖАВНИХ КОНФЛІКТІВ

Розглянуто феномен кібервійни як сучасної форми ведення конфліктів. Визначено поняття кібервійни, охарактеризовано її основні види, методи ведення, а також наведено приклади її проявів на міжнародному рівні.

Ключові слова: кібервійна, інформаційна безпека, кібератака, конфлікти, інформаційна війна.

Сучасні тенденції цифровізації суспільства та зростання використання інформаційних технологій спричинили появу нових загроз національній та міжнародній безпеці, зокрема феномену кібернетичної війни. Цей вид конфліктів характеризується дистанційним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій для дестабілізації державних інститутів, порушення функціонування критичної інфраструктури, економічних і соціальних процесів, що зумовлює необхідність комплексного підходу до розробки заходів кіберзахисту.

Кібернетична війна визначається як сукупність конфліктів, що реалізуються шляхом організованих та цілеспрямованих кібератак, спрямованих на порушення функціонування інформаційних систем противника. Її структура охоплює різні форми та інструменти впливу [1]:

- кібершпигунство – здійснюється з метою несанкціонованого збору конфіденційної інформації шляхом проникнення у цифрові мережі урядових чи комерційних структур. Кібершпигунство, яке часто здійснюють державні структури, може завдати значних збитків як національній безпеці, так і конкурентоспроможності компаній.

- кібератаки на критичну інфраструктуру – одна з найсерйозніших загроз, яка може призвести до масових порушень життєдіяльності суспільства шляхом виведення з ладу енергетичних, транспортних або фінансових систем. Прикладом такої атаки є інцидент 2015 року в Україні, де через кібератаку на енергетичні об'єкти було призупинено постачання електроенергії у кількох областях [2].

- інформаційна війна – цілеспрямоване розповсюдження дезінформації для дестабілізації соціально-політичної ситуації в країні, що здійснюється як державними, так і недержавними акторами.

- DDoS-атаки – метод дестабілізації роботи серверів шляхом навмисного перевантаження їх численними запитами, що призводить до зупинки роботи систем і порушення їхньої функціональності. Цей метод використовується як проти державних, так і комерційних організацій.

Застосовувані методи кібервійни відзначаються високою технологічністю та різноманіттям технік. До основних належать:

- фішинг – техніка соціальної інженерії, спрямована на отримання конфіденційної інформації за допомогою обманних повідомлень або веб-сторінок, що імітують надійні ресурси.

- малваре (шкідливе програмне забезпечення) – програмне забезпечення, що включає віруси, трояни, програми-вимагачі, які наносять шкоду інформаційним системам або забезпечують контроль над ними. Відома атака WannaCry, яка у 2017 році завдала глобальних збитків понад 4 мільярди доларів, демонструє масштабний вплив цього методу.

- атаки типу «людина посередині» (MITM) – вид атак, при якому зловмисник перехоплює та, за можливості, змінює інформацію, що передається між двома сторонами. Така техніка може бути використана для отримання конфіденційної інформації або внесення змін до переданих даних, що ускладнює забезпечення конфіденційності і безпеки комунікацій.

Згідно з даними Інституту дослідження кібербезпеки (Cybersecurity Ventures), глобальні економічні збитки від кібератак у 2023 році оцінюються у 8 трильйонів доларів,

при прогнозованому зростанні до 10,5 трильйонів доларів у 2025 році [3]. Щорічне збільшення кількості кіберінцидентів становить 30%, що підкреслює критичну необхідність інвестицій у кібербезпеку та розробки нових механізмів захисту. Згідно з дослідженням Європейського агентства з кібербезпеки (ENISA), у 2023 році кількість атак на інфраструктуру держав ЄС досягла історичного максимуму, зокрема, на урядові сайти та об'єкти, пов'язані з енергетичною і транспортною інфраструктурою, що вимагає зміцнення національних і регіональних систем кібербезпеки [4].

Серед найбільш резонансних випадків кібератак, що мали значний вплив на політичні та економічні системи, виділяються:

- атака на енергетичні об'єкти в Україні (2015) – кібератака, яка призвела до відключення електроенергії у низці регіонів України, розглядається як один із найперших задокументованих випадків цілеспрямованого впливу на критичну інфраструктуру [2].

- WannaCry (2017р.) – глобальна атака вірусом-вимагачем, що охопила понад 200 тисяч комп'ютерів у 150 країнах, паралізувавши діяльність державних та приватних установ, зокрема лікарень, банків та транспортних систем [2].

- СоларВіндс (2020р.) – масштабна атака, що націлювалася на урядові структури США та великі корпорації через уразливості в програмному забезпеченні SolarWinds, яким користувалися численні організації. Атака призвела до компрометації даних декількох державних відомств США.

- Злам PlayStation Network (2011р.) – кібератака, внаслідок якої було викрадено імена, адреси, платіжні дані та іншу особисту інформацію близько 77 мільйонів користувачів PlayStation Network. Це спричинило серйозні фінансові втрати та збої в роботі мережі [2].

- Кібератака на Adobe (2013р.) – масштабний витік даних, який спочатку вважався обмеженим 2,9 мільйонами користувачів, але згодом зачепив понад 38 мільйонів акаунтів. Хакери також викрали частину вихідного коду популярного програмного забезпечення Photoshop [2].

- Витік даних у Yahoo (2014р.) – одна з найбільших кібератак у світі, яка призвела до компрометації даних понад 500 мільйонів користувачів. Скомпрометовані дані включали імена, електронні адреси, дати народження та телефонні номери, хоча інформація про банківські рахунки та паролі залишилася захищеною [2].

Отже, кібервійна є однією з найгостріших загроз сучасності, що поступово перетворюється на важливий елемент державних конфліктів і стратегічних взаємодій між країнами. Її специфіка полягає у використанні цифрових технологій для здійснення атак на інформаційні системи, критичну інфраструктуру та державні інституції з метою завдання економічної, політичної та соціальної шкоди. На відміну від традиційних форм воєнних дій, кібервійна має високий рівень анонімності, низьку вартість виконання та широкий радіус дії, що значно ускладнює ідентифікацію джерела атаки та відповідну реакцію на неї[5]. Досвід численних міжнародних інцидентів, таких як атака на електростанції в Україні, глобальна атака вірусу-вимагача WannaCry та компрометація систем SolarWinds, демонструє, що кібервійна може мати катастрофічні наслідки для стабільності та безпеки суспільства. Такі атаки не лише завдають економічних збитків, але й дестабілізують політичну ситуацію, підривають довіру до урядів та можуть впливати на функціонування критично важливих інфраструктур.

Зростання кількості та масштабу кіберінцидентів свідчить про необхідність впровадження комплексних підходів до кібербезпеки на рівні держав та міжнародних організацій. Необхідні системні зусилля, включаючи створення спеціалізованих підрозділів з кібербезпеки, підготовку кадрів, удосконалення законодавчої бази та залучення технологічних інновацій для захисту інформаційних систем від потенційних загроз. Також важливою є співпраця між державами у межах міжнародних організацій, оскільки кібербезпека потребує глобального підходу і координації для ефективної протидії кіберзагрозам.

Таким чином, розбудова надійної системи кібербезпеки є одним із ключових завдань сучасного державного управління. Успішна протидія кібернетичним загрозам сприятиме

зміцненню державного суверенітету, забезпеченню стабільності функціонування державних та приватних інституцій, а також підвищенню стійкості суспільства до впливу кіберконфліктів.

СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія забезпечення кібернетичної безпеки України : проєкт. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-11/kiberstrateg.pdf> (дата звернення: 08.03.2026)
2. 10 найпотужніших кібератак та витоків даних за всю історію. Gigatrans. 31.01.2024. URL: <https://gigatrans.ua/ua/news/10-naypotuzhn-shih-k-beratak-ta-vitok-v-danih-za-vsyo-istoriu> (дата звернення: 08.03.2026)
3. Cybersecurity Ventures. Cybersecurity Almanac: Annual Cybercrime Report. 2023. URL: <https://cybersecurityventures.com> (дата звернення: 08.03.2026)
4. ENISA. Threat Landscape Report. European Union Agency for Cybersecurity. 2023. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications> (дата звернення: 08.03.2026)
5. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. National Institute of Standards and Technology. 2024. February 26. 32 p. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/CSWP/NIST.CSWP.29.pdf> (дата звернення: 08.03.2026)

УДК: 352:316.77(477)

ВОВКОТРУБ А.О., студентка 4 курсу

Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ДОСВІД СПІВПРАЦІ ГО «UP TO DATE» ТА БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

У тезах розглянуто особливості взаємодії громадських організацій та органів місцевого самоврядування в умовах розвитку громадянського суспільства. Проаналізовано інноваційні інструменти співпраці на прикладі взаємодії ГО «Up To Date» та Білоцерківської міської ради.

Ключові слова: місцеве самоврядування, громадські організації, цифровізація, молодіжне лідерство, громадянська участь.

За сучасних умов розвитку громадянського суспільства ефективна взаємодія між органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями набуває все більшого значення. Така співпраця веде до підвищення прозорості влади, залучення громадськості до процесів прийняття рішень та активної громадянської позиції в територіальних громадах [1]. У цьому контексті особливо важливим є впровадження інноваційних інструментів взаємодії, які сприятимуть діалогу між владою та суспільством і просуватимуть партнерські відносини між органами місцевого самоврядування та громадським сектором.

Метою цього дослідження є вивчення нових комунікаційних інструментів від громадських організацій до органів місцевого самоврядування, на прикладі співпраці громадської організації «Up To Date» та Білоцерківської міської ради.

Громадські організації є критично важливими для розвитку місцевих громад; вони служать посередниками між громадськістю та владою. Вони сприяють поширенню інформації про діяльність державних органів, організують громадські ініціативи, реалізують соціальні та освітні проєкти, залучають різні групи людей до політичного та соціального життя [2; 3]. Тож все більш важливим напрямом діяльності громадських організацій є розвиток молодіжних ініціатив та формування лідерських компетенцій молоді.

Одним із найбільш яскравих прикладів ефективної взаємодії громадського сектору та органів місцевого самоврядування є відносини громадської організації «Up To Date» з Білоцерківською міською радою і на мою думку, це досить вагома та успішна співпраця. У межах їх спільної роботи реалізуються ініціативи, спрямовані на розвиток громадської активності, підтримку молодіжних проєктів та залучення мешканців громади до участі у суспільному житті міста [5].

Серед основних інноваційних інструментів такої взаємодії можна виокремити: організацію спільних освітніх заходів, тренінгів, дискусійних платформ та громадських ініціатив. Усі ці речі на мій погляд допомагають відкрити діалог між місцевими представниками, громадськими організаціями та мешканцями громади. Подібно і безпосередньо сприяють цьому процесу сучасні цифрові комунікаційні інструменти, включаючи поширення інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, такі як громадські проекти та перспективи участі громадян у розвитку міста через соціальні мережі та онлайн-платформи [4].

Цифровізація значно збільшує можливості для взаємодії влади з населенням, оскільки вона пропонує легкий доступ до інформації, прозорість управлінської діяльності та швидкий зворотний зв'язок з громадою. Цифрові засоби комунікації можуть допомогти громадським організаціям краще інформувати мешканців про державні програми та залучати їх до різних освітніх, соціальних та інших заходів.

Моя особиста оцінка співпраці громадської організації "Up To Date" та Білоцерківської міської ради показує, що така взаємодія служить меті підвищення рівня громадянської активності серед мешканців міста, розвитку молодіжного лідерства та встановлення партнерських відносин між громадським сектором та муніципальною владою. Спільні проекти та ініціативи реалізуються для того, щоб ефективніше зосередитися на врахуванні потреб громади та вдосконаленні сучасних методів управління на місцевому рівні.

Таким чином, для розвитку територіальних громад інноваційні інструменти взаємодії між громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування можуть бути одним з найважливіших напрямків. Співпраця між громадською організацією "Up To Date" та Білоцерківською міською радою є прикладом того, як співпраця влади та громадського сектору стимулюватиме зростання громадянської активності, розширюватиме молодіжні програми та робитиме муніципальні органи влади більш ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 №280/97-ВР.
2. Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 №4572-VI.
3. Куйбіда В.С., Петренко О.П. Публічне управління та адміністрування в Україні. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
4. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб. / за ред. А.І. Семенченка. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 256 с.
5. Up To Date. Громадська організація: офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/ngo.uptodate> (дата звернення: 18.03.2026).

УДК 328.181

ДОВБНЯ О.В., студент 5 курсу

Науковий керівник – СОКОЛЬСЬКА Т.В., д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ГРОМАДСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ ЯК ФОРМИ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

У тезах розкрито концептуальні засади становлення громадських об'єднань як автономного інструментарію самоорганізації громадян. Досліджено функціональну роль недержавного сектору в архітектурі сучасного демократичного суспільства. Окреслено процедурні аспекти легітимізації громадських ініціатив.

Ключові слова: громадський сектор, соціальна самоорганізація, публічний менеджмент, громадянське суспільство, інституційна активність.

Сучасний етап розбудови української державності характеризується інтенсифікацією процесів суб'єктивізації громадянського суспільства. У цьому контексті інститут громадських об'єднань виступає не лише як юридична категорія, а передусім як базова платформа для реалізації колективних інтересів та запитів населення. Саме через механізми групової самоорганізації забезпечується ефективна артикуляція суспільних потреб перед органами публічної адміністрації, що є критично важливим для стабілізації соціально-політичної системи.

Нормативно-правовий базис функціонування зазначених інститутів в Україні закладено профільною законодавчою базою, яка визначає добровільність та автономність як ключові принципи об'єднання індивідів для спільного вирішення суспільно значущих завдань [1]. Проте, окрім формально-юридичного аспекту, громадське об'єднання є унікальним соціальним конструктом, що акумулює інтелектуальний та організаційний потенціал локальних спільнот.

Функціональне наповнення діяльності таких структур є багатовекторним і виходить далеко за межі простого представництва інтересів. Зокрема:

- Адвокаційна роль полягає у забезпеченні стійкого зворотного зв'язку між соціумом та управлінським апаратом, що мінімізує ризики прийняття відірваних від реальності рішень.

- Соціально-сервісний вектор реалізується через розробку та імплементацію програм підтримки вразливих верств населення, де громадські структури часто демонструють вищу гнучкість, ніж державні установи.

- Верифікаційна функція (громадський контроль) стає запобіжником проти корупційних проявів та зловживань владними повноваженнями на місцях.

Процес інституціалізації громадського об'єднання передбачає послідовну трансформацію приватної ініціативи у легітимізований суб'єкт права. Це охоплює етапи консолідації засновників, формулювання цільової візії організації, зафіксованої у статуті, та проходження державної реєстрації для набуття статусу юридичної особи [2]. Така формалізація дозволяє спільноті виступати повноправним учасником грантових програм, публічних закупівель та міжсекторального партнерства.

У сучасних реаліях децентралізації управлінської вертикалі значення громадських об'єднань як форми самоорганізації значно посилилося. Вони перетворюються на «точки зростання» в територіальних громадах, ініціюючи проекти локального розвитку та сприяючи формуванню відповідальної політичної культури. Водночас зростаючий волонтерський рух продемонстрував, що саме самоорганізовані об'єднання здатні оперативно мобілізувати ресурси в умовах критичних викликів національній безпеці.

Ефективність самоорганізації населення в Україні наразі детермінована рівнем довіри між владою та громадою, а також здатністю самих громадських структур до внутрішнього аудиту та прозорості. Подальший розвиток цього інституту потребує не лише вдосконалення регуляторного середовища, а й стимулювання громадянської освіти, яка є фундаментом для усвідомленої участі індивіда у житті країни.

Підсумовуючи, зазначимо, що громадські об'єднання є життєво необхідним медіатором, який перетворює розпорошену активність окремих громадян у структуровану силу соціальних змін. Вони виступають гарантом демократичності публічного управління та єдиною можливою формою стійкої самоорганізації населення в умовах глобальних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Куйбіда В. С. Публічне управління в Україні : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2018. 312 с.
3. Бакуменко В. Д. Публічне управління та адміністрування : монографія. Київ : Ліра-К, 2020. 256 с.

УДК 352:316.346.32-053.6

ГУТНИК А.Ю., студентка 3 курсу

Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

МЕХАНІЗМИ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ МОЛОДІЖНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У науковій роботі проаналізовано механізми міжсекторальної взаємодії у сфері молодіжного розвитку в територіальних громадах з урахуванням нормативно-правових засад та результатів актуальних досліджень щодо становища молоді в Україні в умовах сучасних соціально-політичних трансформацій.

Ключові слова: міжсекторальна взаємодія; молодіжна політика; територіальні громади; публічне управління; участь молоді.

Сучасний етап розвитку України характеризується складними соціально-економічними та безпековими викликами, що безпосередньо впливають на становище молоді. Водночас процеси децентралізації та формування спроможних територіальних громад актуалізують питання ефективного управління розвитком молодого покоління на місцевому рівні. Саме громада стає основним простором соціалізації, професійного становлення та громадянської активності молоді.

Актуальність теми механізмів міжсекторальної взаємодії зумовлена необхідністю комплексного підходу до вирішення проблем молоді. За даними Державної служби статистики України, молоді люди віком 14–35 років становлять значну частину населення країни, що визначає їх стратегічну роль у забезпеченні людського потенціалу держави. [2] Водночас результати соціологічних досліджень свідчать про зростання рівня міграційних настроїв серед молоді, потребу у працевлаштуванні, психологічній підтримці та створенні умов для самореалізації.

Згідно з аналітичними матеріалами Міністерства молоді та спорту України, одним із пріоритетів державної молодіжної політики є розширення можливостей участі молоді у прийнятті рішень на місцевому рівні. [3] Це безпосередньо пов'язано з розвитком механізмів міжсекторальної взаємодії.

Метою дослідження є комплексний аналіз механізмів міжсекторальної взаємодії у сфері молодіжного розвитку територіальних громад, узагальнення сучасних наукових підходів і визначення перспектив їх удосконалення з урахуванням актуальних аналітичних даних.

Концептуальні засади державної молодіжної політики визначено у Стратегії розвитку державної молодіжної політики до 2030 року, де підкреслюється необхідність формування партнерської моделі управління із залученням органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та бізнесу. [4]

У наукових працях з публічного управління міжсекторальна взаємодія трактується як система горизонтальних і вертикальних зв'язків між різними суб'єктами, спрямована на досягнення спільних соціально значущих цілей.

В аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень наголошується, що партнерська взаємодія сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів і зменшує ризики дублювання функцій. [1]

Міжнародний досвід також підтверджує значущість міжсекторальної співпраці. У звітах UNICEF щодо становища дітей і молоді в Україні підкреслюється, що локальні партнерства між владою, школами, громадськими організаціями та соціальними службами дозволяють оперативніше реагувати на кризові ситуації та забезпечувати доступ молоді до базових послуг [6].

Останні дослідження засвідчують, що молодь демонструє зростання рівня громадянської активності, проте водночас відчуває нестачу інституційних механізмів впливу на прийняття рішень. За результатами всеукраїнських опитувань, проведених у межах реалізації програм молодіжної політики, значна частина респондентів зазначає, що не має достатньої інформації про можливості участі у житті громади.

Аналітика міжнародних партнерів свідчить, що залучення молоді до процесів планування розвитку громади позитивно впливає на рівень довіри до місцевої влади. У звітах UNDP щодо підтримки місцевого самоврядування в Україні наголошується, що громади, які впроваджують механізми партисипативного бюджетування та консультацій із молоддю, демонструють вищий рівень соціальної згуртованості. [5]

Крім того, дослідження з питань молодіжної зайнятості вказують на необхідність тісної співпраці між освітніми закладами та роботодавцями. Невідповідність між отриманою освітою та потребами ринку праці залишається однією з ключових проблем, що актуалізує роль бізнес-сектору в реалізації програм стажування та професійної адаптації молоді.

У практиці територіальних громад найчастіше застосовуються такі механізми міжсекторальної взаємодії:

1. Консультативно-дорадчі органи – молодіжні ради, громадські ради, координаційні платформи.

2. Програмно-цільове планування – розробка місцевих програм підтримки молоді із залученням різних джерел фінансування.

3. Грантові та проєктні ініціативи – реалізація спільних проєктів за підтримки міжнародних організацій.

4. Партисипативний бюджет – механізм, що дозволяє молоді ініціювати та реалізовувати власні ідеї за кошти місцевого бюджету.

5. Цифрові інструменти участі – електронні консультації, публічні обговорення, онлайн-платформи для взаємодії.

Реалізація зазначених механізмів сприяє формуванню соціального капіталу громади та підвищує рівень залученості молоді до суспільних процесів.

Аналіз наукових підходів і сучасних досліджень дозволяє зробити висновок, що міжсекторальна взаємодія є необхідною умовою ефективної реалізації молодіжної політики. Водночас практика свідчить про наявність певних проблем, серед яких – формалізація співпраці, недостатній рівень комунікації та нерівномірність розвитку громад.

З огляду на сучасні виклики, особливого значення набуває розвиток цифрових форм участі молоді та посилення ролі освітніх установ як центрів громадянської активності.

Системний підхід до міжсекторальної взаємодії має передбачати стратегічне планування, прозорість процедур та реальне включення молоді у процеси прийняття рішень.

Отже, механізми міжсекторальної взаємодії у сфері молодіжного розвитку в територіальних громадах є стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні.

Аналіз нормативної бази, наукових праць та актуальних аналітичних досліджень свідчить про необхідність подальшого вдосконалення партнерських механізмів, розширення цифрових інструментів участі та зміцнення інституційної спроможності територіальних громад. Лише за умови ефективної координації дій державного, громадського та приватного секторів можливе створення сприятливого середовища для самореалізації молоді та формування активного громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз існуючих програм субсидування в енергетиці та пріоритети впорядкування. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/analiz-isnuyuchikh-program-subsiduvannya-v-energetici-ta> (дата звернення: 02.03.2026).

2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.03.2026).

3. Затверджено Національну молодіжну стратегію до 2030 року. URL: <https://mms.gov.ua/news/zatverdzheno-nacionalnu-molodizhnu-strategiyu-do-2030-roku> (дата звернення: 02.03.2026).

4. КОНЦЕПЦІЯ Державної цільової соціальної програми “Молодь України: покоління стійкості - 2030”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840-2025-p#Text> (дата звернення: 02.03.2026).

5. Підтримка бачення України: прозорий, інклюзивний та сталий розвиток. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/undp-supporting-ukraines-vision-transparent-inclusive-and-sustainable-development> (дата звернення: 02.03.2026).

6. Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні 2024. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/reports/sitan2024> (дата звернення: 02.03.2026).

УДК 351:336.5

ШАКЕЛЬ В.А., студент 5 курсу

Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Досліджено особливості формування та реалізації публічної політики розвитку аграрного виробництва в Україні в умовах європейської інтеграції. Проаналізовано основні напрями адаптації аграрної політики України до стандартів Європейського Союзу, а також інституційні та управлінські механізми державного

регулювання аграрного сектору. Обґрунтовано необхідність удосконалення публічної політики з урахуванням принципів сталого розвитку, продовольчої безпеки та конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Ключові слова: публічна політика, аграрний сектор, державне управління, євроінтеграція, аграрна політика, сталий розвиток.

Аграрний сектор традиційно відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формування значної частини експортного потенціалу та розвиток сільських територій. Водночас сучасні процеси глобалізації та європейської інтеграції висувають нові вимоги до формування та реалізації публічної політики у сфері аграрного виробництва.

Публічна політика розвитку аграрного сектору є складовою державної соціально-економічної політики, спрямованою на створення ефективних умов для функціонування аграрного виробництва, підтримку фермерських господарств, забезпечення раціонального використання земельних ресурсів і підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції на міжнародних ринках.

Європейська інтеграція України визначає стратегічні орієнтири трансформації аграрної політики відповідно до принципів і стандартів Європейського Союзу. Одним із ключових елементів такої трансформації є адаптація національного законодавства до положень Спільної аграрної політики ЄС (Common Agricultural Policy – CAP) [1], яка спрямована на підтримку стабільного розвитку сільського господарства, забезпечення справедливого рівня доходів для фермерів та захист навколишнього природного середовища.

У контексті євроінтеграційних процесів важливого значення набуває реформування інституційних механізмів публічного управління аграрним сектором [2]. Це передбачає вдосконалення системи державного регулювання, розвиток партнерства між державою, місцевим самоврядуванням, аграрним бізнесом і громадянським суспільством, а також запровадження сучасних інструментів управління аграрною політикою.

Одним із ключових напрямів публічної політики у сфері аграрного виробництва є підтримка розвитку сільських територій. Європейський досвід свідчить, що ефективна аграрна політика повинна поєднувати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку. У цьому контексті важливим є впровадження принципів сталого розвитку, що передбачають збалансоване використання природних ресурсів, підвищення рівня зайнятості населення у сільській місцевості та розвиток соціальної інфраструктури.

Особливу роль у формуванні ефективної аграрної політики відіграють інституції, які забезпечують реалізацію державних програм підтримки аграрного сектору, регулювання земельних відносин, стимулювання інноваційної діяльності та розвиток аграрного підприємництва. Важливим елементом цієї системи є органи місцевого самоврядування, які беруть участь у реалізації державної аграрної політики на рівні територіальних громад.

У сучасних умовах значної актуальності набуває також питання забезпечення продовольчої безпеки держави. Війна та економічні виклики посилюють потребу у формуванні ефективної публічної політики, спрямованої на підтримку аграрного виробництва, розвиток логістичної інфраструктури та розширення експортних можливостей української аграрної продукції.

Важливим інструментом реалізації публічної політики розвитку аграрного сектору є державні програми підтримки фермерських господарств, інвестиційні програми, податкові стимули, а також розвиток системи аграрних інновацій та цифровізації сільського господарства [3]. Використання сучасних технологій та інноваційних рішень сприяє підвищенню ефективності виробництва, раціональному використанню ресурсів і посиленню конкурентоспроможності аграрного сектору України.

Таким чином, публічна політика розвитку аграрного виробництва в Україні в умовах європейської інтеграції повинна базуватися на комплексному підході, який поєднує інституційні, економічні та соціальні механізми державного управління. Адаптація до стандартів Європейського Союзу, розвиток інноваційного потенціалу аграрного сектору, підтримка фермерства та забезпечення сталого розвитку сільських територій є ключовими напрямками модернізації аграрної політики держави.

Подальший розвиток публічної політики у сфері аграрного виробництва має бути спрямований на підвищення ефективності державного управління, зміцнення інституційної спроможності органів влади, удосконалення механізмів підтримки аграрного сектору та забезпечення інтеграції України до європейського економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The common agricultural policy at a glance. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en.
2. Бабаєв В. Ю., Кравченко О. В. Блокчейн-технології в трансформації аграрного сектору: ESG-орієнтована модель публічного управління для післявоєнного відновлення. Актуальні проблеми державного управління. 2025. № 1 (66). С. 88–110. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-04>.
3. Павленко С. Державна підтримка аграріїв у 2025 році. Інформаційний лист № 1-2025. https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf.

УДК 351:336.5

СНІЖКО І. В., студентка 5 курсу

Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т. В.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПАТРІОТИЧНОЇ СВІДОМОСТІ МОЛОДІ

Досліджено роль молодіжної політики територіальних громад у формуванні патріотичної свідомості молоді в умовах сучасних викликів. Проаналізовано основні напрями реалізації заходів національно-патріотичного виховання у Білоцерківській територіальній громаді Київської області. Обґрунтовано значення освітніх, патріотичних та громадських ініціатив як інструментів формування громадянської відповідальності та національної ідентичності молодого покоління.

Ключові слова: публічна політика, освіта, молодіжна політика, громади, патріотичне виховання, сталий розвиток.

У сучасних умовах воєнних викликів, суспільно-політичних трансформацій та активних євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває формування ефективної молодіжної політики як в державі, так і на рівні територіальних громад. Молодь є важливим суб'єктом суспільного розвитку, а формування її громадянської позиції, патріотичної свідомості та відповідальності за майбутнє держави стає одним із ключових завдань публічної політики [1].

Молодіжна політика територіальних громад виступає важливим інструментом формування національної ідентичності, розвитку громадянської активності та зміцнення соціальної згуртованості. У цьому контексті органи місцевого самоврядування відіграють значну роль у реалізації програм національно-патріотичного виховання, залученні молоді до громадської діяльності та формуванні усвідомленої громадянської позиції.

Прикладом ефективної реалізації молодіжної політики у сфері національно-патріотичного виховання є діяльність Білоцерківської територіальної громади Київської області. Упродовж 2025 року в закладах освіти громади було проведено значну кількість заходів, спрямованих на формування патріотичної свідомості дітей та молоді, підвищення престижу військової служби та усвідомлення взаємозв'язку між індивідуальною свободою та громадянською відповідальністю.

Одним із важливих напрямів реалізації молодіжної політики є активна просвітницька робота закладів освіти громади, зокрема проводяться зустрічі та тематичні заходи за участю військових, що сприяло формуванню у молоді поваги до захисників держави та усвідомлення важливості служіння Батьківщині. Зокрема, у січні 2025 року вчителями курсу «Захист України» Білоцерківського академічного ліцею «Вектор» та Центру військово-патріотичного виховання і допризовної підготовки «Звитяга» були проведені уроки мужності та патріотизму «Захист України – справа честі молодих» для учнів 10-х класів закладів освіти громади [2].

Важливим елементом формування патріотичної свідомості є збереження історичної пам'яті та вшанування подвигу героїв, які віддали життя за незалежність України. У закладах освіти Білоцерківської громади проводяться заходи з вшанування пам'яті загиблих захисників і захисниць України, організовується пошуково-дослідницька робота зі збору інформації про загиблих випускників та батьків учнів. У результаті цієї роботи 33 дослідження з 26 закладів освіти були включені до альманаху Київського обласного відділення Малої академії наук «Звитязна Київщина. Хроніки героїзму». У багатьох закладах освіти облаштовано спеціальні місця шани та вдячності, присвячені пам'яті героїв [2].

Особливу роль у формуванні патріотичних цінностей відіграють тематичні заходи, присвячені визначним історичним подіям та національним святкам. Зокрема, у громаді проводяться заходи до Дня Героїв Небесної Сотні, Дня Соборності України, Дня пам'яті Героїв Крут, Дня пам'яті та примирення, а також Міжнародного дня миру. У межах цих подій організовуються уроки пам'яті, виховні години, перегляд документальних фільмів, тематичні виставки, історико-патріотичні кіноклуби та літературні читання.

Важливим елементом реалізації молодіжної політики є участь молоді у всеукраїнських патріотичних заходах та конкурсах. Зокрема, у Білоцерківській громаді проводився територіальний етап Всеукраїнської військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура»), який включав змагання з фізичної підготовки, надання домедичної допомоги та майстер-класи з керування безпілотними літальними апаратами. Переможцями у старшій та середній вікових категоріях став рій «Нашадки Мамая» Білоцерківського опорного ліцею №20, який представляв громаду на обласному етапі та здобув призові місця [3].

Окрему роль у формуванні патріотичної свідомості відіграє громадська активність молоді та її участь у благодійних і волонтерських ініціативах. Так, з нагоди Дня захисників і захисниць України, Свята Покрови Пресвятої Богородиці та Дня українського козацтва у Білоцерківській громаді була проведена благодійна акція «Сила нескорених», ініційована лідерами учнівського самоврядування. У межах акції учні збирали допомогу для військовослужбовців Збройних Сил України та передавали її волонтерським організаціям, які співпрацюють із військовими підрозділами.

Крім того, важливим напрямом молодіжної політики є організація культурно-просвітницьких заходів, спрямованих на розвиток духовних і моральних цінностей молоді. У Центрі позашкільної освіти «Соняшник» проводяться тематичні конкурси, творчі зустрічі, історико-культурні заходи та фотоконкурси, що сприяють популяризації українських традицій і національної культури [2].

Таким чином, молодіжна політика територіальних громад виступає важливим інструментом формування патріотичної свідомості молоді. Досвід Білоцерківської територіальної громади свідчить про ефективність комплексного підходу до реалізації національно-патріотичного виховання, який поєднує освітні, культурні, патріотичні та громадські ініціативи. Реалізація таких заходів сприяє формуванню активної громадянської позиції молоді, зміцненню національної ідентичності та підготовці молодого покоління до відповідальної участі у процесах державотворення.

Отже, подальший розвиток молодіжної політики на рівні територіальних громад має бути спрямований на розширення можливостей участі молоді у суспільному житті, підтримку молодіжних ініціатив, розвиток партнерства між органами місцевого самоврядування, освітніми закладами та громадськими організаціями, а також удосконалення системи національно-патріотичного виховання в умовах сучасних суспільних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єрмоленко І. В. Роль молоді у формуванні молодіжної політики в Україні: виклики та можливості. ВІСНИК НГУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Випуск 1(57) 2023. С. 78-83.
2. Звіт міського голови про роботу Білоцерківської міської ради та виконавчого комітету за 2025 рік. URL: <https://rada.bc-rada.gov.ua>.
3. Звіт про роботу Білоцерківської міської ради та виконавчого комітету за 2024 рік. URL: https://new.bc-rada.gov.ua/pro_misto/novyny/zvit_pro_robotu_bilotserkivskoi_miskoi_rady_ta_vykonavchoho_komitetu_za_2024_rik/176263.pdf.

СТІХІЛІЯС П.О., студент 5 курсу

Науковий керівник – СОКОЛЬСЬКА Т.В., д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА БЕЗПЕКИ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЄДИНОГО БЕЗПЕКОВОГО ПРОСТОРУ

Обґрунтовано, що публічна політика безпеки територіальних громад є ключовим інструментом забезпечення стабільності та соціальної згуртованості в умовах сучасних викликів, включно з військовою агресією та технологічними ризиками. Дослідження проведено на прикладі Білоцерківської громади Київської області та демонструє ефективність інтегрованих систем моніторингу, оперативного реагування та цифрових сервісів у формуванні безпечного середовища. Запропоновані підходи сприяють створенню єдиного безпекового простору, підвищуючи довіру громадян та ефективність публічного управління.

Ключові слова: публічна політика, громада, безпековий простір, цифрові сервіси, публічне управління, ефективність.

Публічна політика громад у контексті формування єдиного безпекового простору є ключовим інструментом забезпечення стабільності та соціальної згуртованості в умовах сучасних викликів, включно з військовою агресією та технологічними ризиками.

Формування єдиного безпекового простору у територіальних громадах передбачає комплексне поєднання превентивних, правових, технологічних та організаційних заходів[1-2].

В умовах війни та соціально-економічних викликів особливої актуальності набуває досвід Білоцерківської громади Київської області, де реалізуються інноваційні моделі громадської безпеки. Публічна політика у сфері безпеки громад включає розробку нормативно-правових актів, координацію міжвідомчих структур, формування оперативних центрів реагування та цифрових систем моніторингу.

Основними завданнями політики безпеки є запобігання порушенням громадського порядку, оперативне реагування на надзвичайні ситуації, забезпечення прозорості та доступності послуг для громадян, а також підтримка соціальної згуртованості.

На прикладі Білоцерківської громади ефективним механізмом координації виступає Центр оперативного реагування (ЦОР), що приймає звернення громадян та забезпечує їх оперативне вирішення. У 2025 році до ЦОР надійшло 13 303 звернення стосовно життєдіяльності громади, 98 % з яких було вирішено. Найчастіше запити стосувались електропостачання, водопостачання та водовідведення, обслуговування ліфтів та теплопостачання, а також допомоги у військовий час, включно з евакуацією, адміністративними послугами та соціальною допомогою переселенцям [3]. Сучасна політика безпеки передбачає впровадження цифрових технологій для моніторингу та оперативного реагування.

За даними виконавчого комітету Білоцерківської міської ради, станом на 01 січня 2026 року на території громади функціонує 1046 відеокамер, з яких 522 перебувають у власності громади, 241 інтегровані в систему «Безпечна Київщина», 501 камера розташована у найпростіших укриттях багатоквартирних будинків для контролю доступу, а 23 – приватні камери, доступні для моніторингу стану міста. У 2025 році укладено 129 договорів на обслуговування систем відеоспостереження та укриттів, що дозволяє підтримувати ефективну роботу апаратури та забезпечувати швидке реагування на надзвичайні події.

Політика безпеки громади включає не лише технологічні аспекти, а й соціальні та патріотично-освітні ініціативи. Білоцерківська громада проводить навчальні програми, уроки мужності та патріотизму, акції національної пам'яті та конкурси для молоді, що сприяють формуванню громадянської відповідальності та готовності до участі у процесах державотворення.

Створення єдиного безпекового простору передбачає інтеграцію цифрових систем моніторингу між громадами та областю, координацію дій між ЦОР, правоохоронними органами та органами місцевого самоврядування, залучення громадськості та волонтерських

ініціатив до забезпечення безпеки, а також поєднання превентивних, правових та соціальних заходів.

Досвід Білоцерківської громади демонструє, що поєднання технологій, інституційної координації та соціальної активності забезпечує високий рівень безпеки та ефективну взаємодію з громадянами. Це сприяє формуванню довіри до органів влади та створює основу для масштабування моделі на рівні регіону.

Публічна політика безпеки громад у контексті формування єдиного безпекового простору потребує комплексного підходу, що поєднує технології, інституційну взаємодію та соціальну активність, і може слугувати прикладом для інших територій у процесі створення безпечного та стабільного середовища для громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шкільняк М. М., Гавура А. О. Територіальні громади в системі формування єдиного безпекового простору. Актуальні проблеми економіки № 8 (290), 2025. С.233-243.
2. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Довженко В. А., Пугачова Н. С. Публічна безпека територіальних громад в умовах воєнного стану. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3472/3506>.
3. Проект рішення № 233 «Про звіт міського голови про роботу Білоцерківської міської ради та виконавчого комітету за 2025 рік». URL: <https://rada.bc-rada.gov.ua>.

УДК 352.07:37:005.32

МЕРЗЛЮК К.П., студентка 3 курсу

Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ АКТИВНІСТЮ МОЛОДІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У тезах досліджується роль публічного управління у розвитку соціальної активності молоді в умовах реформування місцевого самоврядування. Показано позитивні тенденції залучення молоді до громадських ініціатив та можливості подальшого розвитку. Висвітлено статистичні дані та реальні практики, які демонструють ефективність сучасних управлінських моделей.

Ключові слова: молодь, публічне управління, соціальна активність, місцеве самоврядування, громада.

Відповідно до Закону України «Про засади державної молодіжної політики» держава гарантує участь молоді у формуванні та реалізації політики на всіх рівнях управління [1, с.10]. Формування та реалізація державної молодіжної політики в Україні вимагає не лише нормативної основи, а й ефективних механізмів залучення молоді до публічної служби та управлінських процесів.

Молодь становить значну частину населення країни та є важливим ресурсом для розвитку громадянського суспільства та демократичних процесів. Дослідження проблем і перспектив розвитку молодіжної політики в територіальних громадах України показують, що комплексна молодіжна політика, інституційна спроможність та міжсекторальна взаємодія сприяють підвищенню соціальної активності молоді [4, с.54–59] [6, с.10–20]. У цьому контексті саме система публічного управління визначає умови, інструменти та межі залучення молоді до суспільно-політичних процесів.

Статистичні дані міжнародних організацій свідчать про тенденцію до зростання активності молоді. Такі ініціативи, як молодіжні програми волонтерства, громадської служби, сприяють формуванню довіри до державних інститутів та збільшують рівень участі молодих людей у суспільних процесах [5, с.1–10].

Науковці підкреслюють, що публічне управління відіграє вирішальну роль у сприянні політичній участі молоді, зокрема через освітні програми, цифрові платформи та програми

лідерства, які забезпечують молодим людям реальні інструменти впливу на управлінські рішення [2, с.25–40] [3, с.48].

У наукових і політичних дискусіях питання соціальної активності молоді розглядається як ключовий чинник сталого розвитку громад. Так, Володимир Зеленський неодноразово наголошував, що залучення молоді до ухвалення рішень на місцевому рівні є необхідною умовою демократизації державного управління та формування відповідального громадянства. Подібної позиції дотримуються й міжнародні інституції, зокрема Організація Об'єднаних Націй, які у своїх звітах підкреслюють, що участь молоді у врядуванні сприяє підвищенню прозорості та ефективності публічної політики.

Українські науковці, зокрема Валерій Бакуменко, зазначає, що молодь слід розглядати не лише як об'єкт державної політики, а як активного суб'єкта публічного управління. На думку Ірини Грицяк, трансформація місцевого самоврядування відкриває нові можливості для участі молодих людей через консультативні органи, молодіжні ради та громадські проекти. Водночас дослідники вказують, що без належної підтримки з боку органів влади потенціал молодіжної активності залишається нереалізованим. Таким чином, у наукових підходах домінує ідея партнерської взаємодії між владою та молоддю, що передбачає поєднання управлінських механізмів і громадської ініціативи. Це дозволяє розглядати соціальну активність молоді як важливий ресурс модернізації системи місцевого самоврядування в умовах суспільних трансформацій.

Отже, сучасні управлінські моделі орієнтовані на відкритість, ефективність та участь громадян, створюють нові можливості для залучення молоді до процесів публічного управління. Розвиток електронного врядування та впровадження цифрових інструментів участі, таких як електронні петиції, громадський бюджет і онлайн-консультації, сприяють формуванню активної громадянської позиції молодих людей та їх включенню у прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

У результаті впровадження сучасних підходів до публічного менеджменту підвищується ефективність управлінських рішень, зростає довіра громадян до органів влади та формується партнерська взаємодія між державою, органами місцевого самоврядування і молоддю. Це, своєю чергою, створює сприятливі умови для розвитку соціальної активності молоді в умовах трансформації місцевого самоврядування.

Таким чином, соціальна активність молоді слід розглядати не лише як результат молодіжної політики, а як важливий ресурс розвитку територіальних громад. Системна підтримка молодіжних ініціатив, розвиток молодіжних центрів та використання сучасних інструментів участі дають змогу молоді виступати активним суб'єктом публічного управління, що сприяє підвищенню якості місцевого врядування та сталому розвитку громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про засади державної молодіжної політики», 2021.
2. Antonov A., Prykhodko I., Antonova L. Implementation of good governance principles as a tool for strengthening democracy in Ukraine. Kyiv: PARD, 2023. 36 p.
3. Melnychenko B. Modern paradigm of public management: a practical dimension for Ukraine. Lviv: LPNU, 2021. 48 p.
4. Tymofeiev S. Mechanisms of Involving Youth in Management Activities in the Field of Public Administration. Kyiv: PARD, 2023. С. 54-59.
5. UNICEF Ukraine. Humanitarian Situation Report on Youth Participation and Volunteering in Ukraine, 2024. Kyiv. 64 p. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/media/50731/file/UNICEF%20Ukraine%20Humanitarian%20Situation%20Report%20No.%2047%20-%20January-December%202024.pdf>
6. Сьомич М. Особливості сучасних моделей публічного управління. Aspects of Public Management, 2021. №3. С. 10-20.
7. Tymofeiev S. Mechanisms of Involving Youth in Management Activities in the Field of Public Administration. Kyiv: PARD, 2023. 42 p.

ДІХТЯРЕНКО Н.Б., ГОЛЕГА А.А., студенти 5 курсу
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Розглянуто зміст, принципи, етапи, рівні управління ризиками у системі функціонування критичної інфраструктури. Обґрунтовано необхідність координації взаємодії між різними суб'єктами забезпечення безпеки для підтримання стійкості інфраструктурних систем.

Ключові слова: ризики, управління, критична інфраструктура, загрози, безпека, захист.

Критична інфраструктура є сукупністю об'єктів, систем і ресурсів, що мають вирішальне значення для функціонування держави, економіки та забезпечення життєдіяльності населення. До таких об'єктів і систем в Україні належить енергетичний сектор, транспортна, інформаційно-комунікаційна інфраструктура, банківська та фінансова система, система охорони здоров'я, водопостачання та водовідведення, харчова безпека та агропромисловий сектор, хімічна промисловість, система цивільного захисту та безпеки [1]. Порушення або припинення їх роботи може спричинити значні соціально-економічні втрати, загрози національній безпеці та дестабілізацію суспільства. У зв'язку з цим одним із ключових елементів забезпечення стійкого функціонування підприємств критичної інфраструктури виступає система управління ризиками.

Управління ризиками у сфері критичної інфраструктури розглядається як комплекс організаційних, правових, економічних та інформаційних заходів, спрямованих на виявлення, аналіз, оцінювання та мінімізацію загроз, які можуть вплинути на безперервність функціонування важливих об'єктів і систем. Основною метою такої діяльності є забезпечення стабільності роботи критично важливих галузей та підвищення їхньої стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз [2].

Система управління ризиками базується на принципах превентивності, комплексності, системності та безперервності. Превентивний характер управління передбачає своєчасне виявлення потенційних загроз ще до моменту їх реалізації. Комплексність означає врахування всіх видів ризиків – техногенних, природних, соціально-економічних, інформаційних та безпекових. Системність полягає у взаємодії органів державної влади, суб'єктів господарювання та інших інституцій, відповідальних за функціонування об'єктів критичної інфраструктури. Безперервність управління ризиками передбачає постійний моніторинг і перегляд механізмів реагування відповідно до змін у безпековому середовищі [3].

Процес управління ризиками у системі функціонування підприємств критичної інфраструктури зазвичай включає кілька взаємопов'язаних етапів [4, с. 66, 102]. Першим є ідентифікація ризиків, що передбачає визначення потенційних загроз для конкретних об'єктів або секторів інфраструктури. До таких загроз можуть належати технічні аварії, кібератаки, терористичні дії, природні катастрофи, воєнні загрози або порушення логістичних ланцюгів. Наступним етапом є аналіз та оцінювання ризиків, під час якого визначається ймовірність виникнення загрози та можливі наслідки її реалізації. Оцінювання ризиків дозволяє визначити пріоритетні напрями захисту та сформулювати систему управлінських рішень щодо запобігання негативним наслідкам. Важливим елементом є розроблення та впровадження заходів реагування і мінімізації ризиків, коли обираються адекватні важелі забезпечення безпеки з визначенням результату застосування засобів захисту – ризик усунуто, знижено чи залишковий ризик. До таких заходів належать модернізація інфраструктурних систем, створення резервних потужностей, диверсифікація ресурсів, підвищення рівня кібербезпеки, удосконалення системи кризового управління та розроблення планів безперервності діяльності.

Суттєву роль у процесі управління ризиками відіграє державна політика у сфері захисту критичної інфраструктури. Держава формує нормативно-правову базу, визначає стратегічні пріоритети розвитку відповідних секторів, координує діяльність суб'єктів забезпечення безпеки та організовує міжвідомчу взаємодію. Важливим напрямом є також розвиток державно-приватного партнерства, оскільки значна частина об'єктів критичної інфраструктури перебуває у власності або управлінні приватних суб'єктів господарювання [5].

Ефективне функціонування системи управління ризиками у сфері критичної інфраструктури значною мірою залежить від діяльності органів місцевого та регіонального управління. Саме на цьому рівні здійснюється безпосереднє забезпечення життєдіяльності населення, функціонування об'єктів інфраструктури та оперативне реагування на надзвичайні ситуації. У зв'язку з цим місцеві органи влади відіграють важливу роль у формуванні системи запобігання, виявлення та мінімізації ризиків, що можуть вплинути на стабільність роботи критично важливих об'єктів [5]. Одним із ключових напрямів діяльності місцевих і регіональних органів управління є виявлення та оцінювання ризиків, пов'язаних із функціонуванням об'єктів критичної інфраструктури на відповідній території. Органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади здійснюють моніторинг стану інфраструктурних систем, аналізують потенційні загрози техногенного, природного, соціально-економічного або безпекового характеру та визначають найбільш уразливі об'єкти.

Важливим завданням регіонального управління є розроблення та реалізація регіональних програм забезпечення стійкості критичної інфраструктури. Регіональні органи влади забезпечують інтеграцію питань захисту критичної інфраструктури у стратегічні документи розвитку територій. Приміром, «Стратегія розвитку Білоцерківської міської територіальної громади до 2027 року» серед ризиків в галузі критичної інфраструктури визначила, зокрема, високий рівень зношеності комунальних мереж та дорожнього господарства, подолання яких вбачається у заходах їх модернізації й оновлення [6, с. 81]. Суттєвою функцією місцевого та регіонального управління є координація взаємодії між різними суб'єктами забезпечення безпеки. До таких суб'єктів належать органи державної влади, підприємства та організації, що експлуатують об'єкти критичної інфраструктури, аварійно-рятувальні служби, правоохоронні органи та громадські інституції. Ефективна координація дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, узгодженість дій та своєчасне реагування на потенційні загрози.

Не менш важливим напрямом діяльності є організація системи реагування на надзвичайні ситуації. Органи місцевого управління беруть участь у розробленні планів цивільного захисту, планів безперервності діяльності та планів відновлення функціонування об'єктів критичної інфраструктури після кризових подій. Вони також забезпечують мобілізацію необхідних ресурсів для ліквідації наслідків аварій чи катастроф та відновлення життєво важливих послуг для населення. Крім того, місцеве управління відіграє важливу роль у інформаційному забезпеченні та підвищенні рівня обізнаності населення щодо можливих ризиків. Інформування громадян про правила поведінки у кризових ситуаціях, функціонування систем оповіщення та проведення навчань з цивільного захисту сприяють підвищенню загального рівня стійкості територіальних громад. Таким чином, місцеве та регіональне управління є важливим елементом системи управління ризиками у сфері критичної інфраструктури. Воно забезпечує реалізацію державної політики на територіальному рівні, сприяє ефективному виявленню та оцінюванню ризиків, координації діяльності суб'єктів безпеки, а також організації своєчасного реагування на кризові ситуації.

У сучасних умовах, зокрема, в умовах зростання гібридних загроз і воєнних викликів, ефективне управління ризиками набуває стратегічного значення. Воно сприяє підвищенню стійкості інфраструктурних систем, забезпечує безперервність надання життєво важливих послуг населенню та створює передумови для стабільного соціально-економічного розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. Дата оновлення: 21.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 05.03.2026).

2. Про затвердження вимог щодо управління ризиками безпеки на об'єктах критичної інфраструктури I категорії критичності : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2026 р. № 367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.03.2026).

3. ISO 31000:2018. Risk management – Risk assessment techniques. Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iec:31010:ed-2:v1:en_fr (дата звернення 04.03.2026).

4. Коломійцев О. В. Теорія ризиків : навчальний посібник для студентів спеціальності 123 «Комп'ютерна інженерія» денної та заочної форм навчання / О. В. Коломійцев, В. І. Панченко, Д. О. Лисиця. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. 408 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/41734c32-fe4f-46b3-82df-a43e8c81ee38/content> (дата звернення 01.03.2026).

5. Яременко О. І., Страхніцький Я. О. Теоретико-методичні основи забезпечення системи захисту критичної інфраструктури держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2610> (дата звернення: 08.03.2026). DOI: [10.32702/2307-2156-2022.1.38](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.38)

6. Стратегія розвитку Білоцерківської міської територіальної громади до 2027 року. Рішення від 05.02.2026 р. № 8230-85-VIII : Білоцерківська міська рада. 108 с. URL: <https://bc-rada.gov.ua/node/17042> (дата звернення: 07.03.2026).

УДК 342.9(477):061.1ЄС

РОМАНОВСЬКА Е.К., магістрантка

Науковий керівник – **ПОЛЩУК С.П.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Розглянуто актуальні питання трансформації системи публічної влади в Україні в межах виконання вимог щодо вступу до Європейського Союзу. Проаналізовано роль реформи державного управління як базової складової переговорного Кластеру 1 «Fundamentals» та її вплив на інституційну стійкість держави.

Ключові слова: державне управління, європейська інтеграція, державна служба, публічне адміністрування, реформа, компетентнісний підхід.

Європейська інтеграція України – це не лише стратегічний зовнішньополітичний курс, а й виклик для всієї системи публічної влади. На наше переконання, адаптація політичних, правових та управлінських інституцій до стандартів Європейського Союзу є неможливою без докорінної зміни філософії державного управління. Як зазначають фахівці НАДС, реформа спрямована на формування не просто функціональної, а насамперед прозорої та підзвітної системи, здатної відповідати на запити громадян [1].

Варто акцентувати увагу на тому, що в межах нової методології розширення ЄС, реформа державного управління (РДУ) посідає стратегічне місце у Кластері 1 «Основи процесу вступу» (Fundamentals) [4]. На наш погляд, це підкреслює статус РДУ як основної передумови. Ступінь демократичного врядування є базовим індикатором, за яким Європейська Комісія оцінює готовність країни до членства протягом усього переговорного процесу [1].

Особливу наукову цікавість викликає трансформація кадрового потенціалу. Н. Береза та Р. Крицький зазначають, що саме компетентнісний підхід має стати головним інструментом підвищення ефективності державної служби в умовах євроінтеграції. Автори вважають, що слід відійти від формалізованого виконання функцій до формування набору компетенцій, що відповідають європейським стандартам (soft skills, стратегічне мислення, адаптивність) [7, С. 510]. Також варто зауважити, що впровадження системи Human Resource Management Information System (HRMIS) дозволяє забезпечити прозорий облік цих компетенцій та автоматизувати управлінські процеси [2]. Перехід на грейдингову систему, передбачений законодавством [6] та урядовими стратегіями [3], має на меті залучення висококомпетентних фахівців, здатних працювати над складними завданнями адаптації законодавства.

Важливим компонентом, який Україна може запропонувати як власний унікальний досвід для ЄС, є масштабна цифровізація. Впровадження сучасних цифрових інструментів та розвиток електронних послуг не лише спрощує доступ громадян до сервісів, а й радикально зміцнює довіру до інституцій через відкритість даних [1]. Це повністю корелює з «Принципами державного управління» Support for Improvement in Governance and Management (SIGMA) щодо якості надання послуг та транспарентності [5].

На особливу увагу заслуговує здатність українського державного апарату зберігати функціональність в умовах повномасштабної війни. Попри екстремальні обставини, Україна продовжує впроваджувати інституційні зміни, що демонструє нашу готовність до повноправного членства в ЄС. Саме інституційна спроможність та ефективна координація політики стають запорукою якісного відновлення країни за європейськими стандартами [2].

Особливої актуальності реформа державного управління набуває в контексті подолання наслідків повномасштабної агресії та подальшої розбудови держави. Як слушно зазначає І. І. Хожило, в умовах повоєнного відновлення України ключовим вектором трансформації має стати саме сервісно-орієнтований підхід у публічному управлінні. Це передбачає перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких моделей, де держава виступає не як контролер, а як ефективний надавач послуг, орієнтований на потреби громадян, що постраждали від війни [8]. Пріоритетним завданням у цьому процесі стає не просто технічне відтворення зруйнованої інфраструктури, а якісне переосмислення взаємодії між владою та суспільством на засадах прозорості та інклюзивності. Саме поєднання цифрової стійкості, набутої під час війни, із сервісною філософією управління дозволить забезпечити ефективне відновлення та створити інституційне підґрунтя для прискореної інтеграції України до європейського співтовариства.

Підсумовуючи, слід зазначити, що успішна реалізація реформи державного управління в Україні є не просто технічним виконанням вимог Брюсселя, а фундаментальною потребою для розбудови сучасної та життєздатної держави. РДУ є базовим індикатором готовності країни до членства в ЄС, оскільки вона входить до критично важливого Кластеру 1 «Fundamentals». Без докорінної зміни філософії управління адаптація до європейських стандартів залишається неможливою. В умовах повоєнного відновлення пріоритетом стає сервісно-орієнтований підхід, де державні інституції трансформуються з контролюючих органів у надавачів якісних послуг. Це дозволяє не лише ефективно відбудовувати країну, а й зміцнювати довіру громадян до влади через прозорість та інклюзивність.

Здатність державного апарату зберігати функціональність та продовжувати реформи навіть під час повномасштабної війни доводить високу готовність країни до повноправного членства в ЄС. Саме поєднання цифрових рішень, компетентних кадрів та сервісної філософії забезпечить формування моделі управління, яка здатна гарантувати сталий розвиток України в європейській родині народів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Роль реформи державного управління в процесі євроінтеграції. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/ukrayina-yes/rol-reformy-derzhavnoho-upravlinnia-v-protsesi-ievrointehratsii>
2. Public Administration Reform in Ukraine. National Agency of Ukraine on Civil Service. URL: <https://nads.gov.ua/en/public-administration-reform>
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р «Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки та затвердження плану заходів з її реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p>
4. Звіт Європейської Комісії щодо України за 2023 рік (в межах Пакету розширення ЄС). URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/eurointegration/zvity-ek/ukraine-2023-report-en.pdf>
5. Принципи державного управління (The Principles of Public Administration). SIGMA (OECD/EU). URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-UKR.pdf> (Україномовна версія редакції 2023 р.).
6. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

7. Береза Н.Р., Крицький Р.А. Компетентнісний підхід як інструмент підвищення ефективності державної служби в контексті євроінтеграції України. Суспільство та національні інтереси. № 11(19). 2025. С. 509 – 520

8. Хожило І.І. Сервісно-орієнтований підхід публічного управління в умовах повоєнного відновлення України. Суспільство та національні інтереси. № 11(19). 2025. С. 858 – 868

УДК 004.77:35

ДАЩЕНКО К.С., магістрантка

Науковий керівник – **ПОЛЩУК С.П.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЙНІ ПЛАТФОРМИ У ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Розглянуто особливості розвитку цифрових комунікаційних платформ у взаємодії органів державної влади та суспільства. Проведено аналіз ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності комунікації між громадянами та державними інституціями, а також їх впливу на прозорість і якість публічного управління.

Ключові слова: цифрові платформи, публічне управління, електронне урядування, цифровізація.

У сучасних умовах цифрові технології стали важливим інструментом модернізації системи публічного управління та налагодження ефективної взаємодії між органами влади і громадянами. Особливо актуальною ця тема є для України, яка впродовж останніх років активно впроваджує політику цифрової трансформації держави. У 2026 році цифрові комунікаційні платформи виконують не лише функцію зручного сервісу, а й відіграють важливу роль у забезпеченні цифрової стійкості держави в умовах криз та зовнішніх викликів.

У сфері публічного управління під цифровими платформами розуміють не просто вебсайти або інформаційні портали, а комплексні цифрові екосистеми, що поєднують різні сервіси, бази даних та інструменти комунікації. Такі платформи забезпечують двосторонню взаємодію між громадянами та органами влади, дозволяючи не лише отримувати інформацію, а й брати участь у процесі управління. Вони також сприяють автоматизації багатьох управлінських процесів, що підвищує ефективність роботи державних установ [2]. Сучасні цифрові платформи можна умовно поділити на кілька основних груп. До першої групи належать офіційні державні портали, які функціонують у межах сервісної моделі управління та надають громадянам можливість отримувати адміністративні послуги онлайн. Наприклад, використання застосунку Дія дозволяє оформлювати документи, реєструвати підприємницьку діяльність або отримувати різні державні довідки без відвідування державних установ. Для системи публічного менеджменту це означає значне скорочення адміністративного навантаження на працівників, оптимізацію робочих процесів та зменшення часу обробки звернень громадян.

Іншою важливою категорією цифрових інструментів є платформи електронної демократії, які дозволяють громадянам брати участь у прийнятті управлінських рішень. До таких інструментів належать електронні петиції, онлайн-опитування та механізми громадського бюджету. Наприклад, Єдина система місцевих петицій дає можливість громадянам подавати власні ініціативи щодо розвитку територіальних громад, а органам влади – оперативно реагувати на актуальні проблеми населення. Використання таких платформ сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оскільки вони приймаються на основі реальних потреб громадян [1].

Окрему роль у комунікації між владою та суспільством відіграють соціальні мережі та месенджери, які дозволяють оперативно поширювати інформацію та підтримувати зворотний зв'язок із громадянами. Офіційні сторінки органів влади у таких сервісах, як Telegram або Facebook, дають можливість швидко повідомляти населення про важливі події, зміни у законодавстві чи надзвичайні ситуації. Для органів публічного управління це є ефективним

інструментом комунікації, який дозволяє значно скоротити витрати на інформаційні кампанії та забезпечити швидке донесення інформації до широкої аудиторії. Цифрова взаємодія між державою та громадянами також має відповідне нормативно-правове забезпечення. Важливу роль у цьому процесі відіграє Закон України «Про звернення громадян», який передбачає можливість подання електронних звернень до органів влади. Це створює правові умови для використання цифрових технологій у комунікації між державними інституціями та суспільством [3].

Важливою перевагою цифрових комунікаційних платформ є підвищення доступності державних послуг. Завдяки цифровізації громадяни можуть отримувати адміністративні послуги незалежно від місця проживання. Це особливо важливо для мешканців невеликих міст та громад, де доступ до центральних органів влади може бути обмеженим. Онлайн-сервіси дозволяють значно скоротити час отримання послуг, зменшити витрати громадян та підвищити зручність користування державними сервісами. Для органів влади це означає оптимізацію управлінських процесів, зменшення навантаження на працівників та підвищення ефективності роботи установ [5].

Цифровізація також має важливий антикорупційний ефект. Автоматизація адміністративних процедур дозволяє мінімізувати вплив людського фактора на прийняття рішень. Якщо раніше багато процедур залежали від суб'єктивних рішень посадовців, то сьогодні значна частина адміністративних процесів виконується автоматично через цифрові системи. Це знижує ризики корупційних проявів, підвищує прозорість діяльності органів влади та сприяє формуванню більш ефективної системи управління.

Ще одним важливим аспектом цифрової взаємодії є використання відкритих даних. Платформи відкритих даних, зокрема Портал відкритих даних України, забезпечують доступ громадян до інформації про діяльність державних органів, використання бюджетних коштів та реалізацію державних програм. Це дозволяє громадськості здійснювати контроль за діяльністю влади та сприяє підвищенню прозорості управління. Для публічного менеджменту відкриті дані є важливим інструментом підвищення підзвітності та ефективності управлінських рішень.

Водночас використання цифрових комунікаційних платформ пов'язане з певними викликами та ризиками. Одним із головних є питання кібербезпеки, оскільки державні інформаційні системи містять значні обсяги персональних даних громадян. У сучасних умовах ці системи можуть стати об'єктом кібератак, тому органи влади повинні приділяти значну увагу захисту інформації та впровадженню сучасних технологій кібербезпеки. Іншою важливою проблемою є цифровий розрив, який полягає у тому, що не всі громадяни мають доступ до сучасних технологій або достатній рівень цифрової грамотності. Особливо це стосується людей старшого віку або мешканців віддалених населених пунктів. У цьому контексті важливу роль відіграють Центри надання адміністративних послуг, які допомагають громадянам користуватися цифровими сервісами та забезпечують доступ до державних послуг навіть для тих людей, які не мають необхідних цифрових навичок [4].

Ще одним викликом є можливість маніпуляцій у цифровому середовищі. У соціальних мережах та онлайн-платформах можуть використовуватися боти або штучно створені інформаційні кампанії, що формують викривлену громадську думку. Для органів публічного управління це створює певні труднощі, оскільки необхідно відрізнити реальні запити громадян від штучно створених інформаційних кампаній.

Отже, цифрові комунікаційні платформи відіграють важливу роль у модернізації системи публічного управління та формуванні ефективного діалогу між владою і суспільством. Вони сприяють підвищенню прозорості діяльності державних органів, оптимізації управлінських процесів та зменшенню корупційних ризиків. Разом із тим для подальшого розвитку цифрової взаємодії необхідно вирішувати проблеми кібербезпеки, підвищувати рівень цифрової грамотності населення та забезпечувати рівний доступ громадян до цифрових сервісів. У майбутньому розвиток штучного інтелекту та нових технологій може зробити систему публічного управління ще більш ефективною, відкритою та орієнтованою на потреби громадян. Таким чином, цифровізація поступово формує нову

модель взаємодії між державою та суспільством, у якій ефективність управління та зручність для громадян стають ключовими пріоритетами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скороход О.П. Еволюція моделей політичної участі: від класичних концепцій до цифрової епохи е-демократії. Політичне життя. № 2. 2025. С. 33-41. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/17854>
2. Єсімов С.С. Цифрові платформи у контексті надання публічних послуг // Аналітично-порівняльне правознавство. Аналітично-порівняльне правознавство. № 4. 2024. С.352-357. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/311011>
3. Антонова О.В., Шаталов С.О. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування. № 15. 2025. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-02-04>
4. Руднева А.О. Використання цифрових технологій у політичному та державному управлінні: новий вимір демократії. Сучасні політичні візії. № 2. 2024. С.36-43. URL: https://www.researchgate.net/publication/387154792_VIKORISTANNA_CIFROVIN_TEHNOLOGIJ_U_VIBORCIN_POLITICNIH_KOMUNI_KACIAN
5. Переваги та можливості е-демократії. URL: <https://rozdilna-rda.od.gov.ua/2025/01/perevagy-ta-mozhlyvosti-e-demokratiyi/>

УДК 330.15:330.341.1:502.131.1

ВОЛОСЮК А.О., студентка 2 курсу

Науковий керівник – **ПРИХОДЬКО Т.В.**, старший викладач

Білоцерківський національний аграрний університет

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ВЕКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто актуальні питання сутності та принципів зеленої економіки, її інноваційного значення для забезпечення сталого розвитку підприємств, впливу екологічних інновацій і ESG-підходу на підвищення конкурентоспроможності бізнесу, а також ролі державної політики та європейських стандартів у процесі зеленої трансформації економіки України.

Ключові слова. Зелена економіка; сталий розвиток, екологічні інновації; ресурсоефективність; декарбонізація; ESG-стратегія.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується загостренням екологічних проблем, зростанням антропогенного навантаження на довкілля та необхідністю переходу до нової моделі господарювання. Традиційна лінійна модель виробництва «взяти – виготовити – використати – викинути» поступово втрачає ефективність, оскільки супроводжується виснаженням природних ресурсів і зростанням екологічних ризиків. У цих умовах особливої актуальності набуває концепція зеленої економіки як інноваційного напрямку забезпечення сталого розвитку підприємств.

Поштовхом для розвитку та становлення «зеленої» економіки у світі була глобальна фінансова криза 2008 р., коли кожна країна світу зіштовхнулася з фінансовими, паливними та продовольчими проблемами.

Відповідно до визначення United Nations Environment Programme, зелена економіка – це модель розвитку, що сприяє підвищенню добробуту населення та соціальної справедливості при одночасному зменшенні екологічних ризиків і дефіциту природних ресурсів. Вона ґрунтується на принципах енергоефективності, раціонального використання ресурсів, зменшення викидів парникових газів та впровадження екологічних інновацій.

Зелена економіка – це курс екологізації економіки в умовах сталого розвитку, який веде до підвищення добробуту людей, забезпечення гідних умов праці, зміцнення соціальної справедливості при одночасному зниженні ризиків для довкілля і дефіциту екологічних ресурсів [4].

Для підприємств перехід до зеленої економіки означає трансформацію виробничих процесів шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвитку відновлюваної

енергетики, оптимізації логістики та впровадження принципів циркулярної економіки. Зокрема, застосування енергоефективного обладнання, повторне використання сировини, мінімізація відходів та цифровізація управлінських процесів дозволяють знизити виробничі витрати й підвищити конкурентоспроможність.

Важливою складовою зеленого розвитку є інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у стратегію підприємства. Вони передбачають врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процесі прийняття рішень. Зростання ролі ESG-критеріїв у міжнародній інвестиційній практиці стимулює бізнес до підвищення прозорості діяльності та екологічної відповідальності.

Економічний аспект зеленої економіки проявляється через такі ключові індикатори:

- інвестиції у зелені технології;
- частку зеленої економіки у ВВП;
- кількість зелених робочих місць;
- розвиток відновлюваної енергетики;
- обсяг циркулярної економіки;
- поширення сталого сільського господарства.

Ці показники демонструють, що зелена економіка є важливим фактором економічного зростання, підвищення зайнятості та ресурсоефективності, що забезпечує реалізацію принципів сталого розвитку.

В Україні спостерігається поступове зростання частки відновлюваних джерел енергії, обсяг інвестицій у зелену енергетику станом на 2023р. близько 12 млрд дол. США, а потужності сонячних та вітрових електростанцій перевищили 9 ГВт. Водночас розширюється ринок органічного виробництва, площа якого становить понад 400 тис. га, що сприяє зростанню експортного потенціалу аграрного сектору [5].

Разом з тим, економіка України характеризується високою енергоємністю ВВП порівняно з країнами Європейського Союзу, що вказує на значний потенціал для підвищення енергоефективності та впровадження екологічно орієнтованих технологій. Розвиток зеленої економіки також сприяє формуванню нових секторів економічної діяльності та створенню десятків тисяч робочих місць у сферах відновлюваної енергетики, енергоефективності та екологічного виробництва.

Особливого значення зелена трансформація набуває в Україні в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки. Орієнтація на положення European Commission та реалізацію стратегії European Green Deal передбачає розвиток відновлюваної енергетики, модернізацію промисловості та впровадження екологічних стандартів. Для українських підприємств це відкриває нові можливості доступу до міжнародних ринків і фінансових ресурсів [3].

Світовий досвід свідчить, що державна підтримка зелених ініціатив – через податкові стимули, «зелені» кредити, грантові програми та механізми державно-приватного партнерства – значно прискорює екологічну модернізацію бізнесу. Водночас ключовим чинником успіху є формування екологічної культури управління та підвищення рівня екологічної відповідальності керівників і працівників підприємств.

Отже, зелена економіка виступає стратегічним напрямом інноваційного розвитку підприємств, що поєднує економічну ефективність із екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. Подальший розвиток цього вектору в Україні потребує удосконалення нормативно-правового забезпечення, активізації інвестицій у «зелені» технології, стимулювання екологічних інновацій та інтеграції принципів сталого розвитку у корпоративні стратегії підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Файчук О. М., Акулович Ю. А. Нова економіка для досягнення цілей сталого розвитку в Україні. Вісник економічної науки України. 2019. № 2 (37). С. 21-26. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).21-26](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).21-26)
2. Андрусевич Н. Синхронізація політики з Європейським зеленим курсом. Інтеграція в рамках Асоціації: динаміка виконання Угоди між Україною та ЄС : аналітичний звіт. Вид. 5-те доп. / за ред. В. Мовчан та І. Коссе. Київ, 2023. 196 с. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/Report_Integration_2023_ua.pdf.

3. Green Deal. eu4ukraine: веб-сайт. URL: <https://eu4ukraine.eu/en/greendeal-en>
4. Амелічева Л. і Тюрін Є. 2023. Еволюція зеленої економіки в умовах сталого розвитку. Економіка і організація управління. С.77-88. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.8>.
5. Державна служба статистики України. Енергетичний баланс України за 2023 рік. Київ, 2024. 120 с.
6. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Розвиток відновлюваної енергетики в Україні: статистичний звіт. Київ, 2023. 68 с.

УДК 368.5:631.1:551.583

ЛАРІН Б.Ю., студент 2 курсу

Науковий керівник – **ПРИХОДЬКО Т.В.**, старший викладач

Білоцерківський національний аграрний університет

АГРОСТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В УМОВАХ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН

Розглядаються актуальні питання розвитку агрострахування в умовах сучасних кліматичних викликів. Висвітлюється його значення як одного з інструментів зниження ризиків та підтримки стабільності аграрного виробництва.

Ключові слова. Кліматичні ризики, кліматичні зміни, державна підтримка, агрострахування, фінансова стабільність агропідприємств, управління аграрними ризиками.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується посиленням впливу кліматичних змін на результати сільськогосподарського виробництва. Підвищення середньорічних температур, зміна режиму опадів, збільшення частоти посух, повеней, весняних заморозків і різких перепадів температур зумовлюють зростання виробничих витрат та підвищують імовірність часткової або повної втрати врожаю. Останні роки в Україні особливо відзначилися тривалими посухами, утворенням льодової кірки, вимерзанням озимих культур та пізніми весняними заморозками, що суттєво вплинуло на врожайність і фінансові результати аграрних підприємств. У таких умовах особливої актуальності набуває пошук ефективних інструментів мінімізації виробничих ризиків, серед яких провідне місце займає агрострахування.

Агрострахування є механізмом фінансового захисту сільськогосподарських товаровиробників від збитків, спричинених несприятливими природно-кліматичними факторами. Його економічна сутність полягає у перерозподілі ризиків між учасниками страхового ринку та забезпеченні компенсації втрат у разі настання страхового випадку.

В умовах кліматичних змін агрострахування виконує такі функції:

- зниження фінансової вразливості аграрних підприємств;
- стабілізація доходів виробників;
- підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору;
- сприяння впровадженню сучасних технологій управління ризиками.

З огляду на зростання погодних та воєнних ризиків, у 2026 році Міністерство економіки України запускає нову програму державної підтримки агрострахування. Метою програми є захист аграріїв від дедалі частіших форс-мажорних погодних умов та забезпечення стабільності виробництва. У межах програми передбачено часткову компенсацію страхової премії: 60 % вартості страхування – для господарств на прифронтових територіях, 45 % – для агровиробників на інших контрольованих територіях України. У Державному бюджеті на 2026 рік вперше закладено 60 млн грн на реалізацію цього механізму [4].

Покриття охоплює насамперед погодні ризики: утворення льодової кірки та вимерзання озимих культур, необхідність пересіву, пізні весняні заморозки, посуху, надмірні опади та інші кліматичні фактори, що можуть призвести до втрати врожаю. Важливою особливістю програми є ретельний відбір страхових компаній, які повинні відповідати критеріям надійності та мати підтверджений досвід здійснення страхових виплат. Компенсація частини страхової премії

здійснюється безпосередньо на рахунок агровиробника після подання відповідних документів, що підвищує прозорість і довіру до механізму підтримки.

Світовий досвід свідчить, що ефективні системи агрострахування формуються за активної участі держави через субсидування страхових премій, створення спеціалізованих фондів підтримки та розвиток державно-приватного партнерства. В Україні розвиток агрострахування тривалий час стримувався низьким рівнем довіри до страхових компаній, обмеженою державною підтримкою та недостатньою фінансовою спроможністю малих і середніх виробників. Запровадження нової державної програми є важливим кроком до формування системної моделі управління ризиками в аграрному секторі.

Отже, в умовах посилення кліматичних змін агрострахування виступає ключовим інструментом мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стійкості аграрного виробництва. Подальший розвиток системи агрострахування в Україні потребує удосконалення нормативно-правового забезпечення, розширення державної підтримки, інтеграції страхових механізмів із кредитними та інвестиційними інструментами, а також підвищення рівня обізнаності аграріїв щодо можливостей страхового захисту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пристемський О. С., Сакун А. Ж. Роль страхування у забезпеченні фінансової безпеки розвитку сільського господарства. Економічний аналіз. Тернопіль, 2018. Том 28. № 4. С. 100-105.
2. О.В. Марценюк, К. Ружицька, В. Давидюк. Напрями державної підтримки малого бізнесу України. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 81. С. 178-184 DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-28>
3. О.В. Марценюк, О.Л. Польова, О.Л. Руда. Страхування сільськогосподарських ризиків. Вінниця: ВНАУ. 2020. 380 с.
4. <https://agroconf.org/content/v-ukrayini-zapuskayut-agrostrahuvannya-podrobiani>

УДК 378:004.67:330(477)

ВЕРВЕЙКО Є.В., студентка 2 курсу

Науковий керівник – **ПРИХОДЬКО Т.В.**, старший викладач

Білоцерківський національний аграрний університет

ОСВІТА ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У тезах розглядаються актуальні питання впливу освіти та цифровізації на економічний розвиток України. Висвітлюється їх значення як важливих чинників формування людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності економіки та забезпечення інноваційного розвитку держави в умовах глобалізації.

Ключові слова: освіта, економічний розвиток; цифровізація економіки, розвиток людського капіталу; інноваційний потенціал, конкурентоспроможність економіки.

Сучасні соціально-економічні процеси у світі свідчать про значне зростання ролі освіти в усіх сферах життя суспільства, особливо в умовах розвитку економіки знань. Освіта стає важливим чинником соціально-економічного розвитку держави, оскільки виконує низку функцій у взаємодії суспільства й економіки. Соціальна, культурна та виховна функції освіти традиційно є предметом дослідження різних наук, однак економічна роль освіти та оцінка її ефективності потребують подальшого вивчення, адже від цього залежить відповідність системи освіти потребам економіки.

Освіта є ключовим інститутом формування майбутнього, оскільки саме освітні заклади впливають на світогляд і підготовку нових поколінь. Важливим завданням сучасної освіти є адаптація суспільства до швидких цивілізаційних змін. Інноваційний розвиток освіти передбачає системні зміни, спрямовані на підвищення її доступності, якості, безперервності та інвестиційної привабливості.

Крім того, освіта є важливим чинником забезпечення зайнятості населення. Освічені та кваліфіковані люди мають більше можливостей для успішної конкуренції на ринку праці. Оскільки вимоги до професійних знань постійно зростають, розвиток інноваційної освіти повинен враховувати культурні та наукові традиції кожної країни.

Активізація процесів дифузії інноваційних технологій цифровізації освіти відбувається під впливами глобалізації, структурних трансформацій у геополітичних зв'язках, розподілі капіталів та ресурсів, зростання ролі інтелекту в формуванні доданої вартості та потенціалу розвитку економіки. Тому цифровізація освітнього простору виступає в прямій залежності від розвитку ІТ-сфери економічних систем, і підготовки висококваліфікованих кадрів [3].

Індустрія інформаційних технологій швидко розвивається і стає важливим чинником економічного зростання, а не лише джерелом прибутку. Це пов'язано з тим, що ІТ активно впроваджується в різні сфери економіки та змінює способи ведення діяльності. У результаті цифровізації ІТ-сектор перетворюється на один із ключових стратегічних напрямів розвитку держави, а здатність країни розвивати інновації та інвестувати в цю сферу значною мірою визначає її конкурентоспроможність.

Розвиток цифровізації сприяє поширенню цифрової інфраструктури – системи технологій, продуктів і процесів, які забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості для електронної взаємодії й обміну даними. Основою цього процесу є розвиток мереж зв'язку та впровадження сучасних технологій, зокрема 4G і 5G, що розширює покриття мобільного інтернету та збільшує кількість користувачів мережі.

Базові положення, на основі яких здійснюється інтеграція цифрових технологій у навчальний процес з метою підвищення якості освіти, доступності знань і розвитку цифрових компетентностей можна зазначити у принципах цифровізації освіти.

Основні принципи цифровізації освіти:

1. Принцип доступності. Передбачає забезпечення рівного доступу всіх учасників освітнього процесу до цифрових ресурсів, онлайн-платформ, електронних бібліотек і навчальних матеріалів незалежно від місця проживання чи соціального статусу.

2. Принцип інтеграції цифрових технологій у навчальний процес. Цифрові інструменти мають бути органічно інтегровані у всі етапи освітнього процесу – від планування занять до оцінювання результатів навчання.

3. Принцип інноваційності. Передбачає використання сучасних цифрових технологій, онлайн-платформ, штучного інтелекту, хмарних сервісів та інших інноваційних інструментів для підвищення ефективності навчання.

4. Принцип розвитку цифрових компетентностей. Цифровізація освіти має сприяти формуванню у здобувачів освіти та викладачів цифрової грамотності, навичок роботи з інформацією, критичного мислення та використання інформаційних технологій.

5. Принцип гнучкості та адаптивності. Освітні програми повинні легко адаптуватися до змін технологічного середовища та потреб ринку праці, передбачаючи використання дистанційного та змішаного навчання.

6. Принцип безперервності освіти. Цифрові технології забезпечують можливість навчання протягом усього життя (lifelong learning), розширюючи доступ до освітніх ресурсів.

7. Принцип безпеки та захисту даних. Використання цифрових платформ повинно супроводжуватися забезпеченням кібербезпеки, захисту персональних даних учнів і викладачів.

8. Принцип ефективності та якості освіти. Цифровізація має бути спрямована на підвищення якості освітнього процесу, покращення засвоєння знань і розвиток практичних навичок.[4], [5].

Дотримання зазначених принципів сприяє формуванню сучасного освітнього середовища, що поєднує традиційні методи навчання з цифровими технологіями та забезпечує підготовку фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифрової економіки.

Отже, освіта та цифровізація відіграють важливу роль у сучасному соціально-економічному розвитку. Освіта формує людський капітал, забезпечує підготовку кваліфікованих фахівців і сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці. Водночас розвиток інформаційних технологій і цифрової інфраструктури стимулює економічне зростання, прискорює обмін інформацією та створює умови для інноваційної

діяльності. Поєднання якісної освіти та активної цифровізації є важливою передумовою підвищення ефективності економіки й сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безлепкін Г. (2023). Економічні засади імплементації цифрових інноваційній технології в сфері освіти. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-83>
2. Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 205 – 208
3. Биков В., Спірін О., Пінчук О. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2021. № 1. С. 27–36. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36)
4. Кримчак Л. Концептуальні засади цифровізації системи вищої освіти в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2025. № 4 (344). С. 635–638. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-90
5. Бобро Н. Цифровізація освіти: виклики та можливості у XXI столітті. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 38–42. DOI: 10.32839/2304-5809/2024-5-129-8.

УДК 614.212

КОРЧОВА М.М., студентка 5 курсу

Науковий керівник – **БЛИК О.В.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

РОЗВИТОК ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ. ПОСИЛЕННЯ РОЛІ СІМЕЙНОГО ЛІКАРЯ ЯК ОСНОВНОЇ ЛАНКИ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У роботі розглядається розвиток первинної медичної допомоги в Кожанській територіальній громаді та роль сімейного лікаря у наданні медичних послуг населенню. Описано основні проблеми організації медичної допомоги на місцевому рівні та можливі шляхи її покращення.

Ключові слова сімейний лікар, первинна медична допомога, охорона здоров'я, профілактика та лікування захворювань.

Дивлячись на сьогоднішні реалії в 2017 році, Україна розуміла, що колишня медична система вижила своє і потрібно щось оновлене та реальне до сьогодення. Країна, керуючись світовим досвідом, розпочинає медичну реформу, де головний акцент робиться на первинну ланку, тобто первинну медичну допомогу, а саме на сімейну медицину, яка повинна в свою чергу підвищити рівень якості надання медичної допомоги. Таким чином в Україні розпочинає роботу та стрімко розбудовується електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ). Згодом розпочала роботу НСЗУ (Національна служба здоров'я України)[1]. І саме від тоді медична система нашої держави, схожа до великого механізму, розпочала свій активний етап роботи та розвитку.

З кожним роком медичної реформи роль сімейного лікаря поступово посилювалась, переходила на новий рівень, набувала нового змісту. Лікар загальної практики сімейної медицини став визначатись як координатор маршруту між пацієнтом, можливо навіть клієнтом, так як медична реформа перейшла з надання медичної допомоги до надання медичних послуг, та спеціалізованою медичної допомогою.

У невеликих громадах, таких як Кожанська територіальна громада, роль саме первинки є особливо важливою, бо люди не завжди мають можливість та бажання звернутись до лікаря вузької спеціалізації за потреби.

У нашій громаді ця роль реалізується через діяльність Комунального некомерційного підприємства «Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини» Кожанської селищної ради (КНП «АЗПСМ» КСР)[2] де мешканці отримують основний обсяг медичних послуг – консультації, профілактичні огляди, лікування поширених захворювань, направлення до вузьких спеціалістів та скерування на проходження комісії порушення функцій організму(отримання груп інвалідності)

У КНП «АЗПСМ» КСР мешканці можуть обрати з 5 лікарів, які обслуговують різні населені пункти громади:

с – ще Кожанка (центр громади)
с. Триліси, с. Королівка, с.Півні,
с. Яхни, с. Малополовецька, с. Ставки,
с. Пилипівка, с. Скригалівка, с.Волиця,
с. Дмитрівка, с.Софіївка, с. Степове,
с.Тарасівка, с. Єлізаветівка.

Місцевий заклад охорони здоров'я має 2 центральні амбулаторії в с-щі Кожанка та с. Триліси та 6 пунктів здоров'я: с. Яхни, с. Пилипівка, с.Скригалівка, с.Волиця, с. Дмитрівка, с. Малополовецька.

Така сітка закладу дозволяє забезпечити ширше географічне покриття медичних послуг, бо люди з віддалених сіл не завжди можуть легко приїхати до центральних амбулаторій [3].

Для громади розвиток первинної допомоги має особливе значення, тому що здорова громада – здорова нація.

У таких умовах сімейний лікар фактично виконує роль регулятора медичної допомоги: проводить первинну діагностику, контролює перебіг хронічних захворювань, здійснює вакцинацію та консультує пацієнтів щодо збереження здоров'я. Сімейний лікар у громаді – це не просто лікар, до якого приходять під час хвороби. Це спеціаліст, який знає своїх пацієнтів, історію їхнього здоров'я, умови життя та навіть звички. Такий довготривалий супровід дозволяє вчасно помітити зміни в стані здоров'я, призначити необхідні обстеження чи своєчасну профілактику. Особливо це важливо для людей похилого віку, дітей та осіб з хронічними захворюваннями. Законодавство України визначає, що саме лікарі загальної практики забезпечують надання первинної медичної допомоги та є основною ланкою медичної системи [4].

Важливим напрямом розвитку первинної ланки є посилення профілактичної складової, а саме сімейні лікарі виконують профілактичну роботу – проводять огляди, скринінг, роз'яснюють, як правильно харчуватися, вести активний спосіб життя, контролювати артеріальний тиск чи рівень цукру в крові. На сьогодні робиться великий акцент з масового скринінгу та швидкої діагностики на інфекційні хвороби. Сімейні лікарі спонукають, заохочують населення громади до виконання громадянського обов'язку - бути здоровими, народжувати здорову націю, любити себе та своє тіло. Регулярні огляди, раннє виявлення захворювань та роз'яснювальна робота серед населення дозволяють зменшити кількість ускладнень і потребу в стаціонарному лікуванні. Дослідження показують, що сучасна модель первинної допомоги орієнтована саме на довготривале спостереження пацієнта та комплексний підхід до його здоров'я.

Крім того, з огляду на теперішні реалії, розвиток первинної медичної допомоги передбачає розширення функцій сімейного лікаря, зокрема націлення на психологічну підтримку та базових послуг із ментального здоров'я, які поступово впроваджуються у пакет первинної допомоги в Україні [5]. Це особливо актуально для громад, де медичні ресурси обмежені, а потреба у доступній допомозі постійно зростає.

Отже, на прикладі Кожанської територіальної громади можна побачити, що саме сімейний лікар забезпечує безперервність медичного супроводу населення та виступає ключовою фігурою у системі охорони здоров'я. Подальший розвиток первинної ланки – це підвищення доступності медичних послуг, покращення профілактики захворювань і більш ефективного використання ресурсів системи охорони здоров'я та громади загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-nacionalnoyi-sluzhbi-zdorovya-ukrayini>
2. <https://kozhanska-gromada.gov.ua/medicina-12-37-05-15-02-2022/>
3. <https://kozhanska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-11-43-55-18-03-2021/>
4. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-18#Text>
5. <https://moz.gov.ua/uk/yaki-bezoplatni-poslugi-z-mental'nogo-zdorov-ya-mozhna-otrimati-na-pervinnomu-rivni-meddopomogi>

БРУС О.В., студент 5 курсу
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.**, д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ТА СЕРВІСНОЇ СФЕРИ

У тезах досліджено особливості управління бізнес-процесами підприємств будівельної та сервісної сфери. Обґрунтовано необхідність їх удосконалення в сучасних умовах господарювання. Визначено основні напрями оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління підприємством, оптимізація процесів, будівельна сфера, ефективність діяльності.

У сучасних умовах функціонування економіки підприємства будівельної та сервісної сфери стикаються з низкою викликів, серед яких зростання конкуренції, обмеженість ресурсів, нестабільність ринкового середовища та необхідність підвищення якості виконання робіт і надання послуг. За таких умов важливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами підприємства, яке дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

Бізнес-процеси є основою функціонування будь-якого підприємства, оскільки вони охоплюють усі види діяльності, спрямовані на створення продукції або надання послуг. У науковій літературі бізнес-процес визначають як сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, що перетворюють вхідні ресурси на кінцевий результат, який має цінність для споживача [1]. Ефективна організація бізнес-процесів забезпечує узгодженість роботи структурних підрозділів підприємства, підвищує ефективність управління та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для підприємств будівельної та сервісної сфери бізнес-процеси мають складну структуру, що пов'язано зі значною кількістю виробничих і управлінських операцій. До основних бізнес-процесів таких підприємств належать планування та організація робіт, матеріально-технічне забезпечення, виконання будівельно-монтажних або сервісних робіт, контроль якості, взаємодія з клієнтами та реалізація послуг. Водночас важливу роль відіграють допоміжні процеси, зокрема управління персоналом, фінансове планування, логістика та інформаційне забезпечення діяльності підприємства [2].

У процесі діяльності підприємств часто виникають проблеми, пов'язані з неефективною організацією бізнес-процесів. Серед найбільш поширених можна виділити недостатню координацію між структурними підрозділами, дублювання функцій, надмірну тривалість виконання окремих операцій, недостатній рівень автоматизації управлінських процесів та нераціональне використання ресурсів. Усе це призводить до зниження ефективності діяльності підприємства та втрати його конкурентних переваг.

Одним із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств є застосування процесного підходу до управління. Процесний підхід передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних процесів, що дозволяє більш ефективно координувати роботу підрозділів, оптимізувати використання ресурсів та підвищити якість управлінських рішень [3].

Удосконалення бізнес-процесів підприємства може здійснюватися за допомогою різних управлінських інструментів. Одним із них є реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає радикальне перепроектування процесів з метою суттєвого підвищення ефективності діяльності підприємства. Також важливе значення має використання методів бенчмаркінгу, які дозволяють порівнювати діяльність підприємства з кращими практиками галузі та впроваджувати найбільш ефективні управлінські рішення.

Важливим напрямом оптимізації бізнес-процесів є також впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання цифрових систем управління підприємством

сприяє автоматизації документообігу, підвищує швидкість обробки інформації, покращує контроль за виконанням виробничих завдань та дозволяє більш ефективно координувати діяльність структурних підрозділів [4].

Актуальність удосконалення бізнес-процесів можна розглянути на прикладі підприємств будівельної та сервісної сфери, зокрема ППВП «Будсервіс». Для таких підприємств важливим є підвищення ефективності планування виробничих робіт, оптимізація використання матеріальних ресурсів, удосконалення системи контролю якості виконаних робіт та покращення взаємодії між структурними підрозділами. Значну роль у цьому відіграє також підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних методів управління діяльністю підприємства.

Вдосконалення бізнес-процесів дозволяє підприємствам підвищити продуктивність праці, скоротити витрати, покращити якість виконання робіт і підвищити рівень задоволеності клієнтів. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпечує його стабільний розвиток.

Таким чином, удосконалення бізнес-процесів підприємств будівельної та сервісної сфери є важливим фактором підвищення ефективності їхньої діяльності. Використання сучасних управлінських підходів та інструментів оптимізації процесів дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, покращити організацію виробничої діяльності та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Упровадження таких підходів на підприємствах, зокрема на ППВП «Будсервіс», сприятиме підвищенню результативності управління та забезпеченню їх сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тугай О. А., Ширшикова М. С. Оптимізація бізнес-процесів будівельних організацій в умовах цифровізації. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2021. Вип. 47. С. 135–144.

2. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. Бізнес Інформ. 2021. №12. С. 294–300. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-294-300>

3. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації // Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 136–145. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>

4. Деркач А. Реінжиніринг бізнес-процесів будівельного підприємства в умовах цифровізації // Ways to Improve Construction Efficiency. 2022. № 50(2). С. 251–265. – DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50\(2\).251-265](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).251-265)

УДК: 338.436:633/635

ІВАНЦЬКА І.О., студентка 5 курсу
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.**, д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В РОСЛИННИЦЬКІЙ ГАЛУЗІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління технологічними процесами в рослинницькій галузі аграрного підприємства. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності виробництва на основі вдосконалення планування, контролю, цифровізації та впровадження інноваційних агротехнологій.

Ключові слова: технологічний процес, рослинництво, аграрне підприємство, управління, ефективність виробництва.

Ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою визначається рівнем організації та управління виробничими процесами. У науковій літературі підкреслюється, що економічні результати діяльності сільськогосподарських товаровиробників безпосередньо залежать від раціонального поєднання ресурсів і

дотримання технологічних вимог [1]. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростання витрат на матеріально-технічні ресурси проблема удосконалення управління технологічними процесами в рослинництві набуває особливої актуальності.

Технологічний процес у рослинництві охоплює сукупність взаємопов'язаних операцій – від підготовки ґрунту до збирання врожаю. Як зазначають провідні вчені-аграрники, система організації виробництва має забезпечувати узгодженість технологічних, економічних і організаційних рішень [2]. Недотримання строків виконання польових робіт, порушення норм внесення добрив або засобів захисту рослин негативно впливає на врожайність і собівартість продукції.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління технологічними процесами в рослинницькій галузі аграрного підприємства.

Система управління технологічними процесами включає планування, організацію, мотивацію та контроль. На етапі планування формується виробнича програма, визначається структура посівних площ, розробляються технологічні карти вирощування культур, розраховується потреба в ресурсах. Важливо, щоб планові показники ґрунтувалися на економічних розрахунках, які враховують очікуваний обсяг продукції, витрати та прогнозований фінансовий результат [3].

Організаційний аспект управління передбачає ефективне використання машинно-тракторного парку, трудових ресурсів і матеріальних засобів. Відповідно до наукових підходів, раціональна організація виробничих процесів забезпечує мінімізацію простоїв техніки та зниження непродуктивних витрат.

Контроль за виконанням технологічних операцій має системний характер і полягає у зіставленні фактичних показників із запланованими. Оцінювання результативності здійснюється через аналіз собівартості продукції, прибутку та рівня рентабельності. Рентабельність визначається як відсоткове співвідношення прибутку до повної собівартості продукції та слугує інтегральним показником ефективності управління виробництвом.

У сучасних умовах особливого значення набуває інноваційна складова управління. Дослідники наголошують, що впровадження інновацій є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу. Використання цифрових технологій, систем точного землеробства, автоматизованого контролю технологічних операцій сприяє зниженню витрат і підвищенню врожайності культур.

Зміна парадигми розвитку аграрних підприємств пов'язана з переходом до інноваційно орієнтованої моделі господарювання, яка передбачає активне впровадження сучасних технологій та інформаційних систем управління [4]. Це дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити стабільність виробництва.

Водночас на практиці існують проблеми, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, високим рівнем зношеності техніки та недостатнім рівнем цифровізації виробництва. Їх вирішення потребує комплексного підходу, що включає модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних методів управління.

Отже, ефективне управління технологічними процесами в рослинницькій галузі аграрного підприємства є ключовою передумовою забезпечення його економічної стійкості. Поєднання науково обґрунтованого планування, раціональної організації виробництва, системного контролю та впровадження інновацій створює умови для зростання продуктивності, зниження собівартості та підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 4-те вид., переробл. та доповн. Київ : КНЕУ, 2013. 784 с.
2. Економіка аграрного підприємства : підручник / О. О. Мороз та ін. ; за ред. О. О. Мороза. Вінниця : ВНТУ, 2022. 452 с.

3. Бреус С. В., Дудник О. В. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств АПК України. Економіка та суспільство. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-68> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2431/2351> (дата звернення: 04.03.2026).

4. Юхименко П. І. Зміна парадигми розвитку агропідприємств на основі інноваційних технологій. Економіка та управління АПК. 2024. № 1. С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-110-118>

УДК 658.152

КОЛОМІЄЦЬ О.В., студент 4 курсу
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.**, д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БЮДЖЕТНИХ ОБМЕЖЕНЬ

Досліджено організаційно-економічні засади управління матеріально-технічним забезпеченням комунальних підприємств в умовах жорстких бюджетних обмежень і регламентованих процедур закупівель. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності використання ресурсів із урахуванням публічної відповідальності перед територіальними громадами.

Ключові слова: матеріально-технічне забезпечення, комунальне підприємство, публічні закупівлі, бюджетні обмеження, ефективність ресурсів.

В умовах фінансової децентралізації та обмеженості бюджетних ресурсів проблема раціонального управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ) комунальних підприємств набуває особливої актуальності. На відміну від суб'єктів приватного сектору, комунальні підприємства функціонують у середовищі жорстких регуляторних вимог, обов'язковості дотримання процедур публічних закупівель та підвищеної відповідальності перед територіальними громадами.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства – це система планування, організації та контролю процесів постачання матеріальних ресурсів, обладнання, запасних частин та інших засобів виробництва, необхідних для безперервного надання послуг або виконання робіт [1]. Для комунальних підприємств МТЗ охоплює забезпечення транспортних засобів, спецтехніки, енергоресурсів, матеріалів для ремонту інфраструктури тощо.

Метою дослідження є обґрунтування підходів до вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням комунальних підприємств в умовах бюджетних обмежень та регламентованих закупівельних процедур.

Особливістю функціонування комунальних підприємств є здійснення закупівель відповідно до вимог законодавства у сфері публічних закупівель, що передбачає прозорість, конкурентність і підзвітність використання бюджетних коштів [2]. Водночас регламентованість процедур може знижувати оперативність постачання та ускладнювати процес швидкого реагування на аварійні ситуації.

Ефективна система МТЗ комунального підприємства повинна базуватися на таких принципах:

- плановість і прогнозування потреб;
- економічність та раціональність використання ресурсів;
- прозорість і підконтрольність закупівель;
- відповідність технічних ресурсів сучасним стандартам;
- мінімізація ризиків перерв у наданні послуг.

Важливим етапом є формування річного плану закупівель із урахуванням фінансових можливостей підприємства та пріоритетності витрат. За умов обмеженого фінансування доцільно застосовувати методи пріоритетизації витрат і АВС-аналіз матеріальних ресурсів, що дозволяє зосередити увагу на найбільш критичних позиціях [3].

Підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення комунального підприємства передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів.

Насамперед важливим напрямом є удосконалення системи планування. Воно включає прогнозування потреб у матеріальних ресурсах з урахуванням обсягів запланованих робіт, сезонних коливань та можливих аварійних ситуацій, а також формування обґрунтованого річного плану закупівель. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність діяльності підприємства та знизити ризик дефіциту необхідних ресурсів.

Другим важливим напрямом є оптимізація закупівельної діяльності. Вона передбачає проведення конкурентних процедур закупівель, аналіз ринку постачальників, порівняння цінових пропозицій та оцінювання ділової репутації контрагентів. Рациональна організація закупівельного процесу сприяє економії бюджетних коштів і підвищенню прозорості використання фінансових ресурсів.

Не менш значущим є забезпечення належного контролю використання матеріальних ресурсів. Систематичний облік, регулярна інвентаризація та моніторинг фактичних витрат дозволяють своєчасно виявляти відхилення від установлених норм, запобігати втратам, нераціональному використанню та можливим зловживанням. Це підвищує фінансову дисципліну та відповідальність посадових осіб.

Окремим напрямом виступає модернізація матеріально-технічної бази підприємства, що включає оновлення обладнання, спеціалізованої техніки та інструментів. Використання сучасних технічних засобів сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню експлуатаційних витрат і покращенню якості надання послуг населенню.

Таким чином, комплексна реалізація заходів у сфері планування, закупівель, контролю та модернізації активів забезпечує раціональне використання ресурсів комунального підприємства та сприяє підвищенню ефективності його діяльності в умовах бюджетних обмежень.

Управління МТЗ в умовах бюджетних обмежень передбачає також впровадження системи внутрішнього контролю та аудиту. Регулярна інвентаризація матеріальних ресурсів, моніторинг залишків на складах і аналіз відхилень фактичних витрат від планових показників дозволяють підвищити фінансову дисципліну.

Важливим напрямом удосконалення є цифровізація процесів закупівель та обліку матеріальних ресурсів. Використання електронних систем обліку та інтеграція їх із платформами публічних закупівель сприяють підвищенню прозорості, скороченню часу обробки інформації та зменшенню адміністративних витрат [4].

З огляду на підвищену соціальну відповідальність комунальних підприємств, ефективність МТЗ повинна оцінюватися не лише з позицій економії коштів, а й з урахуванням безперебійності надання послуг населенню. Несвоєчасне забезпечення матеріалами чи обладнанням може призвести до погіршення якості житлово-комунальних послуг та зниження довіри громади.

Отже, управління матеріально-технічним забезпеченням комунальних підприємств в умовах жорстких бюджетних обмежень потребує системного підходу, що поєднує ефективне планування, прозорі процедури закупівель, дієвий внутрішній контроль та модернізацію ресурсної бази. Реалізація запропонованих заходів сприятиме раціональному використанню бюджетних коштів, підвищенню якості надання послуг і зміцненню довіри територіальних громад до діяльності комунальних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карлін М. І., Болчук А. В. Підвищення ефективності використання бюджетних коштів при проведенні тендерних закупівель в умовах воєнного стану. Економічний часопис Волинського національного університету. 2023. № 3. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-54-60>
2. Hnatiuk M., Veherzhynskyi O. Public procurement in Ukraine: corruption risks under martial law. Ukrainian Policymaker. 2024. Vol. 14. P. 39–50. DOI: <https://doi.org/10.29202/up/14/4>
3. Вітюк Р. В., Лупай А. С., Скрипеч В. І. Правове регулювання публічних закупівель в Україні. Ірпінський юридичний часопис. 2023. № 3(12). С. 64–72. DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154-3\(12\)-2023-64-72](https://doi.org/10.33244/2617-4154-3(12)-2023-64-72)
4. Cherevatyi T. Efficiency of public and defense procurement in Ukraine: realities and ways to optimization. Modern Economics. 2024. № 43. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-20)

РЕДЬКА М.М., студент 5 курсу

Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Досліджено теоретико-методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств харчової промисловості. Обґрунтовано систему показників оцінювання результативності м'ясопереробних підприємств та визначено напрями підвищення їх економічної ефективності.

Ключові слова: ефективність діяльності, харчова промисловість, м'ясопереробна галузь, рентабельність, управлінські рішення.

В умовах нестабільного економічного середовища та зростання конкуренції питання управління ефективністю діяльності підприємств харчової промисловості набуває стратегічного значення. Для підприємств м'ясопереробної галузі ця проблема є особливо актуальною з огляду на високу матеріаломісткість виробництва, залежність від цін на сировину та енергоносії, а також підвищені вимоги до якості й безпечності продукції.

Ефективність діяльності підприємства трактується як співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів, що відображає рівень раціональності використання виробничого потенціалу [1, с. 52]. Управління ефективністю передбачає систематичний аналіз фінансово-економічних показників, виявлення резервів зростання та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Метою дослідження є обґрунтування організаційно-економічних засад управління ефективністю діяльності підприємств м'ясопереробної галузі та визначення напрямів її підвищення.

Система управління ефективністю повинна охоплювати такі функціональні напрями: виробництво, фінанси, маркетинг, персонал і логістику. Комплексність підходу дозволяє врахувати взаємозв'язок між обсягами виробництва, витратами, ціноутворенням та фінансовими результатами.

Основними показниками оцінювання ефективності діяльності м'ясопереробного підприємства є:

- рентабельність продукції;
- рентабельність активів;
- собівартість одиниці продукції;
- продуктивність праці;
- оборотність оборотних активів;
- коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості [2, с. 135].

Для систематизації ключових показників доцільно використовувати інтегровану модель оцінювання результативності.

Для систематизації ключових показників оцінювання ефективності діяльності м'ясопереробного підприємства доцільно застосовувати інтегрований підхід, який передбачає групування показників за основними напрямками функціонування підприємства. Зокрема, до фінансових показників належить рентабельність продажів, що відображає частку прибутку в загальному обсязі доходу та характеризує рівень прибутковості реалізованої продукції.

До виробничих показників відносять собівартість одиниці продукції (наприклад, 1 т продукції), яка характеризує рівень витрат на її виробництво та дозволяє оцінити ефективність використання матеріальних ресурсів і технологічних процесів.

Важливе місце у системі оцінювання займають трудові показники, серед яких ключовим є продуктивність праці, що відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства та рівень організації виробничих процесів.

Крім того, важливим індикатором результативності діяльності є показники оборотності ресурсів, зокрема оборотність запасів, яка характеризує швидкість обігу матеріальних ресурсів у виробничо-господарському циклі підприємства та свідчить про ефективність управління запасами.

Використання зазначених груп показників у комплексі дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень ефективності діяльності підприємства та виявити напрями її підвищення.

Особливістю м'ясопереробної галузі є значна частка змінних витрат у структурі собівартості, зокрема витрат на сировину. Тому управління ефективністю має передбачати оптимізацію закупівельної політики, впровадження ресурсозберігаючих технологій та мінімізацію виробничих втрат.

Важливим інструментом сучасного управління ефективністю є концепція контролінгу, яка забезпечує інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень [3, с. 61]. Контролінг дозволяє оперативно виявляти відхилення фактичних показників від планових та своєчасно коригувати діяльність підприємства.

Крім фінансових показників, у сучасних умовах доцільно застосовувати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), що включає фінансову, клієнтську, внутрішньопроцесну та інноваційну складові [4, с. 120]. Для підприємств харчової промисловості важливими нефінансовими індикаторами є рівень задоволеності споживачів, частка повторних покупок, відповідність стандартам якості та безпечності продукції.

Підвищення ефективності діяльності м'ясопереробного підприємства можливе за такими напрямами:

- модернізація технологічного обладнання;
- оптимізація логістичних процесів;
- диверсифікація асортименту продукції;
- автоматизація управлінського обліку;
- впровадження енергозберігаючих технологій.

Економічний ефект від реалізації зазначених заходів проявляється у зростанні прибутковості, скороченні виробничого циклу, підвищенні оборотності активів та зміцненні конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таким чином, управління ефективністю діяльності підприємства м'ясопереробної галузі повинно базуватися на системному підході до оцінювання результатів господарювання, поєднанні фінансових і нефінансових показників та впровадженні сучасних інструментів контролінгу. Реалізація комплексної системи управління ефективністю забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості та адаптацію до динамічних умов ринку харчової продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мороз С. І., Боднарчук А. Г. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств харчової промисловості в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52.
2. Вербіцька Л. В., Сорока О. О. Управління конкурентоспроможністю та ефективністю підприємств м'ясопереробної галузі в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 134–140.
3. Коваль Г. В., Череп А. В. Чинники підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості України. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 60–65.
4. Оляньська О. В., Ткаченко І. П. Сучасні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств м'ясопереробної промисловості. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 45. С. 120–126.

УДК 005.6:658.11:664

СУХИНА Я.В., студент 4 курсу

Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.**, д-р. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти організації управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості, зокрема м'ясопереробної галузі. Обґрунтовано необхідність впровадження систем НАССР та стандартів ISO для забезпечення безпечності та конкурентоспроможності продукції.

Ключові слова: управління якістю, харчова промисловість, м'ясопереробна галузь, НАССР, стандартизація.

Забезпечення належного рівня якості та безпечності харчової продукції є стратегічним завданням підприємств харчової промисловості в умовах євроінтеграційних процесів та зростання вимог споживачів. Особливої актуальності набуває проблема організації системного управління якістю на підприємствах м'ясопереробної галузі, діяльність яких безпосередньо пов'язана з ризиками біологічного, хімічного та фізичного характеру.

Якість продукції розглядається як сукупність властивостей, що зумовлюють її здатність задовольняти встановлені та передбачувані потреби споживачів [1, с. 35]. Для підприємств м'ясопереробної галузі управління якістю охоплює всі етапи виробничого циклу: від приймання сировини до реалізації готової продукції.

Метою дослідження є обґрунтування організаційно-економічних засад формування ефективної системи управління якістю продукції на підприємствах м'ясопереробної галузі.

Організація управління якістю на підприємстві передбачає створення цілісної системи, що включає:

- нормативне забезпечення (державні стандарти, технічні умови);
- внутрішній контроль якості;
- впровадження міжнародних стандартів;
- аудит та сертифікацію;
- постійне вдосконалення процесів.

Відповідно до сучасних підходів, ефективна система управління якістю повинна базуватися на принципах процесного підходу, орієнтації на споживача, лідерства керівництва та безперервного поліпшення [2, с. 58]. Впровадження стандарту ISO 9001 дозволяє підприємству формалізувати процедури контролю, підвищити прозорість процесів і зміцнити довіру контрагентів.

Для підприємств харчової галузі обов'язковим є впровадження системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), що передбачає ідентифікацію небезпечних факторів та встановлення критичних контрольних точок у виробничому процесі [3, с. 135]. У м'ясопереробному виробництві такими точками є: приймання сировини, температурний режим зберігання, термічна обробка, пакування та транспортування.

Таблиця 1 – Основні елементи системи управління якістю на м'ясопереробному підприємстві

Елемент системи	Зміст	Очікуваний результат
Вхідний контроль сировини	Перевірка ветеринарних документів, лабораторні дослідження	Недопущення неякісної сировини
Виробничий контроль	Моніторинг критичних контрольних точок (НАССР)	Забезпечення безпечності продукції
Лабораторний аналіз	Мікробіологічні та фізико-хімічні дослідження	Підтвердження відповідності стандартам
Внутрішній аудит	Перевірка дотримання процедур	Підвищення ефективності системи

Джерело: складено автором на основі [1–4].

Організаційна структура управління якістю передбачає визначення відповідальних осіб, створення служби якості або призначення менеджера з якості, який координує процеси сертифікації, аудиту та внутрішнього контролю. Важливим аспектом є підвищення кваліфікації персоналу, оскільки людський фактор істотно впливає на дотримання технологічних регламентів.

Економічна доцільність впровадження систем управління якістю проявляється у зниженні витрат, пов'язаних із браком, рекламаціями та відкликанням продукції. Дослідження свідчать, що превентивні витрати на забезпечення якості є значно меншими, ніж втрати від виробництва неякісної продукції [4, с. 149].

В умовах інтеграції України до європейського економічного простору підприємства м'ясопереробної галузі повинні адаптувати свої системи управління якістю до вимог міжнародного законодавства та стандартів безпечності харчових продуктів. Це сприятиме розширенню ринків збуту, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню репутації виробника [5, с. 113].

Отже, організація управління якістю продукції на підприємствах м'ясопереробної галузі повинна мати комплексний характер і базуватися на інтеграції стандартів ISO, принципів HACCP та системи внутрішнього контролю. Реалізація зазначених заходів забезпечує підвищення рівня безпечності продукції, мінімізацію виробничих ризиків і зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) : Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 № 590 (зі змін. та доп. від 13.01.2023). URL: zakon.rada.gov.ua
2. Бал-Прилипко Л. В., Слободянюк Н. М., Поліщук Г. Є. Системи управління безпечністю та якістю харчових продуктів : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 344 с.
3. Вербіцька Л. В., Сорока О. О. Управління конкурентоспроможністю та ефективністю підприємств м'ясопереробної галузі в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 134–140.
4. Ткаченко А. С., Лазарева О. В. Особливості впровадження системи HACCP на підприємствах м'ясопереробної галузі України. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: economyandsociety.in.ua.
5. Іваніщева О. А., Корецька О. В. Організаційно-економічний механізм управління якістю продукції м'ясопереробних підприємств. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2020. Вип. 98. С. 112–119.

УДК 658.14/.17:330.101.8

ПАРФЕНОВА Д.Б., студентка 5 курсу
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.**, д-р. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування сутності фінансових ресурсів підприємства, систематизовано ключові ознаки фінансових ресурсів, розмежовано їх із суміжними категоріями.

Ключові слова: фінансові ресурси підприємства, науковий генезис, джерела фінансування, фінансова гнучкість, фінансова стійкість.

Категорія «фінансові ресурси підприємства» належить до базових у системі фінансової науки, оскільки через неї розкривається матеріальна основа функціонування суб'єкта господарювання, його здатність підтримувати безперервність операційної діяльності, виконувати зобов'язання, фінансувати інвестиції та забезпечувати довгострокову стійкість.

Науковий генезис категорії «фінансові ресурси підприємства» доцільно розглядати як еволюцію поглядів. На ранніх етапах переважав фондовий підхід, відповідно до якого фінансові ресурси ототожнювалися насамперед із централізовано або децентралізовано сформованими фондами грошових коштів. Такий підхід мав важливе методичне значення, оскільки забезпечував чіткість обліку та цільового використання ресурсів, однак не охоплював широти сучасних фінансових інструментів [2].

Подальший розвиток теорії привів до утвердження відтворювального підходу, у межах якого фінансові ресурси почали розглядатися як результат розподілу та перерозподілу вартості, передусім виручки, доходу та прибутку підприємства. У межах цього підходу акцент робився на тому, що фінансові ресурси забезпечують кругообіг капіталу, відтворення активів і фінансування операційного циклу. Проте в сучасних умовах такий підхід є недостатнім, оскільки він не повною мірою враховує роль зовнішніх, ринкових і гібридних джерел фінансування [2; 3].

Наступним етапом стала джерельна інтерпретація фінансових ресурсів, за якої в центрі уваги опинилася сукупність власних, залучених, позикових і перерозподілених коштів. Саме цей підхід значною мірою зближив пострадянську традицію з сучасною корпоративною

фінансовою теорією, де ключове значення мають структура капіталу, вартість фінансування, ризик і інформаційна асиметрія [3].

Сучасний етап розвитку науки характеризується переходом до управлінсько-функціонального й адаптивно-стратегічного підходів. У їх межах фінансові ресурси розглядаються вже як системно організований об'єкт фінансового менеджменту, що має забезпечувати поточну платоспроможність, фінансування інвестицій, реалізацію стратегії, стійкість до шоків та фінансову гнучкість [1; 4].

Таблиця 1 – Етапи наукового генезису сутності фінансових ресурсів підприємства

Етап	Домінуюча наукова логіка	Сутність трактування	Обмеження підходу
Фондовий	Фінансові ресурси як цільові грошові фонди	Акцент на статутному, резервному, амортизаційному та інших фондах	Звужує категорію до організованих фондів
Відтворювальний	Ресурси як результат розподілу та перерозподілу вартості	Пов'язує ресурси з кругообігом капіталу та відтворенням	Недостатньо охоплює зовнішні джерела
Джерельний	Ресурси як сукупність власних, позикових і залучених коштів	У центрі – походження фінансування і його структура	Переважає увага до джерел, а не до функцій
Адаптивно-стратегічний	Ресурси як система забезпечення гнучкості та стійкості	Поеднує ліквідність, вартість капіталу, доступність і маневреність	Потребує складнішої системи оцінювання

Джерело: систематизовано автором за [1–4].

Наукова еволюція категорії свідчить, що поняття фінансових ресурсів поступово вийшло за межі суто бухгалтерсько-облікового тлумачення. Воно дедалі більше пов'язується з фінансовою спроможністю підприємства, тобто з можливістю своєчасно формувати, комбінувати, залучати та ефективно використовувати кошти відповідно до змін зовнішнього середовища [1–4].

У цьому контексті особливого значення набуває розмежування фінансових ресурсів із суміжними поняттями. Грошові кошти є лише ліквідною формою активів; грошові потоки відображають динаміку надходжень і виплат; капітал характеризує інвестовану вартість і права на неї; фінансовий потенціал означає здатність підприємства генерувати та залучати фінансування у майбутньому. Натомість фінансові ресурси є ширшою категорією, що охоплює і наявні, і потенційно мобілізовані засоби фінансового забезпечення діяльності та розвитку підприємства [1; 2; 4].

Узагальнення сучасних підходів дає підстави стверджувати, що фінансові ресурси підприємства не можуть зводитися лише до грошових фондів або пасивів балансу. Вони мають розглядатися як системна, структурно організована сукупність фінансових засобів і можливостей їх мобілізації, що перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути ним залучені на визначених умовах для забезпечення поточної діяльності, реалізації інвестиційних рішень, виконання зобов'язань, адаптації до ризиків та забезпечення довгострокового розвитку [1–4].

Таблиця 2 – Розмежування категорії «фінансові ресурси підприємства» із суміжними поняттями

Поняття	Зміст	Співвідношення з фінансовими ресурсами
Грошові кошти	Готівка та кошти на рахунках	Є лише частиною фінансових ресурсів

Грошові потоки	Рух надходжень і виплат у часі	Відображають динаміку використання ресурсів
Капітал	Інвестована вартість та права на неї	Становить ядро частини фінансових ресурсів
Джерела фінансування	Канали залучення коштів	Формують структуру фінансових ресурсів
Фінансовий потенціал	Здатність генерувати та залучати ресурси в майбутньому	Характеризує ширші фінансові можливості підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1–4].

Таким чином, науковий генезис сутності фінансових ресурсів підприємства відображає зміну самої логіки фінансової науки: від статичного розуміння фінансового забезпечення як запасу коштів – до динамічного бачення як системи ресурсного маневру, що поєднує джерела, форми, інструменти, вартість фінансування і здатність підприємства підтримувати стратегічну стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Халатур С.М., Строцький В. В. Актуалізація процедури формування фінансових ресурсів підприємства в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8 (08). С. 112–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-19>.
2. Kozlovskiy M. Formation of financial resources under the conditions of development of economic activity entities. Економіка і управління. 2025. № 2. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.2.2025.11>.
3. Heckenbergerová J., Honková I. Capital Structure Analysis – Theories and Determinants Validation Based on Evidence from the Czech Republic. E&M Economics and Management. 2023. Vol. 26, No. 1. P. 145–164. DOI: <https://doi.org/10.15240/TUL/001/2023-1-009>.
4. Li Z., Hyung D. E., Lee D. Y. Financial flexibility and corporate financing efficiency. International Review of Financial Analysis. 2025. Vol. 98. Article 103892. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103892>.

УДК: 658.7:69

ГОРОБЕЦЬ В.Ю., студент 5 курсу
 Науковий керівник – **УТЕЧЕНКО Д.М.**, д-р філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Обґрунтовано необхідність впровадження системи логістичного управління на підприємствах будівельної галузі в умовах нестабільності постачань і зростання вартості ресурсів. Визначено ключові елементи логістичної системи та очікувані результати її впровадження.

Ключові слова: логістика, будівельне підприємство, матеріальні потоки, управління запасами, оптимізація витрат.

Будівельна галузь України функціонує в умовах підвищеної невизначеності, дефіциту ресурсів, коливань цін на матеріали та порушення ланцюгів постачання. Для підприємств, що реалізують будівельні проекти різної складності, логістична складова безпосередньо впливає на строки виконання робіт, собівартість об'єктів та конкурентоспроможність. У таких умовах запровадження системи логістичного управління набуває стратегічного значення.

Логістичне управління розглядається як інтегрована система планування, організації та контролю матеріальних, інформаційних і фінансових потоків з метою мінімізації сукупних витрат і забезпечення безперервності виробничо-будівельного процесу [1]. Для будівельного підприємства об'єктами логістичного управління є постачання будівельних матеріалів, складське господарство, внутрішньооб'єктне переміщення ресурсів, управління запасами та координація із субпідрядниками.

Актуальність дослідження зумовлена такими чинниками:

- зростанням частки логістичних витрат у структурі собівартості будівельно-монтажних робіт;
- необхідністю скорочення простоїв через несвоєчасне постачання матеріалів;
- підвищенням вимог замовників до термінів реалізації проєктів;
- цифровізацією процесів управління.

Досліджено організаційно-економічні засади впровадження системи логістичного управління на будівельних підприємствах та визначено очікувані результати її функціонування.

Система логістичного управління на будівельному підприємстві повинна включати такі основні підсистеми:

1. Закупівельна логістика – вибір постачальників, укладання контрактів, планування графіків поставок.
2. Складська логістика – організація приймання, зберігання та обліку матеріалів.
3. Транспортна логістика – оптимізація маршрутів доставки та внутрішнього переміщення ресурсів.
4. Логістика запасів – визначення нормативів, контроль рівня страхових запасів.
5. Інформаційна підтримка – використання цифрових систем обліку та планування.

Запровадження системи доцільно здійснювати поетапно:

- діагностика існуючих логістичних процесів;
- ідентифікація «вузьких місць»;
- формування логістичної стратегії;
- розробка регламентів та показників ефективності;
- впровадження інформаційної системи управління ресурсами.

Особливістю будівельної галузі є проєктний характер діяльності, що потребує синхронізації поставок із календарними графіками виконання робіт. Порушення логістичного графіка призводить до збільшення тривалості будівництва та перевищення кошторисної вартості [2]. Тому доцільним є застосування принципів «точно в строк» (Just-in-Time), що дозволяє мінімізувати складські запаси та знизити витрати на їх утримання.

Ефективність впровадження системи логістичного управління на будівельному підприємстві проявляється у зміні ключових показників діяльності. Зокрема, очікується оптимізація частки логістичних витрат у структурі собівартості будівельно-монтажних робіт. Якщо до впровадження системи такі витрати характеризуються підвищеним рівнем, то після запровадження логістичних підходів вони можуть бути знижені в середньому на 10–15 % завдяки раціоналізації процесів постачання, транспортування та управління запасами.

Крім того, суттєвих змін зазнає тривалість постачання будівельних матеріалів і ресурсів. За відсутності системного логістичного управління процес постачання часто має нерегламентований характер і залежить від ситуативних рішень. Після впровадження логістичної системи він набуває планового характеру, що забезпечує скорочення строків доставки та узгодження графіків постачання з календарними планами виконання будівельних робіт.

Важливим результатом є також оптимізація рівня матеріальних запасів. До впровадження логістичної системи для будівельних підприємств характерним є формування надлишкових запасів, що призводить до зростання складських витрат і неефективного використання оборотних коштів. Після впровадження логістичного управління запаси формуються відповідно до встановлених нормативів, що дозволяє зменшити витрати на їх зберігання та підвищити оборотність ресурсів [3].

Ще одним важливим показником є кількість простоїв будівельних бригад через відсутність необхідних матеріалів або ресурсів. У традиційній системі управління такі простої виникають періодично і негативно впливають на строки реалізації проєктів. Завдяки впровадженню логістичної системи їх кількість може бути зведена до мінімуму, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності використання виробничих ресурсів підприємства.

Ключовим елементом сучасної логістичної системи є цифровізація. Використання ERP-систем дозволяє інтегрувати планування закупівель, облік запасів та фінансовий контроль в єдиному інформаційному середовищі [4]. Для будівельних підприємств це забезпечує прозорість витрат і підвищення керованості проєктів.

Крім економічного ефекту, впровадження логістичного управління має організаційний результат: підвищення відповідальності структурних підрозділів, формування чіткої системи контролю та покращення взаємодії з постачальниками.

Отже, система логістичного управління є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства. Її впровадження сприяє оптимізації матеріальних потоків, зниженню витрат, скороченню строків реалізації проєктів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. У сучасних умовах інтеграція логістичних підходів у систему управління виступає не лише фактором економії, а й стратегічною передумовою сталого розвитку будівельної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завербний А., Двудіт З., & Вуск, Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство, 2022. (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54>
2. Галат Л. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Таврійський науковий вісник. 2023. Серія: Економіка, (16), 108-113. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>
3. Іванов Ю. Логістика у будівництві: методи прийняття рішень, особливості й перспективи розвитку. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2023. Том 81. № 2. С. 123–132. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.123
4. Крикавський Є. В., Покропивний С. Ф., Чернописька Н. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

УДК 339.137:005.936.43

ТКАЧЕНКО Д.С., студент 4 курсу
Науковий керівник – **УТЕЧЕНКО Д.М.**, д-р філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції підприємства виробничо-комерційного типу. Обґрунтовано систему факторів і показників оцінювання конкурентоспроможності продукції ТОВ «Трібо» та визначено напрями її підвищення в умовах ринкової конкуренції.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, виробничо-комерційне підприємство, якість, цінова політика, ринкова стратегія.

В умовах посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках управління конкурентоспроможністю продукції стає визначальним чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства. Для підприємств виробничо-комерційного типу, зокрема ТОВ «Трібо», конкурентоспроможність продукції є результатом ефективної взаємодії виробничих, маркетингових та збутових процесів.

Конкурентоспроможність продукції визначається як сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечують його перевагу над аналогічною продукцією конкурентів на певному ринку [1, с. 63]. Вона формується під впливом технічних, економічних, організаційних і іміджевих факторів.

Метою дослідження є обґрунтування організаційно-економічних засад управління конкурентоспроможністю продукції підприємства виробничо-комерційного типу на прикладі ТОВ «Трібо».

Для підприємства, яке поєднує виробництво та реалізацію продукції, ключовими етапами управління конкурентоспроможністю є:

- аналіз ринкового середовища та позиціонування продукції;
- оцінювання рівня конкурентоспроможності;
- формування конкурентних переваг;
- реалізація заходів щодо їх підтримки та розвитку;
- контроль і коригування стратегії.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції доцільно здійснювати за інтегральним підходом, який передбачає порівняння основних параметрів товару з аналогами конкурентів. До таких параметрів належать: якість, ціна, витрати споживання, сервісне обслуговування, імідж виробника [2, с. 114].

Конкурентоспроможність продукції підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, серед яких ключове значення мають технічні, економічні, маркетингові та сервісні складові.

Технічні фактори охоплюють відповідність продукції встановленим стандартам, її надійність і довговічність у процесі експлуатації. Високий рівень технічних характеристик свідчить про стабільність виробничих процесів та належний контроль якості. Саме відповідність нормативним вимогам і заявленим параметрам забезпечує формування довіри споживачів до продукції підприємства, що є основою довгострокових партнерських відносин і позитивної ділової репутації.

Економічні фактори пов'язані з рівнем ціни продукції та гнучкістю цінової політики, зокрема системою знижок і бонусів для клієнтів. Оптимальне співвідношення «ціна – якість» підвищує привабливість товару для споживачів та забезпечує конкурентні переваги на ринку. Раціонально сформована цінова стратегія дозволяє підприємству не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих, підтримуючи стабільний попит.

Маркетингові фактори включають розвиток бренду, ефективну рекламну діяльність і раціональну організацію каналів збуту. Сильний бренд підвищує впізнаваність продукції, створює додану цінність і зменшує чутливість споживачів до цінових коливань. Налагоджена система розподілу забезпечує доступність товару для кінцевого споживача, що сприяє розширенню ринкової частки підприємства.

Сервісні фактори охоплюють гарантійне обслуговування, післяпродажну підтримку та надання консультаційних послуг. Якісний сервіс підвищує рівень задоволеності клієнтів і формує їх лояльність до продукції підприємства. Наявність професійної підтримки та швидке реагування на звернення споживачів зміцнюють довіру до виробника та сприяють повторним покупкам.

Таким чином, гармонійне поєднання технічних, економічних, маркетингових і сервісних факторів забезпечує формування стійких конкурентних переваг продукції підприємства та підвищує її позиції на цільовому ринку.

Для ТОВ «Трібо» важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є забезпечення стабільної якості продукції та відповідності її міжнародним стандартам. Впровадження сучасних систем управління якістю дозволяє мінімізувати виробничі дефекти та підвищити довіру контрагентів.

Цінова політика також є вагомим інструментом управління конкурентоспроможністю. Оптимальне співвідношення «ціна – якість» забезпечує баланс між прибутковістю підприємства та привабливістю продукції для споживача. У цьому контексті доцільним є застосування методів калькулювання повної та змінної собівартості, що дозволяє більш обґрунтовано формувати відпускні ціни [3, с. 87].

Важливим аспектом є розвиток маркетингових комунікацій та розширення каналів збуту. Для підприємств виробничо-комерційного типу характерною є необхідність активної роботи з дилерами, формування партнерських відносин із торговельними мережами та використання цифрових каналів просування продукції.

Управління конкурентоспроможністю повинно мати стратегічний характер і передбачати постійний моніторинг ринкових тенденцій. Використання SWOT-аналізу та бенчмаркінгу дозволяє виявити відставання від конкурентів та визначити напрями вдосконалення продукції [4, с. 152].

Підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Трібо» можливе за такими напрямками:

- модернізація виробничих потужностей;
- удосконалення системи управління витратами;
- розширення асортиментної лінійки;
- посилення брендингу та корпоративної репутації;
- цифровізація процесів взаємодії з клієнтами.

Економічним результатом реалізації зазначених заходів є зростання обсягів реалізації, підвищення рентабельності продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Отже, управління конкурентоспроможністю продукції підприємства виробничо-комерційного типу повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує виробничі, фінансові та маркетингові інструменти. Для ТОВ «Трібо» стратегічне управління конкурентоспроможністю є запорукою довгострокової ринкової стабільності та сталого розвитку в умовах динамічної конкурентної боротьби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2019. 256 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 519 с.
4. Гудзь О.Є. Стратегічне управління підприємством : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 360 с.

УДК 658.5:658.7

ТОКАР Д.А., студент 4 курсу

Науковий керівник – УТЕЧЕНКО Д. М., д-р філософії

Білоцерківський національний аграрний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

Досліджено теоретико-практичні засади організації управління ресурсами підприємства виробничо-комерційного типу на основі логістичного підходу. Обґрунтовано напрями оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків.

Ключові слова: логістика, управління ресурсами, матеріальні потоки, виробничо-комерційне підприємство, оптимізація витрат.

В умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вартості ресурсів особливої актуальності набуває впровадження логістичного підходу до управління підприємством. Для підприємств виробничо-комерційного типу, до яких належить ТОВ «Трібо», ефективна організація управління ресурсами є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

ТОВ «Трібо» є виробничо-комерційним підприємством, діяльність якого поєднує закупівлю сировини, виробництво продукції та її реалізацію споживачам. Такий тип підприємства характеризується складною структурою матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що потребує системного управління на основі принципів логістики.

Логістичний підхід передбачає інтегроване управління поточковими процесами з метою мінімізації сукупних витрат та максимізації рівня обслуговування споживачів. Згідно з сучасними науковими підходами, логістика охоплює процеси планування, організації та контролю руху матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції та відповідної інформації від місця походження до місця споживання [1, с. 48].

Організація управління ресурсами на засадах логістики передбачає:

- оптимізацію обсягів і структури запасів;
- раціоналізацію постачання та вибір надійних контрагентів;

- синхронізацію виробничих процесів із попитом;
- удосконалення системи збуту та транспортування;
- цифровізацію інформаційних потоків.

На підприємствах типу ТОВ «Трібо» ключовими об'єктами логістичного управління є матеріальні ресурси (сировина, комплектуючі, готова продукція), фінансові ресурси та інформаційні потоки. Недостатня узгодженість між підсистемами постачання, виробництва і збуту призводить до надлишкових запасів, заморожування оборотного капіталу та зростання витрат на зберігання.

Ефективна система управління ресурсами повинна базуватися на принципах системності, інтегрованості та адаптивності. Важливим інструментом є впровадження сучасних методів управління запасами (ABC- та XYZ-аналіз, система «just-in-time»), що дозволяє зменшити рівень складських залишків без ризику зупинки виробництва [2, с. 112].

Таблиця 1 – Основні напрями логістичної оптимізації ресурсів на підприємстві

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Постачання	Вибір стратегічних постачальників, укладання довгострокових контрактів	Зниження закупівельних цін, стабільність поставок
Виробництво	Планування потреб у матеріалах (MRP), скорочення виробничого циклу	Зменшення незавершеного виробництва
Складська логістика	Оптимізація площ та автоматизація обліку	Скорочення витрат на зберігання
Збут	Оптимізація маршрутів доставки, прогнозування попиту	Підвищення рівня сервісу

Джерело: складено автором на основі [1–4].

Впровадження логістичної концепції дозволяє підприємству досягти синергетичного ефекту за рахунок узгодження функцій різних підрозділів. Зокрема, інтеграція інформаційних систем забезпечує оперативний обмін даними між відділами постачання, виробництва та збуту, що знижує ризик прийняття необґрунтованих управлінських рішень [3, с. 67].

Для ТОВ «Трібо» доцільним є формування єдиного логістичного центру відповідальності, який координуватиме управління матеріальними потоками. Це сприятиме підвищенню прозорості витрат, скороченню тривалості операційного циклу та зростанню оборотності активів.

Особливого значення набуває цифровізація логістичних процесів. Використання ERP-систем дозволяє здійснювати комплексне планування ресурсів підприємства, прогнозувати потреби у сировині та контролювати виконання замовлень у режимі реального часу. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку управління підприємствами в умовах цифрової економіки [4, с. 39].

Отже, організація управління ресурсами підприємства виробничо-комерційного типу на засадах логістики забезпечує підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Для ТОВ «Трібо» впровадження логістичної концепції сприятиме зниженню сукупних витрат, підвищенню оборотності капіталу та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що логістизація управління ресурсами є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичне управління : підручник. 2-ге вид., оновл. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2023. 324 с.
2. Сумець О. М. Логістика : теорія, методи, практика : підручник. Київ : Хай-Тек Прес, 2022. 336 с.
3. Ларіна Р. Р., Саркісов А. Б., Галицька М. А. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 344 с.
4. Терент'єва Н. В., Бойко В. В. Організація логістичного управління ресурсами підприємства в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54.

ПУЗІЙ А.Р., студентка 5 курсу

Науковий керівник – **УТЕЧЕНКО Д.М.**, доктор філософії

Білоцерківський національний аграрний університет

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Обґрунтовано, що управління стійкістю підприємства в кризових умовах слід розглядати як інтегровану систему стратегічної діагностики, ризик-орієнтованого, адаптивного, та інноваційного управління, яка забезпечує здатність підприємства передбачати загрози, поглинати шоки, швидко перебудовувати бізнес-процеси й підтримувати довгострокову конкурентоспроможність.

Ключові слова: стійкість підприємства; кризові умови; адаптивне управління; антикризове управління; стратегічна діагностика.

У сучасному середовищі господарювання стійкість підприємства доцільно розглядати як інтегральну управлінську властивість зберігати функціональну цілісність, підтримувати критично важливі процеси, адаптувати бізнес-модель до нових обмежень і відновлювати траєкторію розвитку після шоку.

Кризові умови для підприємства сьогодні мають багатофакторний характер. Традиційне антикризове управління, зосереджене переважно на фінансовому оздоровленні, вже не є достатнім. Сучасний підхід потребує поєднання превентивних, адаптивних і трансформаційних механізмів управління стійкістю [1, 2, 4].

У науковій площині стійкість підприємства в кризових умовах доцільно тлумачити як здатність системи: по-перше, передбачати ідентифіковані та слабо структуровані загрози; по-друге, поглинати негативний вплив без руйнування ключових бізнес-процесів; по-третє, оперативно перебудовувати структуру ресурсів, управлінських рішень і ринкової поведінки; по-четверте, навчатися на кризовому досвіді та переходити до оновленої моделі розвитку. Такий підхід узгоджується з висновками сучасних праць, де стійкість пов'язується з ситуаційною обізнаністю, адаптивною спроможністю, трансформаційною здатністю та наявністю управлінських механізмів, що підтримують ці здібності [3; 4].

Науково-практична цінність управління стійкістю полягає в переході від реагування на наслідки кризи до системного управління її передумовами. Водночас інший напрям сучасних досліджень підкреслює, що підвищення стійкості прямо пов'язане з упровадженням інноваційних підходів до антикризового управління, які посилюють гнучкість, продуктивність і здатність підприємства переорієнтовуватися в нестабільних умовах [1].

Управління стійкістю підприємства в кризі доцільно будувати на кількох взаємопов'язаних підходах. Першим є системний підхід, за яким підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, чутлива до змін у середовищі. Системний підхід дозволяє уникнути фрагментарності рішень і підвести керівництво до інтегрованого антикризового реагування [2, 4].

Другим є ризик-орієнтований підхід, за яким управління стійкістю базується на безперервній ідентифікації, оцінці, ранжуванні та моніторингу загроз. Його практичне значення полягає в тому, що підприємство формує карту критичних ризиків, визначає пороги допустимих відхилень і заздалегідь встановлює набір управлінських реакцій на різні сценарії [2, 4].

Третім є ресурсно-компетентнісний підхід, відповідно до якого стійкість забезпечується не лише обсягом ресурсів, а й здатністю підприємства швидко їх перегруповувати та комбінувати. Стійкими виявляються не обов'язково найбільші підприємства, а ті, що мають організаційну гнучкість, розвинені комунікації, внутрішню довіру, компетентний персонал і спроможність до швидкого навчання [3].

Четвертим є адаптивний підхід, що передбачає постійне коригування управлінських рішень залежно від динаміки зовнішніх змін. Його сутність полягає у відмові від жорстких довгострокових схем на користь гнучких сценаріїв, коротких циклів планування, модульних

рішень і розподіленої відповідальності. Саме адаптивне управління, за результатами українських досліджень, дозволяє поєднати стратегічне бачення зі швидким оперативним реагуванням та уникнути управлінської інерції в умовах системних викликів [2].

П'ятим є інноваційний підхід, згідно з яким стійкість підприємства посилюється через цифровізацію, автоматизацію, оновлення продуктів, диверсифікацію каналів збуту, використання аналітики даних і нових форм організації праці [1].

У практичному вимірі управління стійкістю підприємства варто реалізовувати за етапною логікою. Перший етап – стратегічна діагностика. На цьому етапі оцінюються зовнішні та внутрішні загрози, фінансові та операційні вузли вразливості, чутливість бізнес-моделі до шоків, критичні залежності від постачальників, персоналу, енергоресурсів і каналів реалізації [2, 4].

Другий етап – проектування архітектури стійкості. На ньому формуються цільові параметри стійкості: допустимий рівень ліквідності, резервні канали постачання, критичний кадровий мінімум, прийнятні втрати виручки, межі боргового навантаження, часові нормативи відновлення процесів [1, 4].

Третій етап – впровадження інструментів підтримки стійкості. До таких інструментів належать бюджетування за сценаріями, моніторинг грошового потоку, ліміти ризику, матриці критичності процесів, резервні маршрути постачання, регламенти кризових комунікацій, цифрові панелі контролю, а також механізми швидкого перегляду управлінських рішень [4].

Четвертий етап – кризове реагування та координація. У цей період особливого значення набувають швидкість комунікацій, чіткість ролей, доступність достовірної інформації та дисципліна виконання рішень. Емпіричні дані свідчать, що кращі результати дає не вибір лише реактивної або лише проактивної моделі, а їх поєднання: реактивні дії стримують негайні втрати, а проактивні закладають основу для відновлення та модернізації [3]. Отже, в умовах гострої кризи управління стійкістю має бути одночасно оборонним і наступальним.

П'ятий етап – організаційне навчання та трансформація. Справжня стійкість виявляється не просто у відновленні попереднього стану, а в переході до більш життєздатної конфігурації підприємства. Це означає, що після проходження кризи мають бути переглянуті політики ризик-менеджменту, організаційна структура, набір компетентностей персоналу, система мотивації, технологічні рішення та підходи до партнерських відносин. У цьому контексті стійкість є не кінцевим станом, а динамічною здатністю до самоновлення [3; 4].

Окремої уваги потребує людський чинник. У кризових умовах саме персонал часто стає або джерелом прискореної адаптації, або фактором управлінського паралічу. Сучасні дослідження показують, що розвиток стійкості прямо пов'язаний із стратегічними HR-практиками, навчанням, системою оцінювання, якістю робочого середовища та організаційною культурою. Тому управління стійкістю не можна зводити виключно до фінансових чи технологічних заходів; воно потребує зміцнення довіри, командної взаємодії, лідерства та культури відповідальності [3; 4].

Науково-практичні підходи до управління стійкістю підприємства в кризових умовах мають спиратися на інтеграцію стратегічної діагностики, ризик-орієнтованого мислення, адаптивного управління, інноваційних антикризових рішень, управлінського контролю та розвитку людського капіталу. Стійкість формується через цілеспрямовану систему управлінських рішень. Практично це означає, що підприємство інституціоналізує здатність до передбачення, поглинання шоків, швидкої перебудови й подальшої трансформації. Саме така логіка дозволяє перейти від виживання в кризі до збереження конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кущик А. П., Краснощок Я. В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 82–88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12)
2. Іванова Н. Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-73>

3. Ma B., Zhang J. Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 81. Art. 103240. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103240>

4. Weber M. M., Pedell B., Rötzel P. G. Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control*. 2024. Vol. 35. P. 563–620. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2>

УДК 338.245

КАЛІНІЧЕНКО О. О., студент 5 курсу
Науковий керівник – **УТЕЧЕНКО Д.М.**, д-р філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РЕЛОКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено особливості управління процесами релокації підприємств м'ясопереробної галузі в умовах воєнного стану. Визначено ключові напрями планування та реалізації переміщення виробничих потужностей, оцінки ризиків і забезпечення безперервності виробництва та постачання продукції.

Ключові слова: релокація підприємства, м'ясопереробна галузь, кризове управління, воєнний стан, ризики та стійкість.

У сучасних умовах воєнного стану сільськогосподарські та харчові підприємства, зокрема м'ясопереробні, стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Одним із ефективних механізмів забезпечення безперервності виробничих процесів є релокація підприємства – переміщення виробничих потужностей у безпечні регіони або на нові майданчики [1]. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з руйнуванням об'єктів виробництва, порушенням поставок сировини та дефіцитом робочої сили, що є критично важливим для м'ясопереробної галузі, де прострочення виробничого процесу безпосередньо впливає на якість та безпечність продукції [2].

Релокація підприємства передбачає комплексне управління фінансовими, виробничими, логістичними, кадровими та нормативними аспектами з метою забезпечення стабільної роботи підприємства навіть у кризових умовах. Серед ключових напрямів виділяють стратегічне, фінансове, організаційно-технологічне, логістичне та соціально-кадрове планування, що реалізуються у тісній координації з державними органами та відповідно до нормативних документів, зокрема Постанови Кабінету Міністрів України № 305 від 17.03.2022 «Про затвердження Порядку виконання заходів щодо релокації підприємств» [3].

Перший напрям – стратегічне планування. Він включає оцінку безпечних територій для розміщення виробничих підрозділів, аналіз інфраструктури та ресурсної бази, прогнозування потреб у матеріалах, обладнанні та персоналі. Це дозволяє оптимально розташувати виробничі потужності та мінімізувати ризики, пов'язані із логістикою та безпекою виробництва. Стратегічне планування також включає розробку сценаріїв реагування на різні кризові ситуації та визначення критичних точок, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін [4].

Другий напрям – фінансове забезпечення. Включає формування бюджету на проведення релокації, оцінку фінансових ресурсів для транспортування та монтажу обладнання, а також застосування страхових механізмів для зменшення фінансових ризиків. Рациональне управління фінансами дозволяє підприємству зберегти стійкість, забезпечити ліквідність та зменшити негативний вплив воєнних подій на економічний стан.

Третій напрям – організаційно-технологічний. Він передбачає демонтаж, транспортування та монтаж обладнання, відновлення технологічного циклу, дотримання стандартів якості продукції та сертифікаційних вимог. Чітке планування цих процесів дозволяє мінімізувати час простою, уникнути втрат сировини та забезпечити безперервність виробничого циклу.

Четвертий напрям – логістичний. Він включає організацію перевезень, забезпечення складів, енергопостачання, безпечного зберігання сировини та готової продукції. Надійна логістика дозволяє забезпечити своєчасне постачання продукції на ринок та зменшити ризик втрати якості продуктів. Важливим є також застосування цифрових систем моніторингу та управління запасами для підвищення ефективності логістичних процесів [5].

П'ятий напрям – соціально-кадровий. Він передбачає переселення персоналу, організацію його проживання та праці на новому майданчику, мотиваційні програми та психологічну підтримку колективу. Ефективне управління кадрами дозволяє зберегти працездатність колективу, забезпечити дисципліну та безперервність операційних процесів, а також підвищити готовність працівників до роботи в кризових умовах.

Комплексна реалізація заходів у всіх п'яти напрямках дозволяє підприємству не лише зберегти виробничу потужність і забезпечити якість та безпеку продукції, а й підтримати фінансову стабільність, підвищити адаптивність та готовність до нових кризових явищ. Релокація в умовах воєнного стану стає ключовим елементом стратегії управління стійкістю підприємства, дозволяючи мінімізувати наслідки воєнних дій для виробництва та постачання продукції на ринок.

Реалізація цих заходів забезпечує:

- безперервність виробничих процесів у кризових умовах;
- збереження якості та безпеки продукції;
- стабільність фінансового стану підприємства;
- підвищення гнучкості та готовності до нових ризиків.

Таким чином, управління релокацією м'ясопереробного підприємства є комплексним процесом, який поєднує стратегічне планування, фінансове забезпечення, технологічні та логістичні рішення, а також ефективну роботу з персоналом. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість підприємства та мінімізувати наслідки воєнного стану для виробництва та постачання продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Krykavskyy Y., Chornopyska N., Dovhun O., Hayvanovych N., Leonova S. Defining supply chain resilience during wartime. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 4(36). P. 54–64. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.272877>.
2. Kryshchal H. Role of logistics in the development of agriculture of Ukraine in the war conditions. *Science and Innovation*. 2023. Vol. 19, № 2. P. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.02.073>.
3. Demydenko L., Nakonechna Y. Financial sustainability of the agricultural sector of Ukraine under martial law. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2023. № 222–1. P. 112–123. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/6>.
4. Nycz-Wojtan S. The current state of agrolistics in Ukraine and its impact on the state's agribusiness // *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2023. Vol. 27, № 3. P. 89–102. DOI: <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj3.2023.13>.

УДК 331.42:658.8

СЕМЕРИК В.О., студент 5 курсу

Науковий керівник – **УТЕЧЕНКО Д.М.**, доктор філософії

Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

У тезах досліджено вплив умов праці на робочих місцях на ефективність діяльності торгівельної компанії. Проаналізовано основні чинники, що впливають на продуктивність праці персоналу, та запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення робочих місць.

Ключові слова: умови праці, продуктивність, управління персоналом.

Сучасні торговельні компанії функціонують у висококонкурентному середовищі, де ефективність роботи персоналу значною мірою визначає якість обслуговування клієнтів і

фінансові результати підприємства [1]. Одним із ключових чинників, що впливає на продуктивність праці, є умови праці на робочих місцях. Це включає ергономіку робочого простору, освітлення, вентиляцію, рівень шуму, температурний режим та безпеку праці [2].

Дослідження показують, що комфортні та безпечні умови праці не лише підвищують ефективність виконання завдань, а й сприяють формуванню мотивації працівників, зменшенню виробничого стресу та зниженню плинності кадрів. У торговельній сфері, де безпосередньо від роботи персоналу залежить якість обслуговування клієнтів, це стає особливо важливим чинником стабільного розвитку підприємства [3].

На нашу думку, забезпечення належних умов праці повинно розглядатися не лише як вимога законодавства або санітарних норм, а й як стратегічний інструмент підвищення ефективності діяльності компанії. Інвестиції у покращення робочого середовища можуть сприяти підвищенню продуктивності праці, зростанню задоволеності працівників своєю роботою та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Оцінка впливу умов праці може здійснюватися за допомогою таких показників, як продуктивність праці, обсяг продажів на одного працівника, рівень задоволеності персоналу, кількість помилок у роботі, а також показники ефективності використання робочого часу. Саме комплексний аналіз цих показників дає змогу об'єктивно визначити, наскільки робоче середовище сприяє ефективній діяльності працівників.

Продуктивність праці є показником ефективності використання трудових ресурсів. Вона визначається як обсяг виконаних робіт або кількість обслуговуваних клієнтів на одного працівника за певний період. На сучасних підприємствах важливим аспектом є не лише кількісне виконання завдань, а й якість їхнього виконання, що безпосередньо залежить від умов роботи на робочих місцях [1, 2].

Умови праці включають фізичне середовище, безпеку, ергономіку, організацію робочого часу та соціально-психологічний клімат у колективі. Позитивний вплив цих чинників на продуктивність підтверджується численними дослідженнями у сфері управління персоналом [3]. Водночас, на нашу думку, важливим є також індивідуальне сприйняття працівниками умов праці, адже навіть незначні покращення робочого простору можуть суттєво вплинути на їхню мотивацію та ставлення до виконання професійних обов'язків.

Об'єктом дослідження є торговельна компанія ТОВ «ОЛЛ-ІН-ОЛЛ ТРЕЙД». Аналіз проводився за допомогою:

- спостереження за умовами праці на робочих місцях;
- опитування працівників щодо комфорту та безпеки робочого простору;
- порівняння продуктивності праці до та після впровадження заходів щодо оптимізації умов праці.

Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінити вплив конкретних факторів на ефективність діяльності компанії та сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення організації робочих місць і підвищення продуктивності праці персоналу [2, 3].

На нашу думку, комплексне врахування організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та соціально-психологічних умов праці дозволяє створити сприятливе робоче середовище, яке позитивно впливає на продуктивність працівників, якість обслуговування клієнтів та загальні результати діяльності підприємства. Саме тому для більш наочного представлення основних факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу, їх доцільно узагальнити у вигляді таблиці.

Основні фактори впливу умов праці на ефективність діяльності торговельної компанії

Фактор умов праці	Характеристика впливу
Ергономіка робочих місць	Рациональне розміщення обладнання, зручні меблі та легкий доступ до інструментів зменшують фізичне навантаження і підвищують швидкість обслуговування клієнтів [2].
Освітлення та вентиляція	Достатній рівень освітлення та повітрообмін забезпечують оптимальний мікроклімат, сприяють зменшенню втомлюваності та підвищенню концентрації працівників [3].
Температурний режим та шум	Комфортна температура та контрольоване шумове середовище зменшують ризик помилок і покращують продуктивність праці [2].

Організація робочого часу	Раціональне планування змін і перерв допомагає уникнути перевтоми та професійного вигорання, що позитивно впливає на ефективність діяльності працівників [2].
Безпека та комфорт	Використання безпечного обладнання, наявність зон для відпочинку та дотримання стандартів протипожежної безпеки створюють психологічний комфорт і підвищують ефективність праці [1].
Рівень автоматизації торговельних процесів	Використання сучасних технологій та автоматизованих систем обліку і обслуговування клієнтів прискорює робочі процеси, зменшує кількість помилок та підвищує ефективність роботи підприємства.
Психологічний клімат у колективі	Доброзичлива атмосфера, взаємопідтримка між працівниками та ефективна комунікація сприяють підвищенню мотивації і продуктивності праці.
Професійна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу	Регулярне навчання та професійний розвиток працівників сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів, ефективності виконання завдань і адаптації до нових технологій.
Система мотивації та стимулювання праці	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів (премії, заохочення, можливість кар'єрного зростання) підвищує зацікавленість працівників у результатах роботи та їхню продуктивність.
Санітарно-гігієнічні умови праці	Дотримання гігієнічних норм, чистоти робочих приміщень та належних санітарних умов сприяє збереженню здоров'я працівників і підвищує ефективність їх діяльності.

Джерело: Chernushkina O. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. № 4(32). Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6586>

Результати показали, що компанії, які інвестують у покращення робочих місць, отримують підвищену продуктивність праці, меншу плинність кадрів, швидкість обслуговування клієнтів, якість виконання посадових обов'язків та рівень продажів. Працівники, що працюють у комфортних умовах, демонструють більшу мотивацію та відповідальність, [1,2,3].

Умови праці на робочих місцях є критично важливим фактором підвищення ефективності діяльності торговельної компанії.

Ергономіка, освітлення, температура, шум та організація робочого часу мають прямий вплив на продуктивність праці.

Створення сприятливих умов праці на робочих місцях є важливим чинником підвищення ефективності діяльності торговельної компанії. Інвестування в покращення організації праці, модернізацію робочих місць та розвиток корпоративної культури дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, покращити результати його діяльності та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chernushkina O. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. № 4(32). Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6586>.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с
3. Stundziene A., Baliute A. Personnel Costs and Labour Productivity: The Case of European Manufacturing Industry. *Economies*. 2022. Vol. 10, Issue 2, Article 31. Режим доступу: <https://www.mdpi.com/1469558>.

УДК 658.012.32:658.155

ВАЩЕНКО Є.А., студент 4 курсу
 Науковий керівник – **ВИХОР М.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВОГО РОЗВИТКУ

Обґрунтовано, що стійкість підприємства в умовах кризового розвитку доцільно трактувати як інтегральну управлінську здатність зберігати функціональну цілісність, адаптувати операційну модель, підтримувати критичні бізнес-процеси та забезпечувати відновлення після шоків. Доведено, що ефективність

цих інструментів зростає за умови їх інтеграції в постійну систему стратегічного управління, а не застосування лише як реакції на вже наявну кризу.

Ключові слова: стійкість підприємства, кризовий розвиток, антикризове управління, адаптивність, цифровізація.

Сучасне підприємство функціонує в середовищі багаторівневої нестабільності, де кризові явища мають не епізодичний, а системний характер. Йдеться про поєднання фінансових, логістичних, енергетичних, кадрових, безпекових та інституційних ризиків, які порушують безперервність операцій, знижують інвестиційну активність і послаблюють здатність суб'єкта господарювання до самовідновлення. За таких умов стійкість підприємства перестає бути лише характеристикою фінансового стану і перетворюється на комплексну управлінську категорію, що охоплює здатність передбачати загрози, оперативно реагувати на них і трансформувати бізнес-модель відповідно до нових обмежень. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження інструментів, які формують передумови для його подальшого розвитку [1].

У науково-практичному вимірі стійкість підприємства доцільно розглядати як здатність економічної системи зберігати керованість, підтримувати критично важливі функції, адаптувати внутрішні процеси до зовнішніх шоків і переходити до нової рівноваги без руйнації основного потенціалу. Такий підхід поєднує адаптивно-трансформаційну функцію стійкості. Відповідно, підприємство є стійким тоді, коли здатне швидко перебудовувати структуру ресурсів, механізми управління та способи взаємодії з ринком [2].

Так, першим базовим інструментом підвищення стійкості є стратегічна діагностика. Її значення полягає в ранньому виявленні слабких сигналів кризи, оцінюванні вразливостей і визначенні меж допустимого відхилення ключових показників функціонування підприємства. Стратегічна діагностика повинна охоплювати фінансові індикатори, стан операційних ланцюгів, чутливість до зовнішніх ризиків, якість кадрового забезпечення, рівень цифрової зрілості та швидкість ухвалення рішень. У сучасних дослідженнях саме багаторівневий діагностичний підхід розглядається як основа для обґрунтованого стратегічного реагування в умовах тривалих і багатофакторних криз.

Другим інструментом є сценарне планування. У кризовому середовищі традиційне планування, яке спирається на один прогностичний сценарій, є недостатнім. Натомість сценарний підхід дозволяє моделювати кілька альтернатив розвитку подій: від помірно негативного до критичного, із завчасним визначенням тригерів переходу до відповідних управлінських рішень. Практична цінність цього інструменту полягає в тому, що підприємство заздалегідь має набір рішень щодо фінансів, запасів, персоналу, логістики та комунікацій. Саме така проактивна модель визнається однією з ключових умов зміцнення стійкості підприємства.

Диверсифікація ресурсних потоків і операційних зв'язків є третім інструментом. Йдеться про диверсифікацію постачальників, каналів збуту, джерел фінансування, логістичних маршрутів, енергетичних рішень і партнерських зв'язків. Дослідження свідчать, що внутрішні й зовнішні зв'язки підприємства посилюють ситуаційну обізнаність, адаптивну та трансформаційну здатність, а через це – ефективність кризового менеджменту.

Четвертим інструментом є цифровізація управлінських процесів. Цифровізацію слід трактувати не як окремий технічний проєкт, а як інструмент організаційної стійкості.

П'ятим інструментом є ризик-менеджмент у поєднанні з системою раннього попередження. Його завдання полягає побудові карти критичних подій, оцінюванні їх імовірності та сили впливу, визначенні відповідальних осіб і формуванні механізмів реагування. У кризовому розвитку важливо, щоб ризик-менеджмент був інтегрований у щоденний управлінський цикл: від моніторингу зовнішнього середовища до перегляду бюджетів, виробничих планів і параметрів ліквідності. Саме поєднання аналітичного моніторингу та проактивного реагування сучасні дослідження визначають як сутнісну рису ефективного антикризового управління.

Шостим інструментом є адаптивне управління персоналом. У кризових умовах персонал виступає носієм організаційної гнучкості, знань і комунікаційної стійкості. Тому

важливими стають мультифункціональність працівників, делегування повноважень, підтримка внутрішньої комунікації, швидке навчання та психологічна готовність до змін. Українські дослідження наголошують на важливості розвитку персоналу як одного з системоутворювальних компонентів антикризового управління, а зарубіжні – на тому, що організаційна стійкість реалізується через здатність колективу підтримувати як реактивні, так і проактивні дії у відповідь на кризу.

Сьомим інструментом є антикризові комунікації. Вони мають забезпечувати швидке поширення релевантної інформації всередині підприємства, координацію підрозділів, підтримання довіри з боку партнерів, клієнтів, кредиторів та працівників. У кризі інформаційні розриви часто стають не менш небезпечними, ніж фінансові втрати, оскільки породжують управлінську фрагментацію та знижують швидкість реагування. Відтак комунікаційна політика підприємства повинна бути заздалегідь формалізована: з визначенням каналів, відповідальних осіб, процедур ескалації та форм кризових повідомлень.

Восьмим інструментом є організаційна трансформація бізнес-моделі. Кризовий розвиток часто вимагає перегляду моделі: зміни продуктової структури, способів доставки цінності, механізмів монетизації, структури витрат і логіки партнерств. Іноземні емпіричні дослідження засвідчують, що організаційна стійкість пов'язана зі стратегічними змінами та позитивно впливає на зростання підприємства. Це означає, що стійкість не слід зводити лише до «виживання»; у сильнішому варіанті вона означає здатність до оновлення та переходу на вищий рівень конкурентоспроможності [1–4]

Узагальнюючи, інструменти підвищення стійкості підприємства в умовах кризового розвитку доцільно об'єднати у три взаємопов'язані блоки. Перший – аналітико-прогностичний, що охоплює стратегічну діагностику, сценарне планування та ризик-менеджмент. Другий – організаційно-ресурсний, до якого належать диверсифікація, цифровізація, забезпечення резервів і гнучке управління персоналом. Третій – трансформаційно-комунікаційний, який включає кризові комунікації, адаптацію бізнес-моделі та механізми організаційного навчання. Ефективність системи досягається тоді, коли блоки функціонують як єдина архітектура стійкості підприємства.

Отже, стійкість підприємства в умовах кризового розвитку є динамічною управлінською здатністю, що формується через поєднання діагностики, адаптації, трансформації та відновлення. Найбільш дієвими інструментами її підвищення є стратегічна діагностика, сценарне планування, диверсифікація ресурсних потоків, цифровізація управління, ризик-менеджмент, адаптивне управління персоналом, антикризові комунікації та трансформація бізнес-моделі. Практичне значення полягає у впровадженні цих заходів не як окремих, розрізнених дій, а як цілісної та постійно діючої системи антикризового управління, інтегрованої у стратегічний розвиток підприємства. Саме такий підхід дозволяє трансформувати стійкість підприємства у важливе джерело його довгострокових конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. Забезпечення антикризового управління підвищення стійкості функціонування підприємства при посиленні ризиків і небезпек. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 2. С. 363–368. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-71>.
2. Іванова Н. С. Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-73>.
3. Ma B., Zhang J. Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. International Journal of Disaster Risk Reduction. 2022. Vol. 81. Article 103240. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103240>.
4. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

ТКАЧЕНКО В.О., студент 4 курс
Науковий керівник – **ШЕВЧЕНКО А.О.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі досліджено значення ефективної асортиментної політики підприємств молокопереробної галузі у формуванні їх конкурентоспроможності на вітчизняному ринку молочної продукції та вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на цей процес.

Ключові слова: асортимент продукції, формування асортименту, асортиментна політика, управління асортиментом, оптимізація асортименту.

Формування та реалізація обґрунтованої асортиментної політики виступає важливим елементом конкурентної стратегії підприємства. Структура продукції прямо впливає на результати його діяльності, визначаючи обсяги продажу, рівень прибутковості, конкурентні позиції та ефективність використання наявних ресурсів. Оптимально сформований асортимент (широта, глибина, узгодженість) сприяє максимізації прибутку шляхом задоволення споживчого попиту, тоді як диспропорції у його структурі зумовлюють зниження ефективності діяльності підприємства.

Оптимізація асортименту передбачає підвищення рівня прибутковості за рахунок добору найбільш доходних видів продукції. Різноманітний товарний ряд дає змогу охоплювати різні сегменти ринку та ефективніше задовольняти потреби споживачів. Побудова асортиментної структури впливає на величину витрат, зокрема пов'язаних із закупівлею сировини, процесом виробництва та організацією логістики. Раціональне формування асортименту сприяє більш повному використанню виробничих потужностей і підвищує ефективність застосування матеріальних і трудових ресурсів.

Комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів у поєднанні з організаційним плануванням виробничих процесів створює можливість сформувавши найбільш доцільний для підприємства асортимент продукції та забезпечує прогнозування фінансових результатів його діяльності з подальшим контролем їх динаміки під впливом цих чинників у плановому періоді.

Сфера молочної промисловості України займає одну із ключових позицій у національній харчовій індустрії. Завдяки сприятливим природним і кліматичним умовам, а також розвинутому тваринництву, країна володіє значним потенціалом для виробництва високоякісної та конкурентоспроможної молочної продукції. Молочні продукти завжди відігравали важливу роль у харчуванні людей, оскільки є джерелом численних корисних речовин, необхідних для підтримки здоров'я. Як аграрна держава, Україна відзначається багатим асортиментом молочних виробів.

Ключовими чинниками впливу асортиментної політики на діяльність молокопереробних підприємств є зміни в структурі продукції, зокрема перехід від базових товарів до більш дорогих, а також впровадження нових видів продукції з підвищеною доданою вартістю, що сприяє зростанню загальної рентабельності, тоді як низькорентабельні позиції її знижують. Різноманітність асортименту дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін у споживчих перевагах, що є вирішальним для успіху на молочному ринку. Виробництво широкого спектру продукції потребує вдосконалення технічної бази та може збільшувати витрати на логістику, тоді як концентрація на обмеженій кількості товарів спрощує виробничі процеси. [1].

Ринок молочної продукції в Україні характеризується високою конкуренцією, що змушує виробників постійно вдосконалюватися та розширювати свій асортимент. Конкурентне середовище стимулює впровадження нових технологій та інноваційних рішень. Швидкий розвиток виробничих технологій у молочній галузі дозволяє запускати нові продукти та модернізувати існуючі. Наприклад, зростає популярність безлактозного молока,

пробіотичних йогуртів та збагачених молочних напоїв. Такі нововведення відповідають запитам споживачів у продуктах із підвищеними корисними властивостями та пропонують альтернативи для осіб із особливими харчовими вимогами.

Асортимент молочного ринку України відзначається великою різноманітністю. Так, можна відзначити деякі, найбільш вживані категорії молочних виробів, що користуються великим попитом і мають високий рівень конкурентоспроможності. Молочні напої: молоко та вершки різного вмісту жиру, стерилізовані, пастеризовані, ультрапастеризовані та знежирені. Кисломолочні вироби: кефір, ряжанка, сметана, йогурт, сир, кисле молоко та інші. Тверді сири: моцарела, український, голландський, фета, чеддер та ін.

Серед ключових напрямів розвитку ринку молочних виробів можна виділити такі: орієнтація споживачів на здорове та якісне харчування; зростання популярності товарів без штучних добавок; підвищення попиту на безлактозні продукти, що стимулює збут молочної продукції; активне розширення виробництва рослинних замінників молока (біомолока). У багатьох розвинених державах пропагується відмова від традиційних молочних виробів на користь рослинних альтернатив.

На українському ринку молочних виробів представлені як національні, так і закордонні компанії. Виробникам необхідно постійно удосконалювати асортимент та вводити нові продукти, щоб залишатися конкурентоспроможними. Держава здатна впливати на формування асортименту молочної продукції через нормативні документи, стандарти та програми підтримки підприємств.

Вартість молочних продуктів є важливим чинником, що визначає вибір споживачів. Виробники змушені знаходити оптимальний баланс між ціною та якістю, щоб їхня продукція залишалася доступною. Одним із значущих аспектів, що впливає на формування асортименту, є зміни демографічної ситуації та соціальних уподобань населення.

Асортимент молочної продукції в Україні розширяється за такими напрямками: – зростання популярності кисломолочних виробів. Споживачі дедалі більше звертають увагу на здоров'я та обирають продукти, що містять корисні мікроорганізми; – збільшення різноманітності твердих сирів. Вітчизняні виробники впроваджують нові рецептури та сучасні технологічні рішення.

Молочна промисловість України володіє значним потенціалом для подальшого розвитку. Українські молочні вироби можуть посилити свою конкурентоспроможність на світовому ринку завдяки розширенню асортименту, впровадженню сучасних технологій та підвищенню якості представленої продукції. Станом на січень 2024 року в Україні вироблено 15,32 тис. тон органічного молока, що становить 0,17 % від загального обсягу коров'ячого молока. [2].

Слід підкреслити, що війна в Україні справила негативний вплив на молочну галузь. Значна частина підприємств була пошкоджена або змушена призупинити діяльність, що спричинило дефіцит певних видів молочних продуктів і підвищення цін. Водночас вітчизняні виробники докладають максимум зусиль для відновлення виробництва та забезпечення населення якісними молочними товарами. [3].

Отже, успішна асортиментна стратегія підприємства повинна спиратися на детальне вивчення внутрішніх та зовнішніх політичних, економічних, демографічних, технологічних та культурних факторів, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни в потребах і вподобаннях споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костромін А.О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Молодий вчений. № 1 (89). 2021. С. 163-166
2. Україна на міжнародній виставці харчової промисловості SIAL PARIS 2024. URL: <https://qftp.org/event/ukraina-na-mizhnarodnij-vystavtsi-kharchovoi-pro-myslovosti-sial-paris-2024>
3. Як війна - 2022 змінює ринок молока в Україні URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuye-rinok-moloka-v-ukrajini>

ЯРЕМКО С.Б., студент 3 курсу

Науковий керівник – **ЗАДОРЖНА Р.П.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ЗАГРОЗ

Досліджено тенденції розвитку агробізнесу України в умовах триваючої війни, кліматичних змін та економічних викликів і стратегічні підходи щодо протидії негативним впливам.

Ключові слова: агробізнес, агропромисловий комплекс, AgriTech, екоінновації, Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року.

Сучасний стан агропромислового комплексу України формується під впливом декількох взаємопов'язаних системних факторів, які одночасно створюють критичні обмеження та генерують імпульси до структурної трансформації галузі.

Воєнні дії не лише зумовили масштабне руйнування матеріально-технічної бази, але й спричинили постійні перебої в енергопостачанні та необхідність розмінування значних площ сільськогосподарських угідь. Сукупний обсяг збитків сектора станом на грудень 2024 р. зріс на 9,2 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року [1].

Блокада традиційних експортних маршрутів змусила український агробізнес переорієнтуватися на альтернативні логістичні рішення (Дунайські порти та «Шляхи солідарності» Євросоюзу), які сьогодні вже втрачають конкурентоспроможність внаслідок транзитних обмежень та переважності інфраструктури.

Натомість морський «Український коридор», який замінив «Зерновий коридор» [2], залишається головним транспортним вузлом. Питома вага морського транспорту в експорті продукції українського АПК зростає з 75 % в 2022 р. до 91 % за 10 місяців 2025 р. [1]. Розблокування морської торгівлі та відновлення квот Європейського Союзу є сприятливим для повернення українського експорту на традиційні ринки Азії, Близького Сходу та Північної Африки, однак протидією цьому є агресивна експортна політика російської федерації, яка системно намагається витіснити українську продукцію з азійських та африканських ринків.

Не менш значущим за силою впливу на стан українського агробізнесу є кліматичний чинник: аномальні спека та посуха 2024 р. спричинили критичний дефіцит вологи в ґрунті. Це вимагає від аграріїв перегляду структури посівних площ та прискореного впровадження зрошувальних систем.

Окремим структурним викликом, що наразі є каталізатором технологічної трансформації агросектору, стала гостра нестача людського капіталу. Вимушена міграція населення та мобілізація спричинили «кадровий голод», внаслідок чого відбувається зміна економічної моделі галузі. Відсутність достатнього обсягу трудових ресурсів вимагає стратегічних інвестицій в технології як головний фактор продуктивності. Відтак сьогодні замість пошуку дефіцитних працівників агропідприємства автоматизують частину операційних процесів з перспективою переходу до повністю автономних систем у сферах зберігання та переробки продукції і логістики.

Слід відзначити також тенденцію стрімкого зростання попиту на AgriTech-рішення: точне землеробство охоплює 33,7 % ринку стартапів, застосування дронів – 9,8 % [1]. В контексті викликів, що постають сьогодні перед агробізнесом України, особливої ваги набувають екоінновації з огляду на здатність забезпечити його сталість, кліматичну нейтральність та технологічну ефективність [3].

Для підвищення ефективності сектору сільського господарства Операційний план заходів з реалізації у 2025–2027 роках схваленої Кабінетом Міністрів України Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [4] передбачає:

1) запровадження програм грантової підтримки інноваційних проектів у сфері переробки

сільськогосподарської сировини, методів сівозміни, агрохімікатів та засобів захисту рослин, використання відновлюваних джерел енергії, 2) запровадження програм грантової підтримки інноваційних проєктів у сфері фіторемерації, 3) підтримку створення інноваційного кластера, який об'єднає науково-дослідницькі інститути, заклади вищої освіти, стартапи та приватні компанії у застосуванні агропродовольчих технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес України 2024/2025: інфографічний довідник. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2025/>
2. Satyr, L., Zadorozhna, R., Kepko, V., Stadnik, L. (2024): Sustainability of Food Systems: Ukraine's Agricultural Sector in the Face of War. *Scientia Agriculturae Bohemica*, 55, 1-13. URL: <https://sab.czu.cz/en/r-8044-archive/r-20853-01-2024> doi: 10.7160/sab.2024.550101
3. Димань Т. М., Димань Н. О., Задорожна Р. П. Екоінноваційні проєкти в харчовому секторі: інвестування в сталі майбутні. Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва. 2025. № 2. С. 87–100. <https://typpt.btsau.edu.ua/uk/content/ekoinnovaciyini-proyekty-v-harchovomu-sektori-investuvannya-v-stale-maybutnye> doi: 10.33245/2310-9289-2025-198-2-87-100
4. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>

УДК 336.01:004:339.9:005.334

ТУРЧЕНКО В.М., студентка 2 курсу

Науковий керівник – **ДРАГАН О.О.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕОРІЇ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ РИЗИКІВ

Обґрунтовано, що сучасна теорія фінансів трансформується з класичної концепції розподілу й перерозподілу грошових фондів у комплексну методологічну платформу економічного управління, яка поєднує цифровізацію, інституційну стійкість, безпековий вимір, людиноцентричність і глобальну координацію фінансових рішень.

Ключові слова: теорія фінансів; економічне управління; цифровізація фінансів; фінансова стійкість; фінансові рішення.

У сучасній економіці теорія фінансів дедалі чіткіше виходить за межі класичного тлумачення фінансів як системи розподільних і перерозподільних відносин щодо формування та використання грошових фондів. Її новітній розвиток пов'язаний із розширенням предметного поля: від аналізу руху фінансових ресурсів – до дослідження архітектури фінансових рішень, механізмів координації інтересів, цифрових платформ, ризиків, поведінкових чинників, стійкості та інституційної якості управління. У цьому контексті фінанси слід розглядати як ресурсне забезпечення економічних процесів та одну з ключових підсистем економічного управління, яка формує підґрунтя для вибору цілей, інструментів і параметрів розвитку на макро-, мезо- та мікрорівнях [1; 2].

Сучасна фінансова теорія тяжіє до міждисциплінарності. Якщо раніше її основа формувалася переважно навколо категорій бюджету, податків, кредиту, капіталу та грошових потоків, то нині дедалі більшого значення набувають концепти фінансових екосистем, інформаційної асиметрії, регуляторної координації, цифрових активів, фінансової інклюзії, кіберризиків і стійкості інституцій. Це означає, що фінансова теорія трансформується з нормативно-описової дисципліни у прикладну аналітичну платформу для економічного управління, в якій поєднуються інструменти оцінювання вартості, ризику, поведінки економічних агентів і якості управлінських рішень [1; 3].

Першою виразною тенденцією є переосмислення сутності категорії «фінанси». Нові дослідження акцентують, що зміст фінансів не вичерпується фондовою формою руху коштів; поряд із нею дедалі вагомішою стає потокова логіка, у якій вирішальне значення мають

швидкість, безперервність, цифрова простежуваність і керованість фінансових потоків. Такий підхід особливо важливий для системи економічного управління, оскільки дозволяє розглядати фінанси як динамічний механізм координації економічної поведінки, а не лише як інструмент акумуляції ресурсів [1].

Другою тенденцією є цифровізація фінансової теорії та практики. Базельський комітет з банківського нагляду у своєму звіті наголошує, що технологічні зміни трансформують фінансову систему щонайменше за трьома каналами: через розширення фінансових послуг і каналів їх надання, через появу нових постачальників фінансових сервісів та через активніше використання цифрових технологій для управління й контролю ризиків [3]. У теоретичному вимірі це означає, що фінанси дедалі більше описуються категоріями вартості та ліквідності, даних, платформ, алгоритмів, хмарної інфраструктури та цифрового нагляду [2, 3].

Третьою тенденцією є посилення інституційного й безпекового виміру фінансової теорії. У сучасних умовах фінанси дедалі частіше розглядаються крізь призму економічної безпеки, стійкості держави, захисту критичної інфраструктури та протидії системним шокам. Для України цей вимір особливо важливий, оскільки трансформація фінансової системи відбувається під впливом воєнних, боргових, валютних, інфляційних і кібернетичних ризиків. Саме тому розвиток теорії фінансів сьогодні пов'язаний із формуванням моделей, які поєднують фіскальну дисципліну, грошово-кредитну стабільність, цифрову прозорість фінансових потоків і підвищення довіри до інститутів управління [2].

Четвертою тенденцією є глобалізація фінансової теорії через цифрові гроші та транснаціональні платіжні системи. За оцінками МВФ, швидкий розвиток цифрових грошей і цифрових активів може змінювати ефективність транскордонних платежів, структуру резервних активів та конфігурацію глобальної фінансової безпеки [4]. Це суттєво розширює межі традиційної теорії фінансів: тепер вона має пояснювати внутрішні механізми мобілізації та розподілу ресурсів й міжнародні ефекти цифрової валютної конкуренції, ризики дезінтермедіації банків, волатильність капітальних потоків і потребу в глобальній координації регуляторів. Для системи економічного управління це означає, що фінансова політика більше не може формуватися ізольовано; вона повинна враховувати транснаціональну взаємодію платіжної інфраструктури, валютної архітектури та правил регулювання [3, 4].

П'ятою тенденцією є зміщення акценту з кількісного нарощування ресурсів на якість фінансового управління. У межах сучасної теорії фінансів ефективність дедалі частіше пов'язується з обсягом залучених коштів, з тим, наскільки фінансова система забезпечує адаптивність, гнучкість і результативність управлінських рішень. Це виявляється у зростанні ролі фінансової аналітики, прогнозування, управління даними, стрес-тестування, сценарного планування та інтеграції ризик-менеджменту у загальну систему економічного управління [2, 3]. Фактично фінанси стають об'єктом управління, джерелом управлінської інформації, що визначає траєкторію розвитку організацій та економічних систем.

Шостою тенденцією є зростання ролі людиноцентричного підходу у фінансовій теорії. Новітні українські дослідження наголошують на визначальному значенні людських потреб, інтересів і добробуту у функціонуванні фінансових відносин [1]. У системі економічного управління це означає, що фінансові рішення мають оцінюватися за критеріями прибутковості, фіскальної збалансованості, впливом на соціальну згуртованість, доступ до капіталу, захист заощаджень і якість життя.

Сьомою тенденцією є інтеграція теорії фінансів із теорією управління. У традиційній моделі фінанси часто розглядалися як функціональна сфера, підпорядкована цілям господарської діяльності. Сучасний підхід, навпаки, показує, що саме фінансові параметри – вартість капіталу, ліквідність, ризик, структура зобов'язань, доступ до фінансової інфраструктури – дедалі більше визначають межі та можливості управлінського вибору. Отже, фінансова теорія фактично стає методологічною основою економічного управління, оскільки забезпечує інструменти оцінювання альтернатив, вибору пріоритетів і балансування між розвитком, стійкістю та безпекою [2–4].

Сучасні тенденції розвитку теорії фінансів засвідчують її глибоку трансформацію. Вона еволюціонує від класичної теорії грошових фондів і розподільних процесів до комплексної теорії фінансового управління економічними системами. Ключовими векторами цієї трансформації є: концептуальне оновлення категорії «фінанси»; цифровізація фінансових відносин і нагляду; посилення інституційного та безпекового компонентів; глобалізація через цифрові гроші і платіжні мережі; орієнтація на якість управління, стійкість та людиноцентричність. Саме тому в сучасній системі економічного управління фінанси слід трактувати як стратегічний механізм координації ресурсів, ризиків, інтересів і рішень, від ефективності якого залежить не лише фінансова стабільність, а й здатність економіки до адаптації, відновлення та довгострокового розвитку [1–4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сидор І. П., Білик В. Т. Теоретичний концепт дослідження сутності та змісту категорії «фінанси». Ефективна економіка. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.59>.
2. Puzyrova P. Transformation of the financial system to ensure economic security and national interests in the context of digitalisation. Journal of Innovations and Sustainability. 2024. Vol. 8, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.12>.
3. Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of finance. Basel : Bank for International Settlements, 2024. 46 p. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d581.htm>.
4. Kim S., Miksjuk A., Suryakumar N., Tuladhar A., Velculescu D., Wu Y., Zuniga J., Hallmark N. Digital Money, Cross-Border Payments, International Reserves, and the Global Financial Safety Net—Preliminary Considerations. IMF Note 2024/001. Washington, DC : International Monetary Fund, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Notes/2024/01/11/Digital-Money-Cross-Border-Payments-International-Reserves-and-the-Global-Financial-545530>

УДК 336.71:004

МОРДОВЕНКО Є.Ю., студент 4 курсу
Науковий керівник – **ДРАГАН О.О.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ЯК ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Обґрунтовано, що цифровізація фінансових послуг є стратегічним пріоритетом розвитку банківського сектору, оскільки вона забезпечує підвищення операційної ефективності банків, трансформує конкурентну структуру фінансового ринку, розширює фінансову інклюзію та сприяє макроекономічній стійкості.

Ключові слова: цифровізація, фінансові послуги, банківський сектор, fintech, фінансова інклюзія.

Цифровізація фінансових послуг у сучасних умовах перетворилася з інструмента технологічного оновлення на системний пріоритет розвитку банківського сектору. Її значення визначається підвищенням швидкості, доступності та персоналізації банківських операцій, зміною самої логіки функціонування банків: від традиційної моделі обслуговування до платформної та клієнтоорієнтованої. Для банків цифровізація означає одночасно розширення каналів взаємодії з клієнтами, оптимізацію витрат, підвищення якості ризик-менеджменту та посилення конкуренції з боку fintech-компаній [1, 5]. Дані Національного банку України свідчать, що у 2024 році безготівкові операції суттєво домінували в картковому сегменті, а оплата товарів і послуг в інтернеті досягла 622 млрд грн, що підтверджує стійке зміщення попиту в бік цифрових фінансових сервісів [1].

Економічна сутність цифровізації фінансових послуг полягає в інституційному та технологічному перетворенні механізмів надання фінансового продукту. Якщо в класичній банківській моделі основою були фізична мережа відділень, паперовий документообіг і стандартизовані продукти, то цифрова модель ґрунтується на дистанційній ідентифікації, мобільному банкінгу, хмарних рішеннях, аналітиці великих масивів даних та алгоритмах штучного інтелекту. У результаті банківська послуга стає більш гнучкою, масштабованою та

адаптованою до поведінки користувача. Саме тому цифровізацію доцільно розглядати як ключовий чинник підвищення операційної ефективності банків [4, 5].

Важливим аргументом на користь пріоритетності цифровізації є її макроекономічний ефект. Зростання використання цифрових платежів на 1 в.п. асоціюється зі збільшенням приросту ВВП на душу населення на 0,10 в.п. за дворічний період, а також зі зменшенням частки неформальної зайнятості на 0,06 в.п. [3]. Це означає, що цифрові фінансові сервіси мають значення для формалізації економічної активності, покращення доступу до кредиту та розширення фінансової інклюзії. Для банківського сектору такий ефект є стратегічним: цифрова платіжна інфраструктура формує інформаційний слід транзакцій, а отже – розширює аналітичну базу для скорингу, моніторингу ризиків, продуктового таргетингу та боротьби з шахрайством [3].

На рівні інфраструктури цифровізація банківського сектору безпосередньо пов'язана з розвитком швидких платежів, цифрових каналів ініціювання операцій і взаємодією банків із новими фінансовими екосистемами. Впровадження систем роздрібних швидких платежів виступає каталізатором поширення цифрових фінансових застосунків, а отже стимулює подальшу цифрову трансформацію ринку. Для банків це означає перехід від моделі монетизації окремої транзакції до моделі монетизації клієнтських даних, цифрового досвіду та супутніх фінансових сервісів. Інакше кажучи, банк перестає бути лише посередником у платежі й дедалі більше стає інтегрованою фінансовою платформою, яка об'єднує платежі, кредитування, заощадження, страхові та інвестиційні продукти [4].

Український банківський сектор уже демонструє практичні результати цієї трансформації. За даними НБУ, у 2024 році кількість активних платіжних карток в Україні зросла до 58,8 млн, а інфраструктура НПС «ПРОСТІР» розширилася: до центрального маршрутизатора було підключено 37 учасників, а розрахунки картками системи стали доступними майже у 508 тис. торговельних терміналів і 15 тис. банкоматів. Частка безготівкових операцій за картками НПС «ПРОСТІР» у загальній кількості операцій сягнула 80% [2]. Такі показники свідчать, що цифровізація в Україні вже охоплює національну платіжну інфраструктуру, тобто набуває ознак системного інституційного процесу [1, 2].

Разом із тим цифровізація несе для банків і низку стратегічних викликів. Дослідження МВФ показує, що зростання присутності fintech-компаній негативно впливає на прибутковість традиційних фінансових установ, насамперед через зменшення процентних доходів і зростання операційних витрат [5].

Цифровізація фінансових послуг є пріоритетом розвитку банківського сектору з огляду на її багаторівневий вплив: мікроекономічний, мезоекономічний та макроекономічний. Для українського банківського сектору цей вектор є особливо важливим, оскільки поєднує завдання післявоєнної стійкості, модернізації платіжної інфраструктури та наближення до сучасних міжнародних стандартів фінансового посередництва. Тому стратегія розвитку банків має спиратися не на фрагментарну автоматизацію, а на комплексну цифрову трансформацію продуктів, процесів, інфраструктури та управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками : новина / Національний банк України. 2025. 3 берез. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>
2. Національний банк України. Звіт з оверсайта інфраструктури фінансового ринку за 2024 рік. Київ : НБУ, 2024. 36 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Report_oversight_2024.pdf?v=13
3. Aguilar A., Frost J., Guerra R., Kamin S., Tombini A. Digital payments, informality and economic growth. BIS Working Papers. 2024. No. 1196. 31 p. URL: <https://www.bis.org/publ/work1196.htm>
4. Cornelli G., Frost J., Warren J., Yang C., Velasquez C. Retail fast payment systems as a catalyst for digital finance. BIS Working Papers. 2024. No. 1228. 40 p. URL: <https://www.bis.org/publ/work1228.pdf>
5. Ben Naceur S., Candelon B., Elekdag S., Emrullahu D. Is FinTech Eating the Bank's Lunch? IMF Working Papers. 2023. Vol. 2023, iss. 239. 64 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400258107.001>

ЄВЕРКІНА І.С., студентка 2 курсу
Науковий керівник – **ТКАЧЕНКО К.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ

Досліджено теоретико-прикладні засади використання цифрових комунікацій як інструменту просування страхових послуг на сучасному ринку. Доведено, що найбільш результативною є гібридна модель, яка поєднує цифрові та традиційні канали комунікації, підвищуючи конверсію, рівень довіри та лояльність страховальників.

Ключові слова: цифрові комунікації; страхові послуги; страховий ринок; просування; омніканальний маркетинг; InsurTech; клієнтський досвід; цифровізація.

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору страхові компанії дедалі активніше переорієнтовують маркетингову та збутову політику на цифрові канали взаємодії зі споживачами. Це зумовлено необхідністю підвищення швидкості комунікації, персоналізації пропозиції, зниження трансакційних витрат і зміцнення довіри до страхового продукту. У страховому бізнесі цифрові комунікації виступають інтегрованим інструментом формування попиту, супроводу клієнта на всіх етапах та підтримки довгострокової лояльності [1, 2].

Економічна сутність цифрових комунікацій у страхуванні полягає в забезпеченні безперервної, адресної та аналітично керованої взаємодії між страховиком і потенційним або наявним клієнтом через вебсайти, мобільні застосунки, соціальні мережі, месенджери, e-mail-маркетинг, цифрові кабінети, чат-боти та AI-інтерфейси. На відміну від традиційних каналів просування, цифрові комунікації дають змогу поєднати інформаційний, консультаційний і транзакційний компоненти в одному середовищі. Саме тому вони стають інструментом керування попитом і поведінкою страховальника [1].

З позицій маркетингового менеджменту цифрові комунікації у страхуванні виконують щонайменше п'ять ключових функцій. По-перше, вони забезпечують інформування ринку про страхові продукти, умови покриття, винятки, процедури врегулювання збитків і сервіси. По-друге, вони реалізують переконувальну функцію, формуючи сприйняття бренду страховика як надійного, технологічного та клієнтоорієнтованого. По-третє, вони виконують сервісно-пояснювальну функцію, зменшуючи інформаційну асиметрію, яка є однією з головних проблем страхового ринку. По-четверте, вони підтримують конверсію – перехід від інтересу до оформлення поліса. По-п'яте, вони сприяють утриманню клієнта, оскільки через цифрові канали страховик може здійснювати нагадування, крос-продаж, та супровід під час пролонгації [1].

Особливого значення набуває персоналізація цифрових комунікацій. Саме персоналізація може скоротити розрив між поточним рівнем клієнтського досвіду у страхуванні та очікуванням споживачів [1].

Значний вплив на трансформацію просування страхових послуг має розвиток прямих і вбудованих цифрових каналів продажу. [3].

Водночас цифровізація не означає повного витіснення посередницьких моделей. [4].

Важливою конкурентною перевагою цифрових комунікацій є їхня здатність формувати довіру через сервісну зручність. Загальна задоволеність цифровим досвідом врегулювання збитків в авто- та майновому страхуванні зростає завдяки розширенню функцій у мобільних застосунках і на вебсайтах, а також покращенню візуальної якості платформ.

Разом із тим ефективність цифрових комунікацій у просуванні страхових послуг залежить від низки обмежень. Першим є проблема довіри: у страхуванні продукт має відкладений характер корисності, а тому комунікація повинна знизити психологічну невизначеність споживача. Другим обмеженням є складність продукту – для лайфого

страхування та корпоративних видів страхування клієнти часто потребують персонального пояснення. Третім є технологічна фрагментарність: множинність платформ, складність інтеграції та неефективні потоки даних і далі стримують оптимізацію клієнтського досвіду [1]. Відтак, без модернізації цифрової архітектури навіть активна онлайн-присутність не гарантує високої результативності просування [1].

Отже, цифрові комунікації на сучасному страховому ринку виконують функцію маркетингового просування, стають стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності страховика. Їхня результативність проявляється у розширенні охоплення цільових аудиторій, персоналізації комунікаційного впливу, скороченні витрат на залучення клієнта, прискоренні конверсії, посиленні довіри та зміцненні лояльності. Найвищий ефект забезпечує поєднання омніканального підходу, якісного цифрового сервісу та гібридної взаємодії між онлайн- і людськими каналами. Саме така модель відповідає інноваційним пріоритетам розвитку страхового бізнесу та логіці сучасного ринку, де просування страхових послуг дедалі більше визначається не масштабом рекламного тиску, а якістю цифрового клієнтського досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deloitte Center for Financial Services. 2024 global insurance outlook [Електронний ресурс] / Karl Hersch, James Colaço. Deloitte Insights, 2023. 28 Sept. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook-2024.html>
2. EY. 2025 Global Insurance Outlook. EY, 2025. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/insurance/documents/ey-gl-global-insurance-outlook-01-2025.pdf>
3. McKinsey & Company. Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth [Електронний ресурс]. McKinsey & Company, 2024. 19 Nov. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-insurance-report>
4. Deetjen U., Gupta S., Kaesler S., Martos C., Neves R., Richelli P. Direct insurance in Europe: A growth trajectory for the future [Електронний ресурс]. McKinsey & Company, 2025. 26 June. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/direct-insurance-in-europe-a-growth-trajectory-for-the-future>

УДК 336:330.341.1:339.137.2

КОСТЮК О.О., студент 2 курсу
Науковий керівник – **МЕЛЬНИК С.О.**, асистент
Білоцерківський національний аграрний університет

ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Фінансові інновації є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки забезпечують зниження транзакційних витрат, покращення якості фінансового менеджменту, розширення доступу до капіталу та посилення адаптивності бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: фінансові інновації; конкурентоспроможність підприємства; цифрова трансформація; фінансовий менеджмент.

У сучасній економіці фінансові інновації перетворилися з допоміжного інструмента оптимізації розрахунків на один із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства. Сучасні дослідження розглядають фінансові інновації як сукупність нових фінансових продуктів, процесів, бізнес-моделей і технологій, що змінюють способи створення вартості, управління ризиками та взаємодії з ринком [1].

У науковій літературі фінансові інновації доцільно трактувати як інструменти, що забезпечують швидше, точніше та дешевше залучення, розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства. Їхня економічна сутність полягає у зниженні транзакційних витрат, скороченні інформаційної асиметрії, прискоренні обороту капіталу та підвищенні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Фінансові інновації охоплюють як рівень фірми,

так і рівень наслідків – вплив на результативність, ринкову поведінку, регуляторні рамки й споживача [1]. Це означає, що для підприємства фінансова інновація є не просто технологічним оновленням, а елементом стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Механізм впливу фінансових інновацій на конкурентоспроможність підприємства є багатоканальним. По-перше, вони підвищують операційну ефективність через автоматизацію фінансових операцій, електронний документообіг, цифрові платформи платежів і алгоритмізацію контролю витрат. По-друге, вони посилюють якість управлінських рішень завдяки оперативному доступу до фінансової інформації, аналітиці в реальному часі та прогнозуванню грошових потоків. По-третє, вони формують ринкову гнучкість, оскільки підприємство швидше реагує на зміну попиту, цін, вартості ресурсів і кредитних умов. По-четверте, фінансові інновації зменшують бар'єри доступу до зовнішнього фінансування, що є критично важливим для інноваційно активних компаній [1; 2].

Важливим прикладом прикладної фінансової інновації є фінансові інформаційні системи. Впровадження фінансових інформаційних систем позитивно впливає на конкурентну перевагу організацій, зокрема через підвищення ефективності обслуговування та посилення організаційного навчання [3]. У контексті підприємства це означає, що конкурентоспроможність зростає завдяки кращій узгодженості між фінансовою, операційною та управлінською підсистемами. Інакше кажучи, цифрово організована фінансова інформація перетворюється на стратегічний ресурс, який підвищує швидкість реакції та точність фінансового менеджменту [3].

Окремий напрям становлять цифрові фінансові інновації як чинник ділового зростання. Ринкова конкурентність позитивно впливає на результативність фірми, а цифрові фінансові інновації частково опосередковують цей зв'язок [4]. Це має важливе методологічне значення: фінансова інновація виступає проміжною ланкою між ринковим тиском і підвищенням фінансових результатів [4].

Ще один вагомий аспект – інфраструктурна забезпеченість фінансових інновацій. Якщо підприємство не має належної системи захисту даних, інтегрованих програмних рішень, стабільних каналів обміну інформацією та цифрових компетенцій персоналу, потенціал фінансових інновацій реалізується лише частково [5].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що фінансові інновації є системним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств, оскільки вони:

- поєднують фінансову функцію з цифровою трансформацією бізнесу;
- підвищують ефективність використання ресурсів;
- посилюють аналітичну якість управління;
- забезпечують швидшу адаптацію до ринкових змін;
- розширюють доступ до капіталу та сучасних фінансових сервісів [1–5].

Їх стратегічна цінність полягає в тому, що вони трансформують фінансову підсистему підприємства з сервісної у драйвер розвитку.

Фінансові інновації доцільно розглядати як один із пріоритетних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці. Їхній вплив реалізується через зниження транзакційних витрат, покращення якості фінансової інформації, прискорення управлінських рішень, підвищення гнучкості фінансування та зміцнення ринкової адаптивності. Разом із тим максимальний ефект від фінансових інновацій досягається лише за умов належної ІТ-інфраструктури, організаційної готовності та інтеграції інновацій у загальну стратегію розвитку підприємства. Саме тому фінансові інновації слід оцінювати як комплексний механізм формування стійких конкурентних переваг [3–5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nejad M. G. Research on financial innovations: an interdisciplinary review. *International Journal of Bank Marketing*. 2022. Vol. 40, No. 3. P. 578–612. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2021-0305>.
2. Barroso M., Laborda J. Digital transformation and the emergence of the Fintech sector: systematic literature review. *Digital Business*. 2022. Vol. 2, No. 2. Art. 100028. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100028>.

3. Nour M., Alsufy F., Makhoul M. H. Influence of financial information systems on increasing competitive advantage: evidence from Jordan. *Investment Management and Financial Innovations*. 2022. Vol. 19, No. 1. P. 145–156. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(1\).2022.11](https://doi.org/10.21511/imfi.19(1).2022.11).

4. Abbas J., Balsalobre-Lorente D., Amjid M. A., Al-Sulaiti K., Al-Sulaiti I., Aldereai O. Financial innovation and digitalization promote business growth: the interplay of green technology innovation, product market competition and firm performance. *Innovation and Green Development*. 2024. Vol. 3, No. 1. Art. 100111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100111>.

5. Alzghoul A., Al-kasasbeh O. The moderating role of information technology infrastructure in the relationship between fintech adoption and organizational competitiveness. *Investment Management and Financial Innovations*. 2024. Vol. 21, No. 2. P. 155–166. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(2\).2024.12](https://doi.org/10.21511/imfi.21(2).2024.12).

УДК 336:330.341.1:339.137.2

МЕДВЕДЕВ Я.В., студент 4 курсу

Науковий керівник – **ЗУБЧЕНКО В.В.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Розглянуто вплив цифровізації на фінансову інфраструктуру, акцентуючи увагу на переході від традиційних банківських моделей до інтегрованих цифрових екосистем. Окремо аналізуються ключові аспекти, такі як швидкі платежі, інтероперабельність та кіберстійкість, які сприяють підвищенню ефективності та безпеки фінансових послуг в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: цифровізація, фінансова інфраструктура, швидкі платежі, інтероперабельність, кіберстійкість.

У сучасній економіці цифровізація змінює саму архітектуру фінансової інфраструктури. Якщо раніше її ядро формували переважно банки, платіжні системи, депозитарні установи та традиційні розрахункові механізми, то нині ключовими драйверами розвитку стають миттєві платежі, цифрові платформи, інтероперабельність сервісів, кіберстійкість та нові регуляторні підходи. У цьому контексті інноваційні трансформації фінансової інфраструктури доцільно розглядати як системну перебудову інституційних, технологічних та організаційних основ функціонування фінансового ринку під впливом цифрових технологій [1–4].

Сутність таких трансформацій полягає в переході від фрагментарних і відносно повільних фінансових процесів до безперервних, інтегрованих і масштабованих цифрових екосистем. У центрі цього переходу перебуває модернізація платіжної інфраструктури, оскільки саме вона забезпечує швидкість обігу коштів, доступність фінансових послуг, зниження транзакційних витрат та інтеграцію учасників ринку в єдиний цифровий простір. Дослідження BIS доводить, що поширення цифрових платежів пов'язане з вищими темпами зростання випуску та продуктивності, а також зі зниженням ролі неформального сектору, тобто цифровізація платіжної сфери має макроекономічний ефект [1].

Одним із найбільш помітних напрямів трансформації є розвиток систем швидких роздрібних платежів. Їх значення виходить далеко за межі простого прискорення розрахунків: фактично вони стають інфраструктурною основою для масштабування цифрових фінансових сервісів [2]. Сучасна фінансова інфраструктура дедалі більше будується навколо логіки миттєвості, доступності 24/7 та безшовної взаємодії між банками, фінтех-компаніями й користувачами.

Важливим структурним результатом цифровізації є посилення ролі інтероперабельності. Йдеться про здатність різних платіжних платформ, застосунків та провайдерів працювати в єдиному середовищі без втрати зручності для користувача [3]. У науково-економічному вимірі це означає, що інтероперабельність є інструментом підвищення конкуренції, фінансової інклюзії та ефективності розподілу ресурсів у цифровій економіці.

Цифровізація трансформує і функціональну модель банківського сектору. Банки поступово переходять від ролі виключно фінансових посередників до ролі платформених інтеграторів, які поєднують платіжні, кредитні, страхові, інвестиційні та інформаційно-аналітичні сервіси [2-4].

Особливо показовими є трансформації в українському фінансовому просторі. Національний банк України у звіті з оверсайта інфраструктури фінансового ринку за 2024 рік наголошує, що оверсайт здійснюється на ризик-орієнтованій основі; водночас до важливих об'єктів платіжної інфраструктури встановлюються підвищені вимоги щодо безперервності діяльності, організації управління та системи управління ризиками [4]. Це означає, що цифрова модернізація в Україні відбувається через поглиблення інституційної зрілості, тобто через поєднання інноваційності з надійністю та регуляторною стійкістю.

Для України принципово важливо, що трансформація фінансової інфраструктури відбувається в умовах воєнних ризиків, енергетичних загроз та підвищеної потреби в операційній безперервності. Саме тому на перший план виходить стійкість до кризових сценаріїв цифрових сервісів. НБУ окремо акцентує на вимогах щодо кіберстійкості важливих платіжних систем, а також на використанні міжнародних підходів до оцінювання інфраструктури фінансового ринку [4]. За таких умов інноваційна трансформація набуває подвійного змісту: вона є і фактором підвищення ефективності, і механізмом забезпечення безпеки фінансової системи.

Цифровізація визначає низку структурних проблем. По-перше, прискорення платіжних процесів не усуває автоматично інституційних дисбалансів, якщо інфраструктура ринків капіталу, депозитарна система та післяторговельні сервіси розвиваються нерівномірно. Зокрема, НБУ прямо зазначає, що станом на кінець 2024 року торгові репозиторії в Україні ще не створені [4]. Це демонструє, що інноваційна трансформація фінансової інфраструктури є нерівномірною: платіжний сегмент може цифровізуватися швидше, ніж окремі елементи інфраструктури ринків капіталу. По-друге, зростає залежність фінансової системи від якості даних, сумісності технологічних рішень і захищеності критичних вузлів інфраструктури.

Ще одним важливим аспектом є зміна конкурентного середовища. У цифровій економіці інфраструктура стає джерелом стратегічної переваги. Інноваційні трансформації мають супроводжуватися належним регуляторним балансом: з одного боку, потрібно стимулювати інновації, з іншого – не допустити надмірної концентрації ринку, технологічної залежності або дискримінаційного доступу до інфраструктури. У цьому сенсі інтероперабельність, відкриті стандарти та прозорі правила оверсайта є не менш важливими, ніж самі цифрові сервіси [3, 4].

Інноваційні трансформації фінансової інфраструктури в умовах цифровізації економіки слід трактувати як багатовимірний процес, що охоплює технологічне оновлення платіжної сфери, підвищення інтероперабельності, платформізацію банківських сервісів, посилення ролі даних, зміцнення кіберстійкості та адаптацію регуляторної архітектури до нових ризиків. Їх ключовий результат полягає в тому, що фінансова інфраструктура перестає бути лише технічним середовищем проведення операцій і перетворюється на стратегічний ресурс економічного розвитку. Для України пріоритетними напрямками подальшого розвитку є розбудова повністю сумісної цифрової платіжної екосистеми, поглиблення інфраструктури ринків капіталу, запровадження сучасних стандартів кіберстійкості та забезпечення такого регуляторного середовища, яке одночасно підтримує інновації й гарантує системну надійність [2-5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aguilar A., Frost J., Guerra R., Kamin S., Tombini A. Digital payments, informality and economic growth. BIS Working Papers. 2024. No. 1196. 31 p. URL: <https://www.bis.org/publ/work1196.pdf>
2. Cornelli G., Frost J., Warren J., Yang C., Velasquez C. Retail fast payment systems as a catalyst for digital finance. BIS Working Papers. 2024. No. 1228. 40 p. (Version: 30 June 2025). URL: <https://www.bis.org/publ/work1228.pdf>

3. Copestake A., Kirti D., Martinez Peria M. S. Growing Retail Digital Payments: The Value of Interoperability. IMF Fintech Note. 2025. No. 2025/004. 33 p. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2025/english/ftnea2025004.pdf>

4. Національний банк України. Звіт з оверсайта інфраструктури фінансового ринку за 2024 рік. Київ : НБУ, 2024. 36 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Report_oversight_2024.pdf?v=13

5. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками : новина. 2025. 3 берез. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttvevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>

УДК 336:330.341.1:004

РОЛІК А.М., студент 4 курсу

Науковий керівник – **ВАРЧЕНКО О.М.**, д-р. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Обґрунтовано, що сучасна теорія фінансів дедалі більше набуває міждисциплінарного характеру, поєднуючи положення монетарної теорії, інституціоналізму, теорії інформації, поведінкових фінансів та економіки інновацій.

Ключові слова теорія фінансів, цифрова економіка, фінансові інновації, відкритий банкінг, цифрові валюти.

Цифрова економіка радикально змінює фінансовий простір, перетворюючи фінанси з системи руху грошових потоків у систему обігу даних, цифрових прав доступу, алгоритмічних рішень і платформених взаємодій. У такому середовищі традиційні категорії теорії фінансів – гроші, фінансове посередництво, ринок, інфраструктура, ліквідність, довіра, трансакційні витрати – істотно переосмислюються.

У вітчизняному контексті цифрова трансформація фінансового сектору супроводжується переглядом регуляторних механізмів. Концепція відкритого банкінгу НБУ прямо визначає відкритий банкінг як екосистему, покликану надавати користувачам різноманітніші пропозиції, підвищувати конкуренцію, якість і зручність платіжних послуг, знижувати їх вартість та посилювати фінансову інклюзію [1].

Класична теорія фінансів історично формувалася навколо бюджетно-податкових відносин, грошового обігу, кредиту, інвестицій та управління ризиком. Однак цифрова економіка зміщує акцент із суто ресурсного підходу до інформаційно-мережевого. Це розширює предмет теорії фінансів у бік аналізу даних, цифрової інфраструктури та мережевих ефектів [1, 3].

Конкуренція підвищує добробут споживачів, економічне зростання, гнучкість і стійкість ринків, а інновації виникають під впливом як ринкових, так і зовнішніх чинників – державного фінансування, інституційного середовища, публічної політики, технологічної підтримки [4]. Для теорії фінансів це має принципове значення: інноваційна динаміка більше не може тлумачитися лише як наслідок внутрішньої еволюції фінансового ринку; вона є результатом взаємодії ринку, держави, технологічних компаній і споживачів у єдиному цифровому просторі

Першою ключовою детермінантою є дані як новий фінансовий ресурс. У цифровій економіці інформація про транзакції, поведінку клієнтів, кредитну історію, цифрову присутність і профіль ризику стає основою фінансових рішень.

Другою детермінантою виступає платформізація фінансів і відкритий банкінг. Якщо традиційна теорія фінансів розглядала банки переважно як інституції трансформації строків, ризиків і ліквідності, то цифрова економіка додає новий вимір – інтерфейсну та екосистемну функцію. НБУ вказує, що завдяки відкритому банкінгу користувачі можуть реалізовувати свої фінансові рішення на основі консолідованої інформації з рахунків у різних установах, а сам

механізм відкритого банкінгу сприяє конкуренції, інноваціям і фінансовій інклюзії [1]. У теоретичному сенсі це змінює саму природу фінансового ринку: він постає не як сукупність відокремлених посередників, а як взаємопов'язана платформа доступу до фінансових даних, сервісів та ініціювання платежів

Третьою детермінантою є автоматизація фінансових рішень за допомогою AI, API та хмарної інфраструктури. Сучасна теорія фінансів повинна враховувати, що ефективність фінансових ринків дедалі більше залежить від обчислювальної потужності, масштабованості цифрової інфраструктури та інституційної спроможності керувати технічними залежностями.

Четвертою детермінантою слід визнати трансформацію грошей і грошового обігу. Українські дослідники зазначають, що цифрові інновації змінюють сучасну фінансову систему, а цифрові валюти центральних банків і віртуальні валюти можуть радикально змінити грошовий обіг, водночас відкриваючи можливості для зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості та розширення фінансової інклюзії, але й створюючи ризики кіберзагроз, централізації та проблем конфіденційності [2].

П'ятою детермінантою є інституційно-правова адаптація фінансів до цифрового середовища. Українські автори наголошують, що успішне функціонування цифрової економіки залежить від розвиненої інфраструктури, електронного урядування та адаптації бюджетної й податкової систем до цифрової трансформації [2]. Отже, інновації у сфері фінансів не є самодостатніми технологічними новаціями; їхній вплив визначається якістю правового режиму, стандартів захисту даних, порядку надання згоди, кіберзахисту та правил доступу до ринку.

У цифровій економіці змінюється саме розуміння фінансового посередництва. Якщо раніше ключовою була роль банку як носія ліквідності та довіри, то тепер частину цієї ролі перебирають цифрові платформи, фінтех-компанії, інфраструктурні провайдери та технологічні посередники.

Розвиток теорії фінансів в умовах цифрової економіки вимагає переходу від лінійних моделей до екосистемного підходу. Цифрові фінанси функціонують у середовищі мережових взаємодій, де ефект кожного учасника залежить від сумісності зі стандартами, масштабу доступу до даних, наявності API-інтеграцій та сили платформених ефектів [1, 3]. Це означає, що сучасні фінансові дослідження мають активніше використовувати інструменти мережевого аналізу, інституційної економіки, теорії платформ і поведінкових фінансів для пояснення нової логіки вартості, ризику й координації

Крім того, змінюється співвідношення між державою, ринком та інновацією. Інновації в цифровій економіці формуються під впливом не лише конкуренції, державної підтримки, публічних інвестицій, податкових стимулів, пільгового кредитування та інших інструментів політики [4]. Для теорії фінансів це означає, що фінансова інновація повинна розглядатися як результат змішаної координації: ринкової, державної та технологічної. Відповідно, сучасні моделі розвитку фінансового сектору мають враховувати синергію монетарної, регуляторної, конкурентної та інноваційної політики

Інноваційні детермінанти розвитку теорії фінансів в умовах цифрової економіки мають комплексний характер і охоплюють технологічні, інституційні, інформаційні та конкурентні чинники. У теоретичному вимірі це дає підстави стверджувати, що сучасна теорія фінансів еволюціонує від ресурсно-інституційної моделі до цифрово-екосистемної. У центрі уваги опиняються не лише потоки коштів, а й потоки даних, стандарти обміну, алгоритмічна обробка інформації, цифрова інфраструктура та механізми технологічної довіри. Подальший розвиток фінансової теорії доцільно пов'язувати з дослідженням програмованих грошей, цифрової ідентичності, кіберстійкості фінансових екосистем та алгоритмічної справедливості у фінансових рішеннях, оскільки саме ці напрями формуватимуть нову архітектуру фінансів у найближчі роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Концепція відкритого банкінгу в Україні. Київ : НБУ, 2023. 27 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf

2. Штефан Л. Б. Грошовий обіг в епоху цифрових інновацій: перспективи електронних та віртуальних валют. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-120>.
3. Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of finance. Basel : Bank for International Settlements, 2024. 46 p. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>
4. OECD. Competition and Innovation: A Theoretical Perspective. Paris : OECD, 2023. 44 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/4632227c-en>

УДК 330.322:336:001.895

УТЮГОВ Є.В., студент 4 курсу

Науковий керівник – **ВАРЧЕНКО О.О.**, доктор філософії з економіки

Білоцерківський національний аграрний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Обґрунтовано, що фінансове забезпечення інноваційного розвитку є багаторівневою, системною та адаптивною моделлю мобілізації, комбінування й результат-орієнтованого використання фінансових ресурсів, яка забезпечує безперервність інноваційного циклу, розподіл ризиків між його учасниками та формування технологічної конкурентоспроможності економіки, зокрема в умовах воєнної та повоєнної трансформації України.

Ключові слова: фінансове забезпечення; інноваційний розвиток; фінансові інструменти; інноваційний цикл; технологічна конкурентоспроможність.

У сучасній економіці фінансове забезпечення інноваційного розвитку слід розглядати як цілісну систему мобілізації, розподілу, комбінування та відтворення фінансових ресурсів, спрямованих на створення, впровадження, масштабування й комерціалізацію нових знань, технологій, продуктів і бізнес-моделей. Такий підхід особливо важливий в умовах високої невизначеності, технологічної конкуренції, структурних зрушень і зростання ролі стійкості економічних систем. Український і міжнародний досвід показують, що інноваційний розвиток потребує формування збалансованої архітектури фінансових інструментів, здатної підтримувати інноваційний цикл на всіх його стадіях – від досліджень і розробок до виходу інновації на ринок [1– 4].

Фінансове забезпечення інноваційного розвитку доцільно трактувати як багаторівневий механізм, у межах якого поєднуються ресурси держави, бізнесу, фінансових посередників, інституцій розвитку та зовнішніх партнерів. Його економічний зміст полягає в перетворенні фінансових ресурсів на фактор структурної модернізації, технологічного оновлення та довгострокового зростання продуктивності. Саме тому у центрі уваги мають перебувати обсяги вкладень, якість їх спрямування, доступність інструментів для різних типів інноваторів, часовий горизонт ресурсів, ступінь розподілу ризиків і наявність механізмів оцінювання результативності [2–4].

Першою концептуальною засадою є системність. Інновація не фінансується одним універсальним джерелом: фундаментальні дослідження потребують переважно бюджетного та грантового ресурсу; прикладні розробки – змішаного фінансування; стадії пілотування та масштабування – більш активного залучення приватного капіталу, кредитних інструментів, гарантій, венчурного фінансування й партнерських механізмів. Для аналізу державної підтримки інновацій потрібно враховувати програми, інструменти, типи бенефіціарів і форми фінансової участі держави у зіставному форматі, оскільки лише такий аналіз дозволяє реально оцінювати результативність і вартість підтримки [4].

Другою засадою є багатоканальність і комплементарність джерел. Для інноваційного розвитку економіки критично важливо, щоб поряд із власними коштами підприємств функціонували банківське кредитування, венчурні інвестиції, факторингові та лізингові інструменти, державні гранти, гарантійні програми та спеціалізовані фонди.

Третьою засадою виступає стадійність фінансування. Інноваційний процес має різні профілі ризику, ліквідності та очікуваної віддачі на різних етапах, тому фінансовий механізм повинен бути побудований за логікою “від ідеї до масштабування” [3–4].

Четвертою засадою є розподіл ризиків між учасниками інноваційного процесу. Ефективне фінансове забезпечення повинно включати гарантійні механізми, компенсацію відсоткових ставок, публічно-приватне співфінансування, податкові стимули, та інші інструменти, що зменшують приватному інвестору бар’єр входу в інноваційні проекти. Саме в цьому полягає логіка сучасної державної інноваційної політики: держава не витісняє приватний капітал, а знижує його ризик і каталізує залучення додаткових ресурсів [3–4].

П’ятою засадою є результативність і селективність фінансової підтримки. Фінансове забезпечення має бути пов’язане з вимірюваними результатами: кількістю впроваджених технологій, патентів, нових продуктів, обсягом доходу від інноваційної продукції, продуктивністю, експортною спроможністю, ступенем технологічного оновлення. Концепція фінансового забезпечення інноваційного розвитку має бути не витратною, а результат-орієнтованою.

Для України особливо значущою є адаптивність фінансового забезпечення до умов воєнної економіки та повоєнного відновлення. За даними аналітичної довідки МОН та УкрІНТЕІ, у 2023 р. обсяг видатків загального фонду на виконання досліджень і розробок становив 6725,12 млн грн, з яких 6348,37 млн грн, або 94,4 %, було спрямовано на пріоритетні напрями розвитку науки і техніки; водночас реалізація пріоритетів значною мірою базувалася на базовому фінансуванні, частка якого становила 91,6 % [2]. У самому документі також зафіксовано неповноту даних через воєнні обставини, що додатково підкреслює вразливість національної системи фінансування інновацій [2]. Це означає, що в українських умовах концептуальна модель фінансового забезпечення інновацій повинна спиратися на поєднання бюджетної підтримки, міжнародних донорських програм, банківських механізмів з елементами гарантування, а також інструментів залучення приватного капіталу в технологічні проекти подвійного, промислового та цифрового призначення [2–4].

Відповідно, концептуальна модель фінансового забезпечення інноваційного розвитку може бути подана як єдність суб’єктів, джерел, інструментів, інституцій та критеріїв оцінювання. До суб’єктів належать держава, підприємства, банки, небанківські фінансові установи, інвестори, фонди розвитку, міжнародні організації, університети та наукові установи. Джерела охоплюють власні, залучені, позикові, бюджетні, грантові та змішані ресурси. Інструменти включають пряме бюджетне фінансування, інноваційні ваучери, податкові стимули, кредити, портфельні гарантії, венчурний капітал, лізинг, факторинг і партнерські інвестиційні механізми. Критерії оцінювання повинні відображати обсяг підтримки, її додатковість, адресність, інклюзивність, технологічну результативність і здатність до мультиплікації приватних інвестицій [2–4].

Концептуальні засади фінансового забезпечення інноваційного розвитку зводяться до таких положень: системності, стадійності, розподілу ризиків, результативності та адаптивності. Їх практична реалізація передбачає перехід від фрагментарного фінансування окремих інноваційних заходів до побудови інтегрованої фінансової екосистеми, у якій державні та приватні ресурси взаємно підсилюють один одного. Для України ключовим завданням є нарощування фінансових ресурсів для науки й інновацій, а й створення такої моделі їх циркуляції, яка забезпечуватиме безперервність інноваційного циклу, зниження бар’єрів для бізнесу та концентрацію коштів на напрямках, що формують технологічну конкурентоспроможність і післявоєнну модернізацію економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мамонтова Н. А., Іванчук Н. В. Сучасні тенденції фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2022. № 28. С. 129–139. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.28.2022.12>
2. Писаренко Т. В., Куранда Т. К., Гаврис Т. В., Осадча А. Б. Реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та отримані результати у 2023 р.: аналітична довідка. Київ : УкрІНТЕІ, 2024. 74 с. URL:

https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2024/18.07.2024/Analitych_dov.Real.priorytet.napr.rozv.nauky.tekhniky.2023-18.07.2024.pdf

3. OECD. OECD Financing SMEs and Entrepreneurs Scoreboard: 2023 Highlights. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/a8d13e55-en>

4. OECD. OECD framework for mapping and quantifying government support for business innovation. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-framework-for-mapping-and-quantifying-government-support-for-business-innovation_f30547e7-en.html

УДК 657:631.11:005

МОКРЯНСЬКИЙ Р.О., студент 3 курсу
Науковий керівник – **СВИНОУС І.В.** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто роль бухгалтерського обліку як важливого інформаційного інструменту управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано значення облікової інформації для прийняття управлінських рішень, контролю за використанням ресурсів та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності аграрних суб'єктів господарювання. Визначено, що удосконалення системи бухгалтерського обліку сприяє підвищенню прозорості управління, зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: бухгалтерський облік, управління підприємством, облікова інформація, сільськогосподарські підприємства, управлінські рішення, ефективність діяльності, інформаційне забезпечення.

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення управління. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень потребує своєчасної, достовірної та повної інформації про виробничі ресурси, витрати, результати діяльності та фінансовий стан підприємства. Важливу роль у формуванні такої інформації відіграє бухгалтерський облік, який виступає основним джерелом економічної інформації та важливим інструментом управління діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу.

У науковій літературі значна увага приділяється дослідженню ролі бухгалтерського обліку у системі управління підприємством. Так, Б. А. Засадний розглядає бухгалтерський облік як важливу інформаційну систему управління, яка забезпечує формування та узагальнення даних про господарську діяльність підприємства і створює основу для прийняття управлінських рішень [1]. На думку П. Пуцентейла, бухгалтерський облік є складовою інформаційної інфраструктури підприємства, що забезпечує менеджмент необхідними даними для планування, контролю та аналізу результатів діяльності [2]. І. В. Орлов підкреслює, що сучасний бухгалтерський облік має виконувати не лише функцію реєстрації господарських операцій, а й виступати інструментом аналітичного забезпечення управління, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів на підприємстві [3].

Бухгалтерський облік забезпечує систематичне відображення господарських процесів, формування інформації про активи, зобов'язання, витрати, доходи та фінансові результати діяльності підприємства. Отримані на основі облікових даних показники використовуються керівництвом для планування виробничої діяльності, контролю використання ресурсів, оцінювання ефективності господарювання та прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень. Таким чином, бухгалтерський облік виступає важливим елементом інформаційно-аналітичної системи управління підприємством.

Особливого значення бухгалтерський облік набуває у сфері сільськогосподарського виробництва, яке характеризується специфічними особливостями функціонування. До них належать сезонність виробництва, тривалість виробничого циклу, залежність від природно-кліматичних умов, використання біологічних активів та значна роль земельних ресурсів. У зв'язку з цим облікова система повинна забезпечувати відображення специфічних об'єктів

обліку, зокрема біологічних активів, витрат на вирощування сільськогосподарських культур, витрат на утримання тварин та формування собівартості сільськогосподарської продукції.

Інформація бухгалтерського обліку використовується для аналізу ефективності використання виробничих ресурсів, визначення рівня витрат і доходів, оцінювання рентабельності виробництва окремих видів продукції та формування фінансових результатів підприємства. На основі таких даних керівництво підприємства має можливість здійснювати контроль за господарською діяльністю, виявляти резерви підвищення ефективності виробництва, оптимізувати структуру витрат та удосконалювати систему управління.

В умовах трансформації аграрного сектору економіки та зростання рівня невизначеності, пов'язаного з воєнними викликами, порушенням логістичних ланцюгів і коливанням ринкової кон'юнктури, значення бухгалтерського обліку як інструменту управління діяльністю сільськогосподарських підприємств суттєво посилюється. Саме облікова інформація дозволяє оперативно оцінювати фінансовий стан підприємства, аналізувати результати діяльності та розробляти ефективні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Таким чином, бухгалтерський облік виступає важливою складовою системи управління діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки забезпечує формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Подальший розвиток облікових систем, їх інтеграція з сучасними інформаційними технологіями та аналітичними інструментами сприятиме підвищенню ефективності управління аграрним виробництвом і забезпеченню сталого розвитку сільськогосподарських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Засадний Б. А. Бухгалтерський облік в інформаційній системі управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 17, ч. 1. С. 146–149.
2. Пуцентейло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. № 1–2. С. 74–82.
3. Орлов І. В. Призначення бухгалтерського обліку та його історична модифікація. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2011. Вип. 3 (21), ч. 2. С. 231–241.

УДК 657:631:658.5

ЧЕРНОБРОВ В.О., студент 3 курсу

Науковий керівник – **ГАВРИК О.Ю.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Досліджено роль обліково-аналітичної інформації у забезпеченні ефективності функціонування аграрного виробництва. Обґрунтовано значення облікових та аналітичних даних для формування управлінських рішень, контролю використання виробничих ресурсів і підвищення результативності діяльності сільськогосподарських підприємств. Визначено, що вдосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення сприяє підвищенню економічної ефективності, конкурентоспроможності та стійкості аграрного виробництва.

Ключові слова: обліково-аналітична інформація, бухгалтерський облік, економічний аналіз, аграрне виробництво, ефективність діяльності, управлінські рішення, сільськогосподарські підприємства.

Ефективний розвиток аграрного сектору економіки значною мірою залежить від рівня організації управління виробничими процесами та якості інформаційного забезпечення управлінських рішень. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю ринкової кон'юнктури, зростанням витрат виробництва та впливом зовнішніх ризиків, зокрема воєнних викликів, особливого значення набуває формування достовірної, повної та оперативної інформації про результати діяльності підприємств аграрного сектору. Важливу роль у цьому процесі відіграє обліково-аналітична інформація, яка формується в системі бухгалтерського обліку та економічного аналізу і використовується для планування, контролю та оцінювання ефективності господарської діяльності.

У науковій літературі питання інформаційного забезпечення управління підприємствами широко досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Так, Л.І. Сопільник розглядає бухгалтерський облік як ключову складову інформаційної системи управління підприємством, що забезпечує формування достовірних даних про господарські процеси та результати діяльності [1]. В. Жук підкреслює, що облікова інформація виступає важливим елементом управлінської інфраструктури підприємства, оскільки на її основі здійснюються планування, контроль та аналіз господарської діяльності [2]. На думку В. Царука, сучасна система обліково-аналітичного забезпечення повинна інтегрувати бухгалтерський облік, економічний аналіз та управлінські інструменти, що дозволяє сформувати комплексну інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень [3].

Обліково-аналітична інформація відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності аграрного виробництва, оскільки дозволяє системно оцінювати використання виробничих ресурсів, рівень витрат, структуру доходів та фінансові результати діяльності підприємства. Завдяки даним бухгалтерського обліку формується інформація про рух матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, яка використовується для контролю господарських операцій, аналізу виробничих показників та визначення економічної ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз, у свою чергу, забезпечує інтерпретацію цих даних, виявлення тенденцій розвитку виробництва, визначення резервів підвищення продуктивності та обґрунтування управлінських рішень.

Особливістю формування обліково-аналітичної інформації в аграрному секторі є необхідність врахування специфічних умов сільськогосподарського виробництва. До таких особливостей належать сезонність виробничих процесів, тривалий виробничий цикл, використання біологічних активів, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов та значна роль земельних ресурсів. У зв'язку з цим система обліку повинна забезпечувати достовірне відображення витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, формування собівартості окремих видів продукції рослинництва і тваринництва, а також оцінювання ефективності використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів.

Важливим напрямом використання обліково-аналітичної інформації є оцінювання економічної ефективності виробництва. На основі облікових даних визначаються показники продуктивності праці, рентабельності виробництва, ефективності використання основних засобів, матеріальних ресурсів і земельного фонду. Це дає можливість керівництву підприємства здійснювати порівняльний аналіз результатів діяльності, визначати економічно доцільні напрями розвитку виробництва та формувати стратегію підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

В умовах трансформації аграрної економіки України та інтеграції до європейського економічного простору зростає значення підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення управління аграрними підприємствами. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнної економіки, коли аграрні підприємства функціонують в умовах підвищених ризиків, логістичних обмежень, зміни структури виробництва та коливань цін на аграрну продукцію. За таких умов обліково-аналітична інформація виступає важливим інструментом адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та підвищення стійкості аграрного виробництва.

Крім того, важливим напрямом розвитку обліково-аналітичної системи є впровадження сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ обліку та аналітичних інструментів управління. Використання автоматизованих систем бухгалтерського обліку, програм управлінської аналітики та цифрових технологій обробки даних дозволяє підвищити оперативність отримання інформації, забезпечити більш глибокий аналіз виробничо-економічних показників та підвищити ефективність управління діяльністю підприємства.

Таким чином, обліково-аналітична інформація є важливим елементом системи управління аграрним виробництвом, оскільки забезпечує формування інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень, оцінювання результатів діяльності

підприємства та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Подальший розвиток системи обліково-аналітичного забезпечення аграрних підприємств має бути спрямований на удосконалення методичних підходів до обліку та аналізу, інтеграцію сучасних цифрових технологій та підвищення ролі аналітичної інформації у процесі управління аграрним виробництвом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сопільник Л. І., Сопільник Р. Л., Скриньковський Р. М. Бухгалтерський облік в системі управління підприємством. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2018. Вип. 20. С. 116–120.
2. Жук В., Замлинський В., Дяченко О. Роль бухгалтерського обліку у становленні економічної науки. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2023. № 3 (318). С. 29–33.
3. Царук В. Ю. Бухгалтерський облік у системі стратегічного управління аграрним підприємством. Економічний аналіз. 2017. Т. 27. № 1. С. 280–285.

УДК: 338.43.02:658.511.3

ПИЛИПЧУК В.Б., студентка 4 курсу

Науковий керівник – **ГАВРИК О.Ю.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Розглянуто особливості використання сучасних цифрових та інформаційних технологій у діяльності фермерських господарств. Визначено їх вплив на ефективність виробництва, облік та управління ресурсами. Обґрунтовано значення інновацій для підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств.

Ключові слова: фермерське господарство, цифрові технології, автоматизація обліку, точне землеробство, аграрні інновації.

Сучасний розвиток аграрного сектору характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, які сприяють підвищенню ефективності виробництва та оптимізації управління господарською діяльністю. Особливо актуальним це є для фермерських господарств, які функціонують у складних економічних умовах та змушені постійно підвищувати свою конкурентоспроможність. У таких умовах використання сучасних інформаційних технологій стає важливим інструментом забезпечення ефективного управління ресурсами, ведення обліку та прийняття управлінських рішень.

Метою дослідження є визначення основних напрямів використання сучасних технологій у фермерських господарствах та оцінка їх значення для підвищення ефективності господарської діяльності.

Одним із ключових напрямів технологічного розвитку фермерських господарств є впровадження цифрових інформаційних систем управління [1]. Такі системи дозволяють автоматизувати процеси обліку, планування та контролю виробничих операцій. Зокрема, використання спеціалізованого програмного забезпечення забезпечує оперативне ведення бухгалтерського обліку, облік витрат, формування фінансової звітності та контроль руху матеріальних ресурсів.

Важливу роль відіграють технології точного землеробства, які базуються на використанні GPS-навігації, геоінформаційних систем та сенсорних технологій. Завдяки цим інструментам фермери можуть більш точно планувати посівні роботи, визначати оптимальні норми внесення добрив, контролювати стан ґрунтів та посівів. Це дозволяє підвищити урожайність культур та одночасно зменшити витрати на виробництво.

Крім того, значного поширення набуває використання дронів та супутникового моніторингу. За допомогою безпілотних літальних апаратів здійснюється контроль стану посівів, виявлення проблемних ділянок, аналіз рівня зволоження ґрунтів та поширення

шкідників або хвороб рослин. Отримані дані дають змогу оперативно реагувати на зміни у виробничому процесі та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [2].

Важливим напрямом цифровізації є також автоматизація бухгалтерського та управлінського обліку. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє значно спростити процес обліку витрат на виробництво, руху матеріальних ресурсів, обліку основних засобів та розрахунків з контрагентами [3]. Це підвищує точність облікової інформації та забезпечує її оперативність, що є важливим для ефективного управління господарством.

До сучасних технологій, що активно впроваджуються у фермерських господарствах, належать також системи автоматизованого контролю техніки та логістики. Використання GPS-моніторингу дозволяє відстежувати переміщення сільськогосподарської техніки, контролювати витрати пального та оптимізувати використання технічних ресурсів. Це сприяє зниженню виробничих витрат і підвищенню ефективності використання машинно-тракторного парку.

Не менш важливим є використання хмарних технологій, які забезпечують зберігання та обробку великих обсягів даних. Завдяки цьому фермери можуть отримувати доступ до необхідної інформації у будь-який час та з будь-якого пристрою [4]. Хмарні сервіси також сприяють інтеграції різних інформаційних систем та забезпечують більш ефективний обмін даними між підрозділами господарства.

Впровадження сучасних технологій у фермерських господарствах сприяє підвищенню прозорості обліку, покращенню контролю за використанням ресурсів та оптимізації виробничих процесів. Крім того, використання цифрових інструментів дозволяє зменшити ризики прийняття помилкових управлінських рішень та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства [5].

Отже, застосування сучасних технологій у фермерських господарствах є важливим чинником їх сталого розвитку. Використання цифрових систем управління, точного землеробства, автоматизації обліку та моніторингових технологій сприяє підвищенню продуктивності виробництва, зниженню витрат та покращенню якості управління господарською діяльністю. Подальше впровадження інноваційних технологій є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств у сучасних економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ярошук Р. В. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>
2. Olkhovskiy A. Innovative technologies in growing and storing agricultural crops. Scientific Progress & Innovations. 2025. Vol. 28, № 2. P. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.31210/spi2025.28.02.11>
3. Hrynevych O., Blanco Canto M., Jiménez García M. Tendencies of precision agriculture in Ukraine: disruptive smart farming tools as cooperation drivers. Agriculture. 2022. Vol. 12, № 5. Article 698. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture12050698>
4. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток фермерських господарств в Україні: тенденції та перспективи. Економіка АПК. 2020. № 4. С. 6–14.
5. Жук В. М. Бухгалтерський облік у фермерських господарствах: особливості організації та ведення. Облік і фінанси. 2019. № 2. С. 12–18.

УДК: 657:658.15

ОНИЩЕНКО Т.А., магістрант

Науковий керівник – **ХОМОВИЙ С.М.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ОБЛІК ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено організаційні аспекти облікового забезпечення управління фінансовими результатами діяльності підприємства. Розкрито роль управлінського обліку у формуванні інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень.

Ключові слова: фінансовий результат, витрати, управлінський облік, операційна діяльність, стандарти бухгалтерського обліку.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем його фінансових результатів. Саме фінансовий результат виступає узагальнюючим показником господарської діяльності суб'єкта господарювання, що відображає співвідношення між отриманими доходами та понесеними витратами за певний звітний період. Від величини прибутку або збитку залежить фінансова стійкість підприємства, його конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість та можливості подальшого розвитку [1, с. 541]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами діяльності підприємства.

Важливу роль у формуванні інформаційної бази для управління фінансовими результатами відіграє бухгалтерський облік. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [3], бухгалтерський облік визначається як процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства внутрішнім і зовнішнім користувачам для прийняття управлінських рішень. Саме бухгалтерський облік забезпечує формування достовірної та повної інформації про доходи, витрати та фінансові результати діяльності підприємства, що є необхідною умовою для ефективного управління.

Система обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, до яких належать бухгалтерський облік, управлінський облік, економічний аналіз, внутрішній контроль та фінансова звітність. У сукупності ці елементи формують інформаційно-аналітичне середовище, яке забезпечує своєчасне отримання, обробку та інтерпретацію економічної інформації з метою підтримки процесу управління. Об'єктами обліково-аналітичного забезпечення виступають різні види облікової інформації, зокрема первинна, поточна та підсумкова (результативна) інформація.

У сучасних умовах управління фінансовими результатами передбачає використання комплексного підходу, який поєднує облікові, аналітичні та контрольні інструменти. Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити фактори, що впливають на формування прибутку, а також визначити резерви підвищення рентабельності. На основі результатів економічного аналізу керівництво підприємства приймає управлінські рішення щодо оптимізації витрат, удосконалення структури доходів, підвищення ефективності використання ресурсів та розробки стратегічних напрямів розвитку.

Особливе значення у системі управління фінансовими результатами має управлінський облік, який забезпечує формування внутрішньої інформації для потреб менеджменту. На відміну від фінансового обліку, що орієнтований переважно на зовнішніх користувачів, управлінський облік спрямований на задоволення інформаційних потреб керівників різних рівнів управління. Він дозволяє здійснювати планування, бюджетування, контроль витрат та аналіз відхилень фактичних показників від запланованих.

Система обліково-аналітичного забезпечення також включає елементи внутрішнього контролю, який спрямований на забезпечення достовірності облікової інформації, запобігання помилкам та зловживанням, а також підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Ефективно організований внутрішній контроль сприяє підвищенню прозорості фінансово-господарської діяльності та формуванню достовірних фінансових результатів.

Важливою тенденцією розвитку сучасних систем управління є активне впровадження цифрових технологій, що суттєво змінює підходи до організації обліково-аналітичного забезпечення. Діджиталізація бізнес-процесів сприяє підвищенню оперативності обробки інформації, зменшенню трудомісткості облікових процедур та підвищенню точності фінансових розрахунків. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що значно підвищує ефективність управління фінансовими результатами [2].

Одним із найпоширеніших інструментів автоматизації управлінських процесів є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтеграцію різних функціональних підсистем підприємства в єдину інформаційну платформу. Використання таких систем дозволяє об'єднати дані бухгалтерського, управлінського та виробничого обліку, забезпечуючи комплексний підхід до управління ресурсами та фінансовими результатами. Серед популярних програмних продуктів, що застосовуються для управління фінансовою діяльністю підприємств, варто відзначити систему Microsoft Dynamics 365 Finance, яка забезпечує автоматизацію фінансового обліку, бюджетування, планування та аналізу фінансових показників.

Використання сучасних інформаційних технологій також відкриває можливості для застосування інструментів прогнозу аналітики та алгоритмів машинного навчання. Такі технології дозволяють здійснювати моделювання фінансових показників, прогнозувати динаміку доходів і витрат, а також оцінювати вплив різних факторів на фінансові результати підприємства. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни економічного середовища.

Крім того, діджиталізація фінансових процесів забезпечує доступ підприємств до сучасних фінансових сервісів, зокрема онлайн-банкінгу, електронних платіжних систем та мобільних фінансових додатків. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які отримують можливість використовувати сучасні фінансові інструменти для управління грошовими потоками та оптимізації фінансової діяльності.

Водночас впровадження цифрових технологій у систему обліково-аналітичного забезпечення супроводжується певними ризиками. Одним із найбільш суттєвих викликів є загроза кібератак, несанкціонованого доступу до інформаційних систем та витоку конфіденційної фінансової інформації. У зв'язку з цим особливого значення набуває забезпечення належного рівня кібербезпеки, що передбачає використання сучасних засобів захисту інформації, систем резервного копіювання даних та механізмів контролю доступу до інформаційних ресурсів.

Отже, обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами є важливою складовою системи фінансового менеджменту підприємства. Воно забезпечує формування достовірної та своєчасної інформації про доходи, витрати та результати діяльності, що є необхідною умовою для прийняття ефективних управлінських рішень. Інтеграція облікових, аналітичних та контрольних інструментів дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління фінансовими результатами та підвищити ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, удосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення, зокрема шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, є важливим напрямом підвищення ефективності фінансового управління. Використання ERP-систем, цифрових платформ та інструментів аналітики даних сприяє підвищенню якості облікової інформації, оперативності її обробки та обґрунтованості управлінських рішень. У результаті це забезпечує зростання прибутковості підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванюженко К.О., Юр'єва І.А. Бухгалтерський облік фінансових результатів підприємства в системі управлінської діяльності. У: Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 540–543.
2. Мазур Н. А. Фінансові результати підприємств України: особливості бухгалтерського забезпечення їх формування та управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-09-01>
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

КОНОВАЛОВА Ю.С., студентка 4 курсу

Науковий керівник – **АЛЕКСЄЄВА О.І.**, канд. псих. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК СКЛАДНИК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Розглядається роль невербальної комунікації вихователя у забезпеченні ефективної педагогічної взаємодії в закладі дошкільної освіти. Проаналізовано основні канали невербального спілкування педагога з дітьми та батьками, їх вплив на емоційний стан і розвиток дошкільників. Обґрунтовано необхідність цілеспрямованої роботи над невербальними уміннями вихователя в системі його професійного розвитку.

Ключові слова: невербальна комунікація, вихователь, заклад дошкільної освіти, педагогічна взаємодія, жест, міміка, просторова організація.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі комунікативної компетентності педагога в сучасному освітньому середовищі, зокрема в закладах дошкільної освіти, де взаємодія вихователя з дітьми, батьками та колегами є ключовим чинником ефективності освітнього процесу. Комунікативна компетентність педагога розглядається як важлива складова його професійної майстерності, оскільки саме через спілкування здійснюється передача знань, формування емоційно-позитивної атмосфери та організація педагогічної взаємодії.

Педагогічне спілкування у закладі дошкільної освіти це набагато більше, ніж слова. Дитина дошкільного віку ще не має достатнього мовного досвіду, щоб вловлювати тонкощі вербального повідомлення, зате надзвичайно гостро реагує на те, як вихователь стоїть, рухається, дивиться і жестикулює. Невербальна складова комунікації педагога формує емоційний фон групи, впливає на відчуття безпеки й довіри у дітей і значною мірою визначає якість усього освітнього середовища. При цьому питання цілеспрямованого розвитку невербальних комунікативних умінь вихователів у практиці ЗДО досі залишається недостатньо розробленим [1].

Мета дослідження – розкрити роль невербальної комунікації як важливого складника комунікативної компетентності педагогів закладів дошкільної освіти та визначити її значення для ефективної педагогічної взаємодії з дітьми дошкільного віку, батьками і колегами.

Невербальна комунікація охоплює кілька взаємопов'язаних каналів. Кінесика це жести, міміка, пантоміміка і рухи тіла є найбільш насиченим з них. Проксеміка стосується просторової організації спілкування: дистанції між педагогом і дитиною та її зміни залежно від ситуації. Паралінгвістика включає в себе: характеристики голосу, темп, гучність, інтонацію, паузи, які супроводжують мовлення і надають йому різного емоційного забарвлення. Названі канали працюють одночасно і у сукупності передають значно більше інформації, ніж вербальне повідомлення саме по собі [2].

Дитина дошкільного віку сприймає невербальні сигнали дорослого безпосередньо й емоційно, ще до того, як осмислює слова. Саме через невербальний канал дитина зчитує, чи справді вихователь задоволений її роботою, чи роздратований, чи готовий вислухати, чи поспішає. Якщо вербальне й невербальне повідомлення суперечать одне одному, наприклад, вихователь говорить «молодець» із напруженою позою і відведеним поглядом – дитина інтуїтивно довіряє саме невербальному сигналу. Несвідома відкритість до невербальної інформації робить дошкільників надзвичайно вразливими до непослідовності у поведінці педагога [3].

По-перше, просторова організація спілкування у групі ЗДО є одним із найпростіших, але найдієвіших інструментів педагогічної взаємодії. Вихователь, який спілкується з дитиною на рівні її зросту – присідає, нахилиється або сідає поруч – фізично демонструє рівність у діалозі та готовність до контакту. Натомість педагог, який постійно стоїть над дитиною, несвідомо утверджує дистанцію влади, що стримує дитячу ініціативу та

мовленнєву активність. Наприклад, під час вільної гри вихователь, який приєднується до дітей, сідаючи на підлогу, отримує якісно іншу взаємодію, ніж той, хто спостерігає стоячи осторонь, діти охочіше вступають у діалог, розповідають, запитують [1].

По-друге, міміка вихователя виконує у роботі з дошкільниками функцію постійного емоційного коментаря. Відкритий, зацікавлений вираз обличчя під час розповіді дитини – сигнал, що її чують і що її слова мають значення. Вираз байдужості чи вимушеної уваги дитина розпізнає миттєво і починає говорити менше, коротше, без деталей. Для дитини, яка тільки вчиться висловлюватися, реакція дорослого є основним орієнтиром: якщо педагог слухає з живим інтересом – дитина говорить; якщо відповідь у виразі обличчя відсутня – не хоче спілкуватися [4].

По-третє, голос вихователя: темп мовлення, гучність і багатство інтонацій дитина сприймає так само безпосередньо, як жест чи погляд, і нерідко саме через голос формує перше враження про настрій педагога ще до того, як зрозуміє зміст сказаного. Монотонне, рівне за гучністю мовлення педагога не лише не утримує увагу дошкільників, а й формує у них збіднений слуховий досвід. Натомість голос, який змінює темп залежно від змісту, знижується до пошепки в кульмінаційні моменти казки або підіймається в ігрових ситуаціях, стає для дитини провідником у простір живого спілкування. Формування такої професійно-мовленнєвої культури є одним із базових завдань підготовки вихователя, адже голосові характеристики педагога здебільшого визначають емоційну атмосферу заняття задовго до того, як дитина починає розуміти зміст сказаного [5].

Невербальна комунікація вихователя є значущою і у взаємодії з батьками. Закрита поза, відсутність зорового контакту або скорочена дистанція під час розмови в коридорі можуть зруйнувати довіру, яку педагог намагається вибудувати словами. Батьки, так само як і діти, зчитують невербальні сигнали і формують своє ставлення до педагога та до закладу загалом не стільки через те, що він говорить, скільки через те, як він поводить себе. Вихователь, який під час розмови з батьком стоїть у відкритій позі, підтримує зоровий контакт і не поспішає, демонструє повагу і готовність до партнерства і батьки це зчитують одразу [3].

Незважаючи на очевидну значущість невербальних умінь, цілеспрямованій роботі над ними у системі підготовки й підвищення кваліфікації вихователів приділяється мало уваги. Комунікативна компетентність педагога в цілому і невербальний складник зокрема потребують усвідомленого формування, а не стихійного нагромадження досвіду. Самоспостереження вихователя за власними невербальними патернами через перегляд відеозаписів занять або зворотний зв'язок від колег дає значно кращий результат, ніж будь-яка теоретична лекція про мову тіла [6].

Отже, можемо сказати, що невербальна комунікація є не другорядною, а центральною складовою педагогічної взаємодії у ЗДО. Жест, погляд, голос і відстань між вихователем і дитиною говорять більше, ніж слова і формують емоційний фон, у якому відбувається весь освітній процес. Цілеспрямований розвиток невербальних умінь педагога має стати обов'язковою частиною методичної роботи в закладі, а не залишатися поза увагою на тлі інших професійних завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мороз-Рекотова Л. В. Професійно-комунікативна культура вихователя закладу дошкільної освіти як наукова проблема. Імідж сучасного педагога. 2019. № 1 (184). С. 12–18.
2. Козинець І. Особливості формування засобів невербальної комунікації. Педагогічні науки. 2015. № 63. С. 20–25.
3. Ткаченко О. Формування етнопедагогічних компетенцій вчителя-вихователя в організації партнерської взаємодії. Acta Paedagogica Volynienses. 2022. № 4. С. 36–41.
4. Мкртічян О. А. Роль музичного мистецтва в розвитку комунікативної компетентності вихователя. Академічні студії. Серія «Педагогіка». 2022. № 2. С. 66–70.
5. Степанова Т. М. Педагогічні умови формування професійно-мовленнєвої культури майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів. Наука і освіта. 2015. № 9. С. 166–170.
6. Чеботарьова І. О. Комунікативна компетентність: теоретичний аспект. Наукові записки кафедри педагогіки. 2014. Вип. 36. С. 205–215.

СКАКОВСЬКА Д.О., студентка 5 курсу

Науковий керівник – АЛЕКСЄЄВА О.І., канд. псих. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ПІДТРИМКИ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧНІВ В УМОВАХ ПОВІТРЯНИХ ТРИВОГ

Розкрито вплив повітряних тривог на командну взаємодію учнів, суть та ефективність психологічних методів підтримки. Метою дослідження є визначити який із психологічних методів найбільше підходить для підтримки командної взаємодії в умовах повітряних тривог, та розробка рекомендацій щодо психологічної підтримки командної взаємодії учнів старших класів.

Ключові слова: командна взаємодія, повітряна тривога, психологічні методи, дослідження, емоційний стан.

Війна приносить втрати та ускладнює нормальне функціонування всіх сфер нашого життя. І для покращення якості життя потрібно адаптуватись до умов, в яких ми живемо. Наразі є необхідним наявність навичок тайм-менеджменту, вміння створення гнучкого щоденного графіку, який дає можливість скоригувати плани на день у разі повітряної тривоги. Із введенням повітряних тривог у нашу повсякденну рутину прийшли зміни у звичний робочий день. Це має значний вплив на продуктивність, та взаємодію у команді учнів, стосунки між її членами та вплив на виконання поставленої задачі.

Мета – теоретично дослідити вплив повітряних тривог на командну взаємодію та емпірично визначити ефективність психологічних методів підтримки командної взаємодії до повітряної тривоги та після.

Для з'ясування впливу повітряних тривог на взаємодію у команді спочатку потрібно визначити поняття «командна взаємодія». За визначенням А. Черкаського, командна взаємодія – особливий тип взаємин, заснований на особистісному прийнятті один одного, взаємній повазі та визнанні, високому рівні мотивації, загальних групових цінностях і різнобічному діловому співробітництві, характерному для членів команди [9, с.184].

Особливістю команди є те, що їй притаманна внутрішня самоорганізація, яка в основному ґрунтується на неформальних стосунках. Учасники команди об'єднані не посадовими інструкціями, а нормами вищого характеру: цілями, цінностями, метою, власною системою комунікації та мотивації. Важливою особливістю команд є те, що вони можуть утворюватись практично для будь-яких цілей [5, с.57].

Головною характеристикою роботи під час повітряних тривог є постійна наявність тривожності переживань, які впливають на загальний емоційний стан та психологічний клімат команди. Від психологічного стану кожного з членів команди залежить якість трудової діяльності, яка відображається на процесі та результатах завдання [2].

Для стабілізації емоційного стану доцільно використовувати різноманітні психологічні методи підтримки ментального здоров'я. Ці методи спрямовані на «знецінення» стресового фактора. Зниження значимості негативного впливу, як правило, йде через раціональний компонент психіки – когнітивну сферу, або через емоційний – емотивну сферу особистості [1, с.118]. Психологічні інтервенції можуть значно зменшити психоемоційні наслідки війни. Дослідження підтверджують ефективність таких методів, наприклад: когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) – доведено її ефективність у роботі з ПТСР, депресією та тривожними розладами (Ehlers et al., 2024); метод десенсибілізації та переробки рухами очей (EMDR) – сприяє зниженню інтенсивності травматичних спогадів (Shapiro, 2023); групова терапія – сприяє соціальній адаптації та покращенню психоемоційного стану (Mollica et al., 2024)[3, с.518].

Таким чином, зрозуміло, що від емоційного стану команди залежить якість їх взаємодії, і для її стабілізації та покращення загального психологічного клімату, як дієвий метод, можна застосовувати психологічні методи підтримки.

Дослідження проводилось за участю учнів закладу загальної середньої освіти до початку повітряної тривоги та після її завершення. Використовувались такі діагностичні інструменти: методика самооцінки емоційного стану Уессмана-Рікса та коефіцієнт кутового перетворення Фішера. У якості методів психологічної підтримки командної взаємодії було використано два тренінги: техніки мозкового штурму: як організувати ефективні сесії мозкового штурму, щоб генерувати ідеї [8, с.38] та «Ваше бачення своєї ролі у команді».

За результатами дослідження статистичної достовірності відмінностей емоційного стану учнів двох старших класів, зображеними в таблиця 1 Статистична достовірність відмінностей емоційного стану учнів двох старших класів (перша методика), загальний емоційний стан учнів після першої методики не має значних відмінностей між класом, який брав участь у тренінгу до повітряної тривоги та класом, який брав участь у тренінгу після повітряної тривоги.

Таблиця 1 – Статистична достовірність відмінностей емоційного стану учнів двох старших класів

Загальний емоційний стан	9-А клас (до повітряної тривоги)		9-Б клас (після повітряної тривоги)		Ф
	Абс.	%	Абс.	%	
Низький рівень	1	4,54	1	4,54	0.0
Середній рівень	17	77,27	18	81,81	0.374
Високий рівень	4	18,18	3	13,63	0.413
Всього	22	100	22	100	-

За результатами дослідження статистичної достовірності відмінностей емоційного стану учнів двох старших класів, які зображені в таблиці 2 Статистична достовірність відмінностей емоційного стану учнів двох старших класів (друга методика), загальний емоційний стан учнів після другої методики також не має значних відмінностей між класом, який брав участь у тренінгу до повітряної тривоги та класом, який брав участь у тренінгу після повітряної тривоги.

Таблиця 2 – Статистична достовірність відмінностей емоційного стану учнів двох старших класів

Загальний емоційний стан	9-А клас		9-Б клас		Ф
	Абс.	%	Абс.	%	
Низький рівень	1	4,54	1	4,54	0,0
Середній рівень	19	86,36	21	95,45	1.084
Високий рівень	2	9,09	-	-	-
Всього	22	100	22	100	-

Низький рівень мають 5 % з обох груп учасників, що може свідчити про погіршений емоційний стан респондента, можливе емоційне вигорання. Середній рівень емоційного стану мають 77 % опитуваних з першої методики, та 82 % другої методики, що означає внутрішній спокій та впевненість у собі, що є властивостями емоційного стану випробуваного, дають йому змогу гнучко адаптуватися до різних життєвих ситуацій і долати стреси. Високий рівень – 18 % першої групи опитуваних, та 14 % другої, може вказувати на надлишкову емоційність, поєднану із самовпевненістю, що межує з переоцінкою своїх можливостей, може привести до нездатності активно діяти в разі виникнення стресової ситуації [7, с.21].

Як рекомендацію, щодо психологічної підтримки командної взаємодії учнів старших класів, можна запропонувати проведення виховної години на тему психологічних технік самопомоги. Техніки самопомоги – це прості вправи, які допомагають опанувати стрес та позбутися емоційної напруги. Виконуючи ці вправи, ми звертаємо увагу на свої відчуття в тілі, дихання, думки та емоції. Прикладами таких вправ є: дихальна практика «Долонька», вправа «Термометр емоцій», вправа «Дихання по квадрату» [6, с.13; 4, с.4].

Психологічні методи підтримки є ефективними для командної взаємодії в умовах повітряних тривог. Вони допомагають стабілізувати емоційний стан кожного члена команди, забезпечуючи підвищення продуктивності, створення комфортного психологічного клімату та має позитивний вплив на трудову діяльність. Незважаючи на умови співпраці під час частих повітряних тривог, більшість учасників дослідження мають стабільний емоційний стан, який допомагає адаптуватись до стресових умов та бути активним учасником у командній взаємодії. В якості рекомендацій для психологічної підтримки був розроблений короткий список прикладів вправ для саморегуляції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасіна С. В. Методи підтримки працездатності стресу стійкості ділової людини. "Наука і освіта". 2016, No2-3, С.115-121
2. Костишин Н. С. Стресостійкість колективу під час війни налаштування: психологічного клімату. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2022 No 14-15 С. 565-570
3. Лук'янчук Н. Психологічна підтримка особистості під час війни в Україні. Вчені записки Університету «КРОК». 2025 No1 (77) С.513-520
4. Мерзлякова О. Стратегії стресостійкості в умовах колективної травми. Інформаційно-аналітичний супровід освіти і науки в умовах воєнного стану. Віртуальний читальний зал освітянина. Рубрика «Освіта і наука під час війни». 2023, 2 квартал
5. Методики вивчення повсякденного стресу і способів розв'язання кризових життєвих ситуацій / О. Я. Кляпець, Б. П. Лазоренко, Л. А. Лепіхова, В.В. Савінов. Київ: Міленіум, 2009. 120с.
6. Методичні рекомендації щодо надання психологічної підтримки учасникам освітнього процесу. URL: <https://howareu.com/static-objects/howareu/media/Posibnuki/10.05.pdf> (дата звернення: 06.03.2026)
7. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. За наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 176 с.
8. Тарасевич І.Ю. Психологічний тренінг: теорія і практика: глосарій основних термінів та методів психологічного тренінгу. Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2024. 50 с.
9. Черкаський А. В. Психологічні особливості командної взаємодії в екстремальних ситуаціях. Вісник Національного університету оборони України. 2024 1(77) С. 181-187

УДК 159.9:316.6:005.32

КИТАЄВ В, студент 5 курсу

Науковий керівник – **АЛЕКСЄЄВА О.І.**, канд. псих. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ SOFT SKILLS У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У тезах розглянуто значення soft skills як важливого чинника формування конкурентоспроможності працівників у сучасних організаціях. Проаналізовано роль комунікативних умінь, емоційного інтелекту, здатності до командної взаємодії, адаптивності та критичного мислення у забезпеченні ефективної професійної діяльності. Обґрунтовано, що розвиток гнучких навичок сприяє підвищенню професійної мобільності, ефективності міжособистісної взаємодії та успішності працівників у динамічному організаційному середовищі.

Ключові слова: soft skills, конкурентоспроможність працівників, комунікативна компетентність, емоційний інтелект, професійний розвиток, організаційне середовище.

У сучасних умовах глобалізації, швидких технологічних змін та трансформації ринку праці зростають вимоги до професійної підготовки та особистісних якостей працівників. Сучасні організації потребують не лише високого рівня професійних знань і спеціалізованих умінь (hard skills), але й розвинених соціально-психологічних компетентностей, що забезпечують ефективну взаємодію в колективі, адаптацію до змін та продуктивне вирішення професійних завдань.

У цьому контексті особливої ваги набувають soft skills –це комплекс універсальних навичок, які сприяють успішній професійній діяльності та підвищують конкурентоспроможність працівника на ринку праці. З огляду на це актуальним є дослідження ролі soft skills у формуванні конкурентоспроможності персоналу в сучасних організаціях.

Мета дослідження – проаналізувати роль soft skills у формуванні конкурентоспроможності працівників сучасних організацій та визначити їх значення для ефективної професійної діяльності.

Основні результати дослідження. Аналіз літератури засвідчує, що сьогодні роботодавці висовують вимоги перед майбутніми працівниками щодо підготовки висококваліфікованих фахівців, конкурентоздатних на ринку праці, які мають володіти не тільки «hardskills» (професійними компетенціями), що необхідні для виконання трудових функцій, але й «softskills». Роботодавці стверджують, що існує гостра потреба і необхідність формування у молодого покоління таких якостей, як: творчість, ініціативність, креативне мислення, емоційний інтелект, готовність до співпраці та розв'язання актуальних виробничих проблем. В умовах нової соціально-економічної реальності професійна підготовка майбутнього управлінця стає предметом досліджень багатьох науковців [5].

Аналіз наукових джерел свідчить, що soft skills розглядаються як сукупність соціальних, комунікативних та особистісних навичок, які забезпечують ефективну взаємодію людини з іншими учасниками професійного середовища. До найважливіших soft skills, що впливають на конкурентоспроможність працівників, належать комунікативні вміння, здатність до командної роботи, емоційний інтелект, критичне мислення, креативність, гнучкість та здатність до самоорганізації [1; 2].

Розвинені комунікативні навички сприяють ефективному обміну інформацією, встановленню конструктивних міжособистісних відносин та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Емоційний інтелект дозволяє працівникам краще розуміти власні емоції та емоції інших, що підвищує якість взаємодії та сприяє ефективному розв'язанню конфліктних ситуацій.

Крім того, здатність до командної роботи, адаптивність та відкритість до нових знань забезпечують швидку інтеграцію працівників у професійне середовище, підвищують їхню професійну мобільність та сприяють успішному виконанню організаційних завдань. У сучасних організаціях soft skills дедалі частіше розглядаються як важлива складова професійної компетентності, що безпосередньо впливає на кар'єрний розвиток працівника та його ефективність у професійній діяльності [3].

Отже, soft skills виступають важливим психологічним ресурсом формування конкурентоспроможності працівників у сучасних організаціях. Розвинені комунікативні, соціальні та особистісні навички сприяють ефективній взаємодії в колективі, підвищують адаптивність працівників до змін та забезпечують успішність професійної діяльності. У зв'язку з цим актуальним є впровадження програм розвитку soft skills у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності та ефективності діяльності організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоулман, Д. (1998). Робота з емоційним інтелектом. Бантам: Нью-Йорк.
2. Глазунова, О., Волошина, Т., & Корольчук, В. (2019). Розвиток «Soft Skills» у майбутніх фахівців з інформаційних технологій: методи, засоби, індикатори оцінювання. Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє Е-середовище сучасного університету», 2019, (с. 93-106). <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s8>
3. Лугова, В. М., & Серіков, Д. О. (2019). Модель розвитку управлінської компетентності керівників підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : Тези Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Харків, 18-19 березня 2019 року), (с. 75–77). Харків: ФОП Панов А.М.
4. Махначова, Н., & Мідляр, А. (2017). «Soft Skills» керівника підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове видання. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 17. 380–383. Відновлено з <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/80.pdf>
5. Черушева, Г. (2023). Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності. Організаційна психологія. Економічна психологія, (1(28)), 128-137. <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.13>

ЧЕРНЯК О., студент 5 курсу

Науковий керівник – **АЛЕКСЄЄВА О.І.**, канд. псих. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ЖИТТЕСТІЙКІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОЛЕКТИВАХ

У дослідженні представлено життєстійкість працівників як ключовий чинник професійної ефективності та адаптації до стресових ситуацій. Розглянуто структуру життєстійкості, фактори її розвитку та методи підвищення, а також її вплив на продуктивність і психологічний клімат в організаційних колективах. Практична значущість результатів полягає у формуванні рекомендацій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організацій.

Ключові слова: життєстійкість, професійна ефективність, психологічний ресурс, адаптація, стресостійкість, емоційний інтелект, організаційна поведінка, корпоративна культура.

Життєстійкість є стійкою багатовимірною особистісною властивістю, що являє собою сукупність поглядів та переконань про себе та навколишній світ, які забезпечують мужність та мотивацію людини перетворити складні ситуації на можливості зростання, а також здатність залишатися здоровим та здійснювати високоефективну діяльність, незважаючи на високий рівень стресу [4]. Трьома невід'ємними складовими життєстійкості вважаються включеність, контроль та прийняття виклику. Професійну життєстійкість ми розглядаємо як системну особистісно-професійну властивість, що формується у фахівця впродовж професійного життя, виявляючись у певному рівні включеності в професійну діяльність, контролі за нею та прийнятті «професійних викликів», і забезпечує його здатність протистояти несприятливим обставинам в роботі, запобігаючи розвитку професійної дезадаптації, розладам здоров'я та забезпечуючи особистісно-професійне зростання. У кожній із трьох складових професійної життєстійкості також можна виокремити ще чотири компоненти: емоційний, мотиваційний, соціальний і власне професійний [3].

Сучасні організації функціонують у постійно змінному та конкурентному середовищі, що ставить перед працівниками високі вимоги до адаптивності, стресостійкості та здатності до ефективного виконання професійних завдань. У цих умовах життєстійкість виступає одним із ключових психологічних ресурсів, який забезпечує не лише збереження психоемоційного здоров'я працівників, а й підвищення їхньої професійної ефективності.

Життєстійкість (resilience) можна визначити як комплексну характеристику особистості, що включає когнітивні, емоційні, мотиваційні та соціальні компоненти. Вона проявляється у здатності зберігати емоційну рівновагу, адекватно реагувати на стресові та кризові ситуації, ефективно вирішувати проблеми та зберігати продуктивність навіть в умовах високого психологічного навантаження. Складовими життєстійкості є емоційна стабільність, когнітивна гнучкість, мотиваційна стійкість та соціальна підтримка, які взаємодіють між собою та впливають на поведінку працівника в професійній сфері [4].

Метою дослідження є дослідження життєстійкості працівників як чинника професійної ефективності, визначення основних факторів розвитку життєстійкості та формулювання практичних рекомендацій щодо її підвищення в організаційних колективах.

Дослідження психологів показують, що рівень життєстійкості безпосередньо впливає на професійну ефективність працівників. Працівники з високим рівнем життєстійкості характеризуються більшою здатністю концентрувати увагу на завданні, швидше знаходять рішення у складних ситуаціях, зберігають високу продуктивність та демонструють позитивну взаємодію у колективі [1]. Вони менш схильні до професійного вигорання, мають вищу задоволеність роботою та лояльність до організації. Таким чином, життєстійкість виступає фактором не лише індивідуальної, але й колективної ефективності.

Розвиток життєстійкості працівників залежить від ряду факторів, серед яких можна виділити індивідуальні, організаційні та соціальні. Індивідуальні фактори включають

особистісні ресурси, такі як оптимізм, самоконтроль, цілеспрямованість, досвід подолання стресових ситуацій, емоційний інтелект. Організаційні фактори визначаються корпоративною культурою, наявністю програм наставництва, можливостями професійного розвитку, системою винагороди та підтримки працівників. Соціальні фактори представлені рівнем підтримки колег і керівництва, наявністю ефективних комунікативних каналів та умовами командної взаємодії.

Для підвищення життєстійкості організації можуть застосовувати різні практичні методи. Серед них – тренінги з розвитку стресостійкості та емоційного інтелекту, психологічне консультування та коучинг, практики mindfulness, медитації та техніки регуляції робочого навантаження. Особливе значення має формування корпоративного середовища підтримки та відкритої комунікації, що сприяє ефективному використанню соціальних ресурсів у колективі.

Підвищення життєстійкості працівників має безпосередній практичний ефект для організації. Воно сприяє зростанню продуктивності та якості виконання професійних завдань, зниженню рівня стресу та вигорання, покращенню психологічного клімату у колективі. Крім того, життєстійкість є стратегічним ресурсом, який дозволяє організаціям адаптуватися до змінних умов, кризових ситуацій та підтримувати свою конкурентоспроможність [2].

Отже, життєстійкість працівників виступає ключовим чинником формування професійної ефективності в організаційних колективах. Вона забезпечує не лише індивідуальну адаптивність та продуктивність, а й позитивно впливає на загальний психологічний клімат та ефективність роботи колективу в цілому. Розробка та впровадження програм розвитку життєстійкості є важливим напрямом управління персоналом та стратегічним ресурсом сучасних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Германський, І. Ю., Кондратюк, С. М. (2016). Теоретичні підходи до розуміння сутності життєстійкості особистості. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна", 12, 129–132. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2016_12_29
2. Грішин, Е. (2021). Резиліентність особистості: Сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Психологія, 64, 62–81. <https://doi.org/10.34142/23129387.2021.64.04>
3. Кокун, О. М. (2020). Професійна життєстійкість особистості: аналіз феномена. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Том. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія, 20, 68–81. <https://lib.iitta.gov.ua/721356/>
4. Кокун, О. М. (2021а). Життєстійкість як напрям сучасних психологічних досліджень. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Том. V, Вип. 21, 69–88.
5. Чиханцова, О. А. (2021). Психологічні основи життєстійкості особистості: монографія. Київ: Талком. <https://lib.iitta.gov.ua/727629/>

УДК: 159.944.4:005.32:373.2

ЩЕРБАК Я.В., студентка 4 курсу

Науковий керівник – **АЛЕКСЄЄВА О.І.**, канд. псих. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Розглядаються організаційно-психологічні чинники виникнення синдрому професійного вигорання у працівників закладів дошкільної освіти. Проаналізовано основні прояви вигорання у вихователів: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень, вплив умов праці, навантаження та мікроклімату у колективі. Розглянуто вплив воєнного стану на психологічний стан педагогів дошкільної ланки та можливі напрямки профілактики синдрому на організаційному рівні.

Ключові слова: професійне вигорання, вихователь, заклад дошкільної освіти, емоційне виснаження, організаційні чинники, деперсоналізація, воєнний стан.

Проблема професійного вигорання педагогічних працівників активно обговорюється у науковому та практичному дискурсі вже тривалий час. Водночас у дослідженнях частіше акцентується увага на вчителів закладів загальної середньої або вищої освіти, тоді як професійні труднощі вихователів закладів дошкільної освіти висвітлюються меншою мірою. Проте професійна діяльність вихователів належить до категорії підвищеного психоемоційного навантаження, оскільки вони щоденно перебувають у стані інтенсивної емоційної взаємодії з дітьми дошкільного віку, їхніми батьками та адміністрацією закладу. Результати досліджень свідчать, що у значній частини вихователів закладів дошкільної освіти вже зафіксовано сформовані або такі, що формуються, симптоми емоційного вигорання. В умовах сучасних соціальних викликів, зокрема війни, рівень психоемоційного навантаження на педагогів суттєво зростає, що ще більше актуалізує проблему збереження їхнього психологічного благополуччя [1].

Мета дослідження – проаналізувати особливості прояву синдрому професійного вигорання у вихователів закладів дошкільної освіти та визначити основні чинники, що впливають на його формування в умовах підвищеного психоемоційного навантаження.

Синдром професійного вигорання як поняття з'явився у 1974 році і з тих пір описується через три ключові виміри: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень. Для вихователя ЗДО кожен із цих вимірів має конкретний вигляд. Емоційне виснаження – стан після виснаження під час роботи, після якої не залишається сил ні на що. Деперсоналізація – це поступова втрата здатності бачити в малюках особистостей, а не функцію, яку треба «відпрацювати». Редукція досягнень – відчуття, що зусилля нічого не змінюють і подальший професійний розвиток втрачає сенс [3].

По-перше, серед організаційних чинників вигорання на перший план виходить надмірне навантаження. Нормативи чисельності груп у закладах дошкільної освіти нерідко перевищуються, а додаткові обов'язки – ведення документації, участь у батьківських зборах, методичні заходи – накладаються поверх основної роботи з дітьми. Вихователь фактично поєднує функції педагога, психолога, медичного асистента і адміністратора в одній особі, отримуючи при цьому зарплату, яка не відповідає реальному обсягу роботи.

По-друге, суттєвим чинником є відсутність підтримки з боку керівництва. Адміністрація, яка не помічає зусиль вихователя, не реагує на сигнали про перевантаження і не створює умов для відновлення ресурсів, стає одним із головних каталізаторів вигорання. Навантаження та психологічний клімат у колективі – чинники, що однаково руйнують ментальне здоров'я педагогів незалежно від того, в якій країні і в якому закладі вони працюють

По-третє, не менш значущим є брак автономії у роботі. Вихователь, змушений діяти строго за затвердженим планом без можливості пристосувати програму до реальних потреб конкретної групи, поступово накопичує відчуття безсилля. Будь-яка ініціатива, що натикається на бюрократичні бар'єри, підсилює відчуття власної неспроможності змінити щось на краще. За даними опитувань із використанням методики Маслаха, зниження відчуття особистих досягнень є найпотужнішим предиктором вигорання у вихователів ЗДО [1].

Повномасштабна війна загострила наявні проблеми до крайнощів. Для вихователів, які продовжували працювати в прифронтових містах або після евакуації, до звичного виснаження додалися постійна тривога, страх за власну безпеку, обстріли під час робочого дня і необхідність заспокоювати дітей у той момент, коли сам потребуєш підтримки. Серед вихователів, які працювали у зоні бойових дій, зафіксовані значно вищі показники вигорання порівняно з колегами в безпечних регіонах, при цьому більшість із них продовжували працювати, не звертаючись по психологічну допомогу [2].

Дистанційний формат роботи, до якого багато закладів були вимушені перейти в умовах воєнного стану, додав нові виміри до вигорання. Педагоги зіткнулися з технічними труднощами, необхідністю освоювати нові платформи, а головне – з неможливістю повноцінного емоційного контакту з дітьми через екран. Живий контакт із дитиною для більшості вихователів є основним джерелом задоволення від роботи і тим ресурсом, який

компенсує щоденне виснаження. Без нього рівень деперсоналізації зростає, а відчуття марності зусиль наростає [4].

Ми вважаємо, що профілактика вигорання у вихователів ЗДО не може зводитись до тренінгів із стресостійкості та рекомендацій більше відпочивати. Чинники вигорання мають організаційну природу, а саме, надмірне навантаження, токсичний мікроклімат, відсутність підтримки. Зміна нормативів групової наповнюваності, реальне психологічне супроводження педагогічних колективів, перегляд обсягу документації та запровадження механізмів зворотного зв'язку між вихователями і керівництвом усе це має більший ефект, ніж будь-яка кількість мотиваційних бесід [3].

Отже, можна зробити висновок, що синдром професійного вигорання вихователів закладів дошкільної освіти явище системне, а не індивідуальне. Його коріння лежить не в «слабкості характеру» окремих педагогів, а в умовах, які система сама ж і створює: хронічному перевантаженні, низькій автономії, дефіциті підтримки і невідповідності між вкладеними зусиллями і визнанням. Воєнний час загострив усі ці проблеми і додав нові – страх, переміщення, дистанційний формат. Поки заклади дошкільної освіти не отримують реальних інструментів для роботи з вигоранням педагогів на організаційному рівні, профілактика залишатиметься косметичним заходом [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лисак М. С., Перова І. Г., Чигрин Д. Р. Регресійна модель ранньої діагностики професійного вигорання вихователів закладів дошкільної освіти. Актуальні проблеми профілактичної медицини. 2025. № 29.
2. Smidt W., Karpenko O., Czepil M., Embacher E.-M. Predictors of burnout of preschool teachers working in the warzone Ukraine. Early Childhood Research Quarterly. 2024. Vol. 68. P. 169–179.
3. Первый В., Перепелюк Т. Психодіагностика та психокорекція професійного вигорання педагогів. Психологічний журнал. 2025. № 15. С. 122–128.
4. Сидоренко Ж. В., Шевчук Т. І. Професійне вигорання педагогів в умовах дистанційного навчання. Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Психологічні науки. 2023. Вип. 1(2). С. 72–79.
5. Мурова Н. Професійне вигорання у педагогічних працівників в умовах воєнного стану. Edukacja Zawodowa i Ustawiczna. 2025. № 9. С. 595–604.

УДК 004.78:658.512.4:004.8

ПЕТРАШЕВСЬКИЙ М.В., студент 1 курсу
Науковий керівник – **БОНДАР О.С.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ІНТЕГРАЦІЯ ІОТ-ПРИСТРОЇВ У СУЧАСНІ ПРОМИСЛОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

Розглянуто особливості інтеграції ІоТ-пристроїв у сучасні промислові системи управління виробництвом. Проаналізовано переваги використання інтернету речей для моніторингу обладнання, оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності підприємств.

Ключові слова: Індустрія 4.0, Інтернет речей, промислове виробництво, автоматизація, розумна фабрика.

Сучасний етап розвитку промисловості характеризується активним впровадженням цифрових технологій та переходом до концепції Індустрії 4.0. Однією з ключових технологій цієї концепції є Інтернет речей (ІоТ), що забезпечує взаємодію між фізичними об'єктами, обладнанням і інформаційними системами підприємства. Завдяки ІоТ-пристроєм виробничі процеси можуть контролюватися у режимі реального часу, що дозволяє підвищити ефективність управління та оптимізувати використання ресурсів [1].

Інтернет речей являє собою мережу взаємопов'язаних пристроїв, оснащених датчиками, програмним забезпеченням та засобами передачі даних. У промисловому середовищі такі пристрої встановлюються на виробничому обладнанні, конвеєрах,

транспортних системах та складських комплексах. Датчики збирають інформацію про параметри роботи обладнання: температуру, вібрацію, швидкість або енергоспоживання. Отримані дані передаються до інформаційних систем, де вони обробляються для створення «цифрових двійників» реальних об'єктів [2].

Інтеграція IoT дозволяє реалізувати концепцію прогнозного обслуговування (predictive maintenance). Аналіз даних про стан обладнання дозволяє передбачити несправності до їх виникнення, що запобігає дорогим простоям. Крім того, використання IoT-технологій сприяє підвищенню енергоефективності. За допомогою датчиків підприємство може контролювати споживання ресурсів у режимі реального часу та визначати шляхи оптимізації витрат.

Важливою складовою «розумних фабрик» (Smart Factory) є поєднання IoT з технологіями хмарних обчислень та штучного інтелекту. Це дозволяє створювати автономні системи, здатні самостійно приймати рішення щодо оптимізації роботи виробничих ліній [3]. Водночас, впровадження IoT створює виклики у сфері кібербезпеки. Велика кількість підключених пристроїв збільшує поверхню атак, що вимагає впровадження сучасних протоколів захисту та систем контролю доступу [3].

Отже, інтеграція IoT-пристроїв є фундаментом цифрової трансформації. Подальший розвиток технологій сприятиме формуванню гнучких, інтелектуальних систем, здатних адаптуватися до змін ринку в реальному часі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Enabling technologies for Industry 4.0: A review / M. Javaid, A. Haleem, R. P. Singh, R. Suman. *Advanced Industrial and Engineering Micro-and Nanocomposites*. 2022. Vol. 1, P. 1-15.
2. Kaur M., Singh R. Industrial Internet of Things (IIoT) and Digital Twins in Manufacturing: Trends and Future Directions. *Journal of Intelligent Manufacturing and Automation*. 2024. Vol. 7, P. 45-58.
3. Müller J. M., Voigt K. I. The Role of IoT and AI in the Transition towards Smart Manufacturing. *International Journal of Production Research*. 2023. Vol. 61, P. 1120-1135.

УДК 004.056.5:004.762

ВОЛОШИН О.О. РАЧИНСЬКА М.О., студенти 1 курсу

Науковий керівник – **БОНДАР О.С.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ГІБРИДНИХ ХМАРАХ

Дослідження цієї теми зумовлене стрімким переходом бізнесу на гібридні моделі, які поєднують гнучкість публічних хмар із контролем локальних серверів, що створює нові вектори кіберзагроз. Розгляд безпеки в таких системах дозволяє розробити ефективні стратегії захисту даних, які одночасно забезпечують конфіденційність та безперебійну синхронізацію між різнорідними інфраструктурами.

Ключові слова: гібридна хмара, інформаційна безпека, захист даних, хмарні обчислення, кібербезпека, шифрування, контроль доступу (IAM), архітектура нульової довіри (Zero Trust), комплаєнс, віртуалізація.

Сучасна парадигма побудови IT-інфраструктури дедалі частіше спирається на гібридні моделі, що поєднують локальні приватні хмари (On-premise) з потужностями публічних провайдерів (AWS, Azure, GCP). Проте така архітектура створює складне середовище з розмитим периметром, де традиційні методи захисту, такі як фаєрволи, виявляються недостатніми. В основі безпеки гібридної хмари лежить модель спільної відповідальності (Shared Responsibility Model): якщо провайдер гарантує стійкість фізичного рівня та гіпервізора, то замовник зобов'язаний самостійно забезпечувати безпеку операційних систем, прикладного ПЗ, а головне – конфігурацію політик доступу та шифрування самих даних [1, 5].

Одним із найбільш критичних викликів є забезпечення безпеки даних під час їхньої міграції між різними сегментами хмари. Для мінімізації ризиків необхідно впроваджувати наскрізне шифрування (End-to-End Encryption), яке охоплює три стани даних: у спокої (at rest) у хмарних сховищах, у процесі передачі (in transit) через публічні мережі та під час безпосередньої обробки (in use) за допомогою технологій конфіденційних обчислень [3, 5]. Паралельно з цим, архітектура Нульової довіри (Zero Trust Architecture) стає обов'язковим стандартом. Вона базується на принципі «нікому не довіряй, завжди перевіряй», що реалізується через мікросегментацію мережі, багатофакторну автентифікацію (MFA) та динамічне управління доступом (IAM), де права користувача обмежуються лише тими ресурсами, які необхідні для виконання конкретного завдання [2, 4].

Окрему увагу слід приділити централізованому управлінню безпекою (Orchestration). Використання розрізаних інструментів захисту для локальної та хмарної частин створює «сліпі зони». Тому ефективна стратегія передбачає впровадження систем класу SIEM (Security Information and Event Management) та SOAR (Security Orchestration, Automation, and Response). Ці рішення, підсилені алгоритмами штучного інтелекту та машинного навчання, дозволяють агрегувати логи з усієї гібридної інфраструктури, виявляти аномалії в поведінці користувачів та автоматично блокувати потенційні атаки ще до моменту компрометації критичних активів [1, 4]. Таким чином, безпека в гібридній хмарі – це не статичний набір налаштувань, а динамічний процес безперервного моніторингу та адаптації до нових векторів кіберзагроз [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CSA (Cloud Security Alliance). Security Guidance for Critical Areas of Focus in Cloud Computing v5.0. 2024. URL: <https://cloudsecurityalliance.org>
2. NIST Special Publication 800-207. Zero Trust Architecture. National Institute of Standards and Technology, 2020 (актуалізовано 2024–2025 pp.).
3. ISO/IEC 27017:2015. Information technology – Security techniques - Code of practice for information security controls based on ISO/IEC 27002 for cloud services.
4. Microsoft Security. Hybrid Cloud Security Best Practices 2025. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/azure/security/>
5. Gartner Research. Top Strategic Technology Trends for 2026: Cybersecurity Mesh and Hybrid Cloud Protection. 2025.
6. ENISA (European Union Agency for Cybersecurity). Cloud Computing Risk Assessment. 2024. URL: <https://www.enisa.europa.eu>

УДК 004.8:658.8:004.65

ПРИЛУЦЬКИЙ Б.С., ГРИГОРІВСЬКА Д.С. студенти 1 курсу

Науковий керівник – **БОНДАР О.С.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

АВТОМАТИЗАЦІЯ SEO-ПРОСУВАННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ АНАЛІТИКИ

Розглядається використання інтелектуальних систем аналітики для автоматизації процесів пошукової оптимізації вебресурсів. Проаналізовано сучасні підходи до збору та обробки даних про поведінку користувачів, позиції сайтів у пошукових системах і ефективність контенту. Визначено роль алгоритмів штучного інтелекту у формуванні стратегій SEO-просування та підвищенні конкурентоспроможності онлайн-ресурсів.

Ключові слова: SEO-оптимізація, інтелектуальна аналітика, автоматизація маркетингу, штучний інтелект, пошукові алгоритми.

У сучасному цифровому середовищі ефективне просування вебресурсів у пошукових системах стає одним із ключових факторів успіху бізнесу та інформаційних платформ [1]. Традиційні методи SEO-оптимізації, що базуються на ручному аналізі ключових слів і позицій сайтів, поступово замінюються автоматизованими системами, які використовують

алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання. Такі системи здатні аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу, виявляти закономірності у поведінці користувачів та прогнозувати ефективність маркетингових стратегій [3].

Одним із ключових напрямів розвитку SEO-технологій є застосування інтелектуальних систем аналітики для збору та обробки інформації про пошукові запити користувачів [2]. Сучасні алгоритми дозволяють автоматично визначати найбільш релевантні ключові слова, оцінювати конкурентність запитів та формувати рекомендації щодо оптимізації контенту. Завдяки цьому вебресурси можуть швидше адаптуватися до змін у алгоритмах пошукових систем і підтримувати високі позиції у результатах видачі.

Важливу роль у цьому процесі відіграє аналіз поведінкових факторів користувачів, таких як час перебування на сторінці, глибина перегляду та частота повернення на сайт [4]. Інтелектуальні аналітичні платформи здатні автоматично відстежувати ці показники та визначати, які елементи сторінки потребують оптимізації. На основі отриманих даних система може пропонувати зміни структури контенту, покращення навігації або оптимізацію швидкості завантаження сторінок.

Паралельно розвиваються технології автоматизованого створення та оптимізації контенту, які використовують алгоритми обробки природної мови [5]. Такі системи здатні аналізувати тематичні кластери ключових слів і генерувати тексти, що відповідають вимогам пошукових алгоритмів та інтересам користувачів. Крім того, інтелектуальні інструменти можуть перевіряти унікальність матеріалів, оптимізувати метатеги та формувати рекомендації щодо внутрішньої перелінковки.

Ще одним важливим елементом автоматизації SEO є використання систем прогнозу аналітики [2]. Вони дозволяють оцінювати потенційний трафік сайту, прогнозувати зміни позицій у пошукових системах і визначати ефективність різних стратегій просування. Завдяки цьому компанії можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестування у цифровий маркетинг та оптимізації контентної стратегії.

Інтеграція інтелектуальних аналітичних платформ із системами веб-аналітики створює єдине інформаційне середовище для управління SEO-процесами [3]. Такі платформи поєднують дані про пошукові запити, поведінку користувачів і технічні параметри сайтів, що дозволяє комплексно оцінювати ефективність просування. У результаті SEO-оптимізація переходить від ручного управління до автоматизованих систем підтримки прийняття рішень.

Кінцевою метою впровадження інтелектуальних систем аналітики є підвищення ефективності цифрового маркетингу та забезпечення стабільного зростання органічного трафіку [1]. Автоматизація процесів SEO дозволяє значно скоротити час на аналіз даних, підвищити точність прогнозів та швидше реагувати на зміни у цифровому середовищі. У майбутньому розвиток технологій штучного інтелекту сприятиме створенню ще більш адаптивних систем пошукової оптимізації, які зможуть самостійно формувати ефективні стратегії просування веб-ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко О. В. Цифровий маркетинг та просування вебресурсів у мережі Інтернет : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 210 с.
2. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Інтернет-маркетинг : теорія і практика. Суми : Університетська книга, 2020. 312 с.
3. Плесаць В. Л., Затонацька Т. Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник. Київ : Знання, 2019. 718 с.
4. Куденко Н. В. Маркетингові дослідження в цифровому середовищі : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 196 с.
5. Мороз О. В. Інформаційні технології та аналітика даних у цифровій економіці. Львів : Львівська політехніка, 2023. 248 с.

МАЗУРОК О.В., студент 5 курсу
Науковий керівник – **ШЕМІГОН О.І.**, канд. с.-г. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА – ШЛЯХ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Висвітлено шлях підвищення доходів і збільшення конкурентоздатності рослинницької продукції на основі зниження питомих витрат і підвищення її якості на основі впровадження інноваційних технологій.

Ключові слова: управління, нові технології, цифровізація, оптимізація витрат, конкурентоспроможність.

Рослинництво – провідна галузь сільського господарства, що спеціалізується на вирощуванні зернових, технічних, круп'яних, овочевих та інших культурних рослин і забезпечує людство продуктами харчування, легку і харчову промисловість сировиною, тваринництво кормами тощо.

Розвиток вітчизняного аграрного комплексу і його центральної ланки – сільського господарства в значній мірі визначається ступенем освоєння нових технологій, інноваційно-інвестиційною привабливістю аграрного сектору економіки і досягнутим рівнем ефективності виробництва, зауважують Л. Дашутіна і Д. Недельніцина [1]. Рослинництво, на їх думку, є важливою галуззю сільського господарства, яка впливає на стан продовольчої безпеки країни і слугує сировинною базою для розвитку більшості підкомплексів АПК. В цьому зв'язку перспективи розвитку аграрного сектору України нерозривно пов'язані з якістю економічного росту даної галузі, багато в чому визнається інтенсивністю інноваційної діяльності, її направленістю і результативністю. Особливостями сучасного етапу розвитку вітчизняного рослинництва є незадоволення стану його матеріально-технічної бази, низький інвестиційний потенціал галузі, високі виробничо-фінансові ризики. До числа кризисних явищ при виробництві продукції рослинництва відносяться посилюючі процеси деградації земель сільськогосподарського призначення, нерозвиненість системи селекції і насінництва, нееквівалентність міжгалузевого обміну, високий ступінь зносу матеріально-технічної бази галузі. Інноваційний тип розвитку аграрної економіки багато в чому визначається науковотехнічною політикою регіону, розвитком інноваційного менеджменту з врахування специфічних особливостей аграрної сфери. Стосовно галузі рослинництва пропонуємо наступне визначення інноваційного процесу. Інноваційний процес в рослинництві слід розуміти як систему заходів по проведенню комплексу наукових дослідів і розробок по створенню інновацій, їх освоєнню з метою максимізації доходів і збільшення конкурентоздатності рослинницької продукції на основі зниження питомих витрат і підвищення її якості, що забезпечують прискорений економічний зріст і розширене відтворення галузі, підсумовують згадані авторки.

Сьогодні головним завданням в усіх сферах економіки, на думку В.Чуєнко та В. Тазетдінова є цифровізація. Враховуючи, що впровадження цифровізації в Україні знаходиться на етапі розвитку, сільськогосподарські підприємства мають незначний досвід використання цифрових технологій на практиці. Створення структури комп'ютерних систем цифровізації бізнес-процесів агропромислових підприємств, на їх думку, є першочерговим завданням розвитку аграрного сектору економіки. Охоплення цифровізацією аграрних підприємств надасть змогу збирати, обробляти та зберігати великий масив даних, аналізувати отримані результати, на підставі яких буде можливість ухвалювати оптимальні рішення. Наявність структури комп'ютерних систем цифровізації дасть змогу здійснювати контроль за кожним із процесів виробництва продукції. Для всіх бізнес-процесів характерною ознакою є їх взаємозв'язок з ресурсами. Рациональне використання ресурсів забезпечить конкурентоспроможність підприємству, відповідно і організація бізнеспроцесів буде рациональною.

Для поліпшення управління, аграрні підприємства потребують нових розробок, які сприятимуть підвищенню продуктивності виробництва продукції та ефективності їх діяльності. Впровадивши цифровізацію у бізнес-процеси виробництва сільськогосподарської продукції виникає можливість ефективно управляти ними та досягти ефективності діяльності агропідприємства. Тому, використання цифрових технологій щороку стає все необхіднішим, підсумовують свою думку В.Чуєнко та В.Тазетдінов [2].

До дискусії долучаються Н. Юрчук і С. Кіпоренко і переконують нас у тому, що використання цифрових технологій фермерськими господарствами дозволяє оптимізувати процеси та підвищити ефективність без необхідності великих капіталовкладень. В той же час, необхідно враховувати ресурсні, інфраструктурні та кадрові особливості фермерських господарств при цифровізації. На рис. 1 наведено інформаційні технології рослинництва рекомендовані для фермерів.

Мобільні додатки для управління фермерським господарством здійснюють моніторинг стану ґрунту, погоди та врожаю, дозволяють фермерам отримувати інформацію в режимі реального часу і керувати агротехнічними заходами. ІоТ-рішення для контролю вологості і стану ґрунту – прості датчики ґрунту можуть бути встановлені на полях для моніторингу вологості, кислотності і поживних речовин. Це дозволяє економити воду та ресурси, вчасно здійснювати полив або внесення добрив. Програмне забезпечення для планування посівів та управління врожаєм для фермерів допомагають планувати посіви та управляти врожаєм на основі аналізу полів. Невеликі дрони допомагають фермерам здійснювати моніторинг полів і посівів без значних витрат.



Рис. 1. Цифрові технології в рослинництві для ФГ, побудовано за [3].

Автоматизовані системи крапельного поливу з датчиками застосовуються для економії води та ефективного використання ресурсів.

Використання сучасних цифрових технологій допоможе аграріям оптимізувати виробничі витрати, своєчасно впливати на перебіг виробничих процесів та підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дашутіна Л. О., Недельніцина Д. Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. Економіка та суспільство. Випуск № 44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-42>
2. Чуєнко В., Тазетдінов В. Комп'ютерні системи цифровізації виробничих та бізнес процесів в агропромисловому комплексі. Herald of Khmelnytskyi national university, Issue 4. 2024. DOI 10.31891/2307-5732-2024-339-4-39
3. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. Агросвіт № 19. 2024. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.19.53

КОВАЛЬЧУК Н. В., студент 4 курсу
Науковий керівник – **ШЕМИГОН О.І.**, канд. с.-г. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ – УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Подано авторське бачення управління якістю продукції підприємства, зроблено наголос на фактори впливу на якість та проблеми підприємств щодо управління якістю продукції у сучасних умовах.

Ключові слова: управління, якість, фактори, проблеми, конкурентоспроможність.

Демінг Вільям Едвардс (1900–1993) – американський вчений, статистик і консультант з теорії управління якістю, даючи характеристику якості, перш за все наголошував, що це колективна відповідальність. А відповідальність означає усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи.

Управління якістю продукції на підприємстві є однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якої компанії, наголошує С. Колб [1]. У сучасному світі, далі продовжує автор, де конкуренція на ринку стає все більшою, забезпечення якості продукції визначає успіх підприємства і його конкурентоспроможність. Однак, управління якістю – це не лише контроль кінцевого продукту перед вивезенням на ринок. Це цілий комплекс стратегій, методів та процедур, спрямованих на забезпечення відповідності продукції вимогам і очікуванням якості як з боку споживачів, так і з боку самого підприємства.

Управління якістю продукції включає в себе широкий спектр аспектів, починаючи від управління процесами виробництва до забезпечення якості сировини та комплектуючих, від стандартизації та сертифікації продукції до впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001. Ефективне управління якістю передбачає систематичний підхід до управління процесами, постійне вдосконалення якості продукції та задоволення потреб і очікувань клієнтів.

Правильно організоване управління якістю сприяє покращенню внутрішніх процесів підприємства, зменшенню витрат на виробництво, збільшенню рівня задоволеності клієнтів та підвищенню його репутації на ринку. Водночас, неефективне управління якістю може призвести до втрати довіри споживачів, втрати конкурентоспроможності та навіть до фінансових втрат через відшкодування збитків та витрати на повторні виробничі процеси.

Основи управління якістю продукції на підприємстві є важливою складовою успішної діяльності будь-якої компанії. Якість продукції визначається на основі вимог споживачів, тому вона є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства на ринку, підсумовує С. Колб [1].

При побудові системи управління якістю на підприємстві з врахуванням факторів впливу, на думку Б. Блишин [2], необхідно: розуміти потреби ринку, відповідно враховувати вимоги та очікування клієнтів; дотримуватися встановлених стандартів якості, які можуть бути регульовані законодавством, міжнародними стандартами або внутрішніми стандартами підприємства; застосовувати сучасні технології та інноваційні методи виробництва, що дозволяють підвищити якість продукції та ефективність виробництва; здійснювати ефективно управління виробничими процесами, тобто дотримання контролю якості на кожному етапі виробництва та впровадження системи постійного вдосконалення; навчання та розвиток персоналу, а також залучення кваліфікованих фахівців до управління якістю; забезпечення належних умов праці, безпеки на робочому місці та дотримання вимог екологічної безпеки; швидке реагування на зміни у ринкових умовах та технологіях виробництва та адаптація виробничих процесів.

Звідси управління якістю продукції на підприємстві відіграє важливу роль, підсумовує Б. Блишин [2], оскільки задовольняє потреби клієнтів, допомагає підприємствам зберігати

свою конкурентоспроможність на ринку, покращує ефективність виробництва, зменшуючи кількість браку та витрат на виробництво, призводить до зменшення витрат на гарантійне обслуговування, покращує репутацію підприємства на ринку, допомагає підприємствам відповідати стандартам якості та вимогам законодавства, сприяє формуванню споживчої довіри, що є важливим елементом успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Управління якістю продукції на підприємстві в сучасних умовах господарювання вимагає врахування різноманітних факторів для забезпечення успішності та конкурентоспроможності підприємства (рис.1).

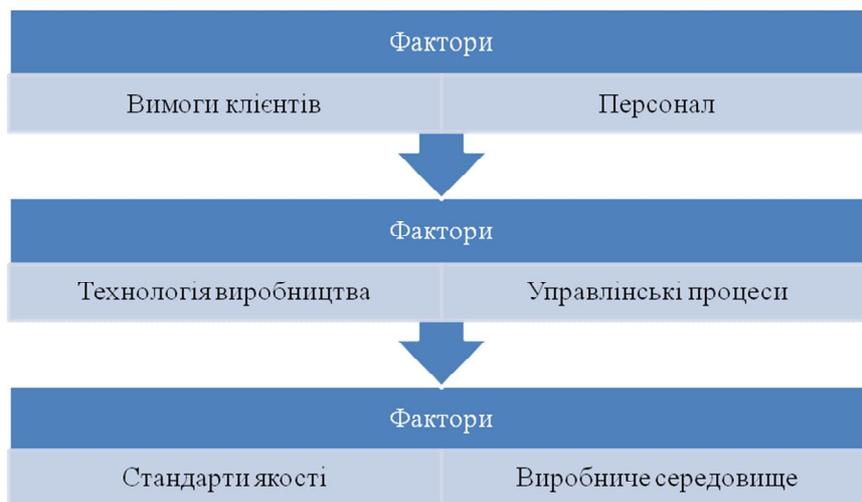


Рис. 1. Фактори впливу на управління якістю продукції на підприємстві. Побудовано за [2].

У процесі організації системи управління якістю продукції на підприємстві може виникати ряд проблем [3]:

- підприємства стикаються з відсутністю системного підходу при контролі за якістю продукції. Для цього вони не мають достатньої кількості фінансових ресурсів для оновлення технічного обладнання, яке у свою чергу не призводить до підвищення якості продукції;
- відсутність сучасного наукового підґрунтя для впровадження системи управління якістю продукції. Основна кількість підприємств використовує досвід СРСР, але підприємства із закордонним капіталом відповідно вже спираються на досвід провідних країн світу, бо у них є відповідна підтримка;
- відсутність практичного досвіду впровадження контролю за якістю продукції. Перехід на міжнародні стандарти в Україні відбувається поступово, тому порівняно з іншими країнами у світі, які вже давно використовують відповідні стандарти та методологію, ми частіше робимо помилки та витрачаємо більше часу;
- відсутність достатньої кількості спеціалістів, які були б компетентними у питаннях контролю за якістю продукції.

Отже, узагальнюючи приведені напрацювання, можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності організації варто приділяти належну увагу налагодження і підтримання системи управління якістю в широкому сенсі цього слова. Але, у першу чергу, на нашу думку, управлінню якості продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колб С. Основи управління якістю продукції на підприємстві. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2beffa8e-4761-4d05-9888-4154b763e138/content>
2. Блишин Б.А. Якість продукції на підприємстві: сутність, фактори впливу на управління. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42091/20457.pdf>
3. Грицюк Н.О., Конюх І.М. Методи управління якістю продукції на підприємстві. Економіка і суспільство. Випуск 6. 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/18.pdf

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
ГУТНИК А.Ю., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ

У статті проаналізовано роль комунікації у формуванні іміджу державних інституцій у сучасному інформаційному суспільстві. Розглянуто основні підходи до розуміння комунікаційної політики держави, а також вплив відкритості, прозорості та цифрових медіа на рівень довіри громадян. На основі наукових поглядів сучасних дослідників та прикладів державної практики визначено можливі напрями вдосконалення комунікаційної діяльності державних інституцій.

Ключові слова: державні інституції, публічна комунікація, імідж держави, довіра громадян, інформаційна політика.

У сучасному суспільстві комунікація відіграє ключову роль у функціонуванні держави та взаємодії влади з громадянами. В умовах розвитку інформаційного простору, цифрових технологій та соціальних медіа державні інституції змушені приділяти значну увагу формуванню власного іміджу. Саме комунікація стає інструментом, через який суспільство отримує інформацію про діяльність органів влади, їхні рішення, цінності та пріоритети. Імідж державних інституцій безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до влади, ефективність реалізації державної політики та стабільність політичної системи. Якщо комунікація є відкритою, зрозумілою та послідовною, це сприяє формуванню позитивного сприйняття влади. Натомість відсутність прозорої комунікації або поширення суперечливої інформації може призвести до зниження авторитету державних структур [1].

У зв'язку з цим особливо актуальним є дослідження ролі комунікації у формуванні іміджу державних інституцій, а також визначення факторів, які сприяють підвищенню ефективності державної комунікаційної політики. У науковій літературі імідж державних інституцій розглядається як сукупність уявлень, оцінок і вражень громадян щодо діяльності органів влади. Формування такого іміджу залежить від багатьох чинників: політичних рішень, соціально-економічної ситуації, рівня прозорості влади та якості комунікації між державою і суспільством.

Було проаналізовано, що в минулі десятиліття комунікація державних органів здебільшого мала односторонній характер. Державні установи виступали як джерело інформації, а громадяни виконували роль пасивних отримувачів повідомлень. Інформація поширювалася через офіційні заяви, прес-конференції та традиційні засоби масової інформації [2].

Однак із розвитком інформаційних технологій та соціальних мереж модель комунікації значно змінилася. Сучасне суспільство характеризується швидким обміном інформацією та активною участю громадян у публічному обговоренні політичних процесів. У таких умовах державні інституції вже не можуть обмежуватися лише формальними повідомленнями.

Вони повинні підтримувати постійний діалог із громадськістю, враховувати суспільні настрої та оперативно реагувати на виклики інформаційного середовища.

Одним із важливих аспектів формування іміджу державних інституцій є прозорість діяльності. Прозора комунікація передбачає доступність інформації про рішення влади, пояснення їхніх причин і наслідків, а також готовність до публічного обговорення. Коли громадяни мають можливість отримувати зрозумілі відповіді на важливі питання, рівень довіри до державних структур значно зростає. У цьому контексті важливими є наукові підходи до аналізу політичної комунікації. Так, американський дослідник Джозеф Най у своїй концепції «м'якої сили» зазначає, що імідж держави формується не лише через економічну чи військову могутність, а й через здатність переконувати, комунікувати та формувати позитивне сприйняття політики держави [3]. На думку дослідника, ефективна

комунікація стає одним із головних інструментів формування довіри до державних інституцій як всередині країни, так і на міжнародному рівні.

Інший відомий соціолог Мануель Кастельс наголошує, що сучасне суспільство функціонує в умовах мережевої комунікації, де інформаційні потоки формують громадську думку значно швидше, ніж традиційні інститути влади встигають реагувати. У такому середовищі державні інституції повинні активно використовувати цифрові платформи, соціальні мережі та інтерактивні інструменти для ефективної взаємодії з громадянами [4].

Практичний вимір комунікаційної політики держави можна простежити і на прикладі сучасних політичних лідерів та дипломатів. Зокрема, Президент України Володимир Зеленський неодноразово підкреслював важливість відкритої комунікації з громадянами та міжнародною спільнотою. За його словами, у сучасному світі інформація та комунікація є важливими елементами державної стратегії, оскільки саме через них формується міжнародна підтримка та довіра суспільства до влади. Подібної думки дотримується і український дипломат Дмитро Кулеба, який наголошує, що ефективна державна комунікація є невід'ємною складовою сучасної дипломатії. На його переконання, успішна зовнішня політика значною мірою залежить від того, наскільки переконливо та зрозуміло держава може донести свою позицію до міжнародної аудиторії.

Було встановлено, що комунікація державних інституцій виконує кілька важливих функцій. По-перше, інформаційну функцію, яка полягає у поширенні офіційної інформації про діяльність органів влади. По-друге, пояснювальну функцію, що передбачає роз'яснення політичних рішень та реформ. По-третє, інтеграційну функцію, яка сприяє залученню громадян до суспільного діалогу та формуванню відчуття спільної відповідальності за розвиток держави.

Важливу роль у формуванні іміджу державних інституцій відіграють також засоби масової інформації. Саме медіа часто стають посередником між владою та суспільством. Вони можуть як сприяти поширенню достовірної інформації, так і формувати критичне ставлення до діяльності державних структур. У сучасних умовах значну роль відіграють також соціальні мережі.

Державні установи активно використовують офіційні сторінки у цифрових платформах для оперативного інформування громадян, проведення онлайн-комунікації та поширення важливих повідомлень. Такий формат комунікації дозволяє швидко реагувати на суспільні події та формувати більш відкритий імідж державних інституцій.

Статистичні дані також підтверджують важливість ефективної комунікації для формування довіри до влади. Згідно з результатами міжнародного дослідження Edelman Trust Barometer (2024), приблизно 63% громадян різних країн зазначають, що прозора та регулярна комунікація уряду підвищує їхню довіру до державних інституцій. Водночас понад 50% респондентів вважають, що недостатня комунікація або суперечливі повідомлення з боку влади можуть негативно впливати на її репутацію [1].

В Україні питання довіри до державних інституцій також тісно пов'язане з якістю комунікації. Соціологічні опитування свідчать, що громадяни більш позитивно оцінюють діяльність тих органів влади, які регулярно інформують суспільство про свою роботу, пояснюють рішення та демонструють відкритість до діалогу. Разом із тим було визначено, що сучасна система державної комунікації потребує подальшого вдосконалення. Серед основних проблем можна виокремити недостатню координацію комунікаційних стратегій різних державних органів, обмежене використання сучасних цифрових інструментів, а також недостатній рівень професійної підготовки фахівців у сфері публічної комунікації.

Для покращення ситуації доцільно впроваджувати комплексні комунікаційні стратегії, які б враховували потреби різних груп населення. Важливим є також розвиток професійних служб комунікації в органах державної влади, підвищення рівня медіаграмотності державних службовців та активніше використання сучасних цифрових технологій. Крім того, значну увагу слід приділяти розвитку стратегічних комунікацій. Такий підхід передбачає не лише оперативне реагування на інформаційні події, а й довгострокове планування комунікаційної

політики держави. Стратегічна комунікація дозволяє формувати послідовний та зрозумілий образ державних інституцій, що позитивно впливає на рівень довіри громадян.

Отже, було встановлено, що комунікація є одним із ключових факторів формування іміджу державних інституцій у сучасному суспільстві. Вона забезпечує зв'язок між владою та громадянами, сприяє поширенню інформації про діяльність державних органів і формує суспільне сприйняття їхньої ефективності. Було з'ясовано, що ефективна комунікація повинна ґрунтуватися на принципах прозорості, відкритості та постійного діалогу з громадськістю. Використання сучасних інформаційних технологій, соціальних мереж та стратегічних комунікаційних підходів дозволяє значно підвищити рівень довіри до державних інституцій.

Таким чином, подальший розвиток комунікаційної політики держави є важливим напрямом удосконалення системи публічного управління. Підвищення професійності державних комунікацій, координація інформаційної діяльності різних органів влади та активне використання сучасних медіа можуть сприяти формуванню позитивного іміджу державних інституцій і зміцненню демократичного розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капсулізація людей як наслідок кризи довіри. URL: <https://www.libertyinstitute.org/articles/kapsulizacziya-lyudej-yak-naslidok-krizi-doviri> (дата звернення: 09.03.2026).
2. Комунікація в державі та суспільстві: термінознавчі аспекти. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1∓z=1109#:~:text=Але%20найбільш%20поширеним,%20особливо%20в,%20єднує,%20похідним%20від%20лат.> (дата звернення: 09.03.2026).
3. М'яка сила. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/М'яка_сила (дата звернення: 09.03.2026).
4. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. Проблеми сучасних трансформацій: право, публічне управління та адміністрування. 2024. С. 38-45. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07>

УДК: 351:316.77

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук

ЗАВАДСЬКИЙ А.С., КОРОЛЬ Є.В., здобувачі вищої освіти

Білоцерківський національний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАСОБІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У статті розглянуто сутність удосконалення процесу прийняття управлінських рішень за допомогою засобів штучного інтелекту. Розкрито сутність і принципи процесу прийняття управлінських рішень, проаналізовано переваги та обмеження інтеграції ШІ в управлінські процеси.

Ключові слова: менеджмент, штучний інтелект, управлінські рішення, цифровізація.

Процес прийняття управлінських рішень є ключовою складовою менеджменту, яка визначає здатність організації досягати своїх цілей у мінливому та складному середовищі. Сутність цього процесу полягає в систематичному виборі оптимального варіанту дій із доступних альтернатив, що базується на аналізі інформації, оцінці ризиків і прогнозуванні результатів. Управлінське рішення виступає як інструмент, що спрямовує діяльність організації, її підрозділів чи окремих працівників у потрібному напрямку, вирішуючи наявні проблеми або використовуючи нові можливості. Воно є результатом інтелектуальної праці менеджера, яка поєднує логіку, досвід і, в окремих випадках, інтуїцію.

Сучасний бізнес-світ стикається з безпрецедентними викликами: глобалізація, швидкі технологічні зміни та зростання обсягів даних ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. У цих умовах менеджери потребують інструментів, які дозволяють швидко аналізувати інформацію, прогнозувати результати та обирати оптимальні стратегії. Штучний інтелект, як одна з найперспективніших технологій XXI століття, відкриває нові можливості для автоматизації, оптимізації та підвищення якості управлінських рішень. Однак інтеграція

ШІ у менеджмент залишається недостатньо дослідженою сферою, що породжує потребу в її науковому осмисленні.

Інтеграція штучного інтелекту у процеси менеджменту є одним із найвпливовіших напрямів розвитку сучасного управління, який кардинально змінює підходи до прийняття рішень, планування, координації та контролю в організаціях. Штучний інтелект, як технологія, що базується на алгоритмах машинного навчання, нейронних мережах і обробці великих даних, дозволяє імітувати когнітивні функції людини, такі як аналіз, прогнозування, прийняття рішень і навіть певний рівень самонавчання. Ця інновація відкриває перед організаціями нові горизонти для підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів і адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища [1]. Проте поряд із очевидними перевагами впровадження ШІ супроводжується низкою обмежень і викликів, які можуть суттєво впливати на ефективність управлінських процесів і сприйняття таких технологій у суспільстві. Розгляд цих аспектів є необхідним для формування збалансованого підходу до використання ШІ в менеджменті.

Інтеграція штучного інтелекту у процес прийняття управлінських рішень є стратегічним кроком, який дозволяє організаціям поєднувати традиційні методи управління з передовими технологіями для досягнення кращих результатів. Ця модель являє собою структурований підхід, що включає чітко визначені етапи, інструменти ШІ та взаємодію з людським фактором, спрямований на підвищення швидкості, точності й ефективності рішень. У сучасних умовах, коли обсяги даних зростають експоненційно, а ринки стають дедалі конкурентнішими, така модель стає необхідною [2].

Сутність моделі полягає в синергії між людськими компетенціями, такими як стратегічне мислення й інтуїція, та можливостями ШІ – обробкою великих даних, прогнозуванням і автоматизацією. Традиційний процес прийняття рішень, що охоплює виявлення проблеми, аналіз інформації, розробку альтернатив, вибір і впровадження рішення, а також контроль, трансформується завдяки ШІ, який оптимізує кожен етап [2]. Наприклад, у 2023 році Google використав ШІ-систему DeepMind для планування рекламних кампаній, скоротивши час аналізу ринкових даних із 10 днів до 4 годин і підвищивши ефективність кампаній на 20%, що принесло додатковий дохід у 1,5 мільярда доларів. Цей приклад демонструє, як структурована інтеграція ШІ може радикально покращити управлінські процеси.

Інтеграція штучного інтелекту у процес прийняття управлінських рішень є потужним інструментом для підвищення ефективності, швидкості та точності управлінських процесів в організаціях. Вона дозволяє менеджерам справлятися з інформаційним перевантаженням, оптимізувати операційні процеси та залишатися конкурентоспроможними в умовах цифрової економіки. Водночас успішне використання ШІ вимагає подолання значних фінансових, технічних, етичних і соціальних бар'єрів. Для цього менеджерам необхідно ретельно планувати інтеграцію, інвестувати в навчання персоналу, забезпечувати якість даних і зберігати баланс між технологічними можливостями та людським фактором. У перспективі подальший розвиток ШІ, ймовірно, зменшить частину існуючих обмежень, але наразі його впровадження потребує стратегічного підходу, який враховує як потенційні вигоди, так і можливі ризики.

Модель інтеграції ШІ демонструє структурований підхід, який охоплює п'ять ключових етапів: постановку проблеми, збір і обробку даних, генерацію альтернатив, прийняття рішень та моніторинг. Реальні приклади компаній, таких як Google, UPS, Coca-Cola, Airbus, Santander, Tesla та Shell, підтверджують, що впровадження ШІ дозволяє суттєво скоротити час аналізу, оптимізувати ресурси, підвищити точність прогнозів і заощадити значні кошти (від 80 млн до 1,5 млрд доларів у різних кейсах). Водночас успіх моделі залежить від якості даних, чіткості реалізації етапів і балансу між автоматизацією та людським фактором, що підкреслює необхідність навчання персоналу та адаптації до контексту [3].

Інтеграція ШІ в процес прийняття рішень не лише оптимізує управлінські процеси, а й створює конкурентні переваги для організацій у сучасних умовах. Це рішення забезпечує

фінансову стабільність і основу для розвитку, однак вимагає уваги до якості даних і підготовки персоналу. Загалом, модель є гнучкою, адаптивною та має значний потенціал для широкого застосування в менеджменті, що робить її цінним інструментом для організацій будь-якого масштабу [4].

ШІ є перспективним інструментом для трансформації управлінських процесів, дозволяючи організаціям оптимізувати ресурси, підвищувати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін. Застосування ШІ вирішує фінансові труднощі та створює основу для сталого розвитку, однак успіх залежить від якості даних, підготовки персоналу та адаптації до контексту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іваненко В. С. Штучний інтелект у менеджменті: нові підходи до управління ризиками. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 27 листопада 2024 року). Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2024. С. 69-72.
2. Півнюк А. В. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2024. Т. 35 (74), № 4. С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-12>.
3. Гвоздь М. Я., Олинець А. М., Остащук Р. М. Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 5 (14). С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-17>.
4. Сватюк, О. Цифровізація та штучний інтелект для організування праці менеджерів виробничого підприємства. Modeling the development of the economic systems, 2023. №4. С. 14-22. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-2>.

УДК: 658.8:005.32

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки

КОВАЛЬЧУК Б.Б., здобувач вищої освіти

Білоцерківський національний аграрний університет

ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У роботі розглянуто роль ефективної комунікації у процесі управління організаціями та установами публічного сектору. Проаналізовано підходи науковців до розуміння комунікацій у системі управління. Визначено, що ефективний обмін інформацією між учасниками управлінського процесу сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, підвищує результативність діяльності організацій та забезпечує взаєморозуміння між керівництвом, працівниками і громадськістю.

Ключові слова: комунікація, ефективна комунікація, управління, публічне управління, управлінські рішення, інформаційний обмін, цифрові комунікації.

У сучасних умовах розвитку суспільства ефективна комунікація стає одним із ключових чинників успішного менеджменту. В даний час економічного розвитку підприємницьких структур проблема комунікації набуває стратегічного значення, оскільки основними векторами ефективності є саме інформація та комунікація. З цієї позиції зростає актуальність визначення сучасних бізнес-процесів, які відбуваються у взаємодії учасників певної спільноти, адже їх ефективність залежить від чітко вибудованого комунікаційного ланцюга.

Процес комунікації вкрай складний, адже в ньому завжди залучено щонайменше дві сторони. Щоб ефективно розвивати навички комунікацій, керівникам, менеджерам доводиться ставати на місце співрозмовника, передбачати ситуацію, що в умовах сучасності, коли будь-яка компанія прагне отримати якнайбільшу вигоду будь-якими шляхами, буває значно не легко.

Перед кожною організаційною структурою, метою якої є зростання прибутковості діяльності, розширення клієнтської бази, втримання сегменту та ніши ринку, постає питання необхідності налагодження та розвитку системи комунікацій, яка забезпечує налагодження

взаємодії між керівниками, працівниками та громадськістю, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищує результативність діяльності організацій [1].

Комунікація в менеджменті розглядається як процес обміну інформацією між учасниками управлінської діяльності, який дозволяє координувати дії, передавати завдання та формувати спільне бачення цілей організації. Від якості комунікації залежить рівень довіри в колективі, ефективність виконання завдань і швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Відомий теоретик менеджменту Пітер Друкер наголошував – ефективність управління залежить від здатності керівника організувати інформаційні потоки – налагодження чітких каналів комунікації, координація дій підлеглих, контроль виконання завдань і своєчасне отримання зворотного зв'язку [1].

Німецький соціолог Макс Вебер зазначав – організація функціонує як система взаємодії, де ефективність визначається структурою комунікацій – упорядкованість інформаційних потоків, взаємодія між різними рівнями управління, зменшення непорозумінь, підвищення дисципліни та стабільність функціонування організації [4].

Сучасні науковці відзначають, що комунікація є ключовим елементом управління в інформаційному суспільстві – вона забезпечує формування довіри між керівництвом і працівниками, відкритість і прозорість діяльності, залучення громадян до прийняття рішень, підвищення ефективності управлінських процесів [2; 3; 5].

Слід зазначити, що ефективна комунікація у сучасному менеджменті не обмежується лише передачею інформації – вона формує культуру відкритості та взаємної відповідальності в колективі. Керівник, який вміє слухати, давати зворотний зв'язок і своєчасно інформувати команду, створює атмосферу довіри і мотивації, що безпосередньо впливає на результативність роботи.

Розвиток цифрових технологій значно змінює комунікаційні процеси – використання електронних платформ, цифрових сервісів та інформаційних систем дозволяє оперативно поширювати інформацію, забезпечувати зворотний зв'язок, залучати громадян до прийняття рішень та підвищує прозорість і ефективність управлінських процесів.

Впровадження ефективних практик комунікації може суттєво підвищити управлінську ефективність – зокрема, через:[3]

- регулярні командні зустрічі – проведення зборів забезпечує узгодженість дій та інформування про поточні проекти й цілі;

- індивідуальні зустрічі – персональні консультації та зворотний зв'язок підвищують мотивацію й ефективність роботи;

- прозора комунікація – відкритість щодо організаційних змін і очікувань формує довіру в колективі;

- ефективне використання засобів комунікації – застосування сучасних платформ та сервісів забезпечує своєчасний обмін інформацією та залучення учасників до прийняття рішень.

Ідеальною моделлю комунікацій в організації є така, коли всі рішення керівництва доводяться до працівників, а самі рішення базуються на інформації, що надходять з різних структурних підрозділів за умови налагоджених зв'язків. Разом зі створенням системи налагоджених зв'язків організація отримує суттєве зменшення плинності кадрів та корпоративні цінності. Це важливо для організацій які мають територіально віддалені підрозділи. Для того, щоб побудувати ефективну систему комунікації в організації, потрібно використовувати всі можливі ресурси та канали. Служба персоналу повинна займатися своєчасним інформуванням працівників про всі новини, місію, стратегію та цілі організації. Для ефективних комунікацій характерними мають бути ясність, простота, достовірність, що в цілому сприятиме їх адекватному розумінню.

Сучасні економічні умови вимагають нових підходів не тільки в управлінні інноваційними комунікаціями, але й у формуванні нових підходів до комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Ефективна система управління інноваційними комунікаціями підприємства сприяє, з однієї сторони, підвищенню

продуктивності праці, а з іншої – досягненню задоволеності в груповій взаємодії. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності, необхідно сформулювати ефективний комунікаційний процес, що дозволяє конструювання власної його інноваційної моделі з урахуванням специфічності ситуації на конкретному підприємстві. Підґрунтям цього творчого процесу є сучасна модель, яка враховує такі базові елементи процесу обміну інформацією.

Таким чином, ефективна комунікація є необхідною умовою сучасного менеджменту, оскільки вона забезпечує узгодженість дій, формує сприятливий психологічний клімат у колективі, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та підвищує результативність діяльності організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Криштанович С., Бойко А. Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. С. 313-315.
2. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 191 с.
3. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
4. Weber M. Economy and Society. University of California Press, 1978.
5. W. Ttee. Effective Communication: The Backbone of Successful Management. LinkedIn, 2023. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/effective-communication-backbone-successful-management-wttee>

УДК: 351:316.77

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки

КРИВОВ'ЯЗ І.І., здобувач вищої освіти

Білоцерківський національний аграрний університет

БАР'ЕРИ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

У статті розглянуто сутність комунікаційних бар'єрів у системі державного управління. Здійснено класифікацію основних перешкод, що виникають у процесі інформаційної взаємодії між органами влади, їх структурними підрозділами, а також між владою та громадськістю. Запропоновано шляхи подолання виявлених бар'єрів.

Ключові слова: комунікація, державне управління, бар'єри комунікації, інформаційна взаємодія, зворотний зв'язок, ефективність управління, цифровізація.

Ефективна комунікація є фундаментальною умовою функціонування системи державного управління. Вона забезпечує не лише обмін інформацією між органами влади та суспільством, а й є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, реалізації державної політики та формування довіри громадян до владних інституцій [3].

Комунікація в адміністративних системах має публічну й правову мету, регулюючи рух суб'єктів до соціальної спільноти при збереженні їхньої автономії [2]. Однак на шляху інформаційних потоків виникає безліч перешкод – комунікаційних бар'єрів, які суттєво знижують ефективність управлінської діяльності, призводять до викривлення інформації, непорозумінь та конфліктів. Актуальність дослідження цих бар'єрів та пошуку шляхів їх подолання зумовлена необхідністю підвищення якості державного управління в умовах сучасних викликів, зокрема цифрової трансформації та зростання суспільних очікувань щодо прозорості влади.

Комунікаційний бар'єр – це перешкода будь-якого походження, яка виникає в процесі передачі інформації між відправником та одержувачем і перешкоджає її адекватному сприйняттю, розумінню та використанню [4]. У системі державного управління такі бар'єри набувають особливої гостроти через її ієрархічність, бюрократичність та багатосуб'єктність.

Аналіз наукових джерел дозволяє класифікувати основні групи комунікаційних бар'єрів, до них належать:

1. Організаційні бар'єри, які зумовлені структурою самої системи управління. До них належать: багаторівневність ієрархії, що призводить до спотворення інформації при проходженні вертикально дослідження свідчать, що до керівників доходить лише до 10% інформації від підлеглих, неузгодженість дій між різними підрозділами, дублювання функцій; громіздкі бюрократичні процедури, які сповільнюють інформаційний обмін; відсутність чітких регламентів комунікації [1].

2. Інформаційні бар'єри, що пов'язані з характеристиками самої інформації. Це – неповнота або недостовірність даних, що надаються для прийняття рішень; інформаційне перевантаження, коли обсяг інформації перевищує здатність її опрацювати; брак необхідної інформації або її неструктурованість; несвоечасність надходження, що знижує її цінність [4]. Важливим аспектом є також проблема “інформаційної нерівності”, коли різні групи громадян мають неоднаковий доступ до публічної інформації.

3. Психологічні та соціально-психологічні бар'єри, які виникають на рівні міжособистісної та міжгрупової взаємодії. Вони включають: стереотипи мислення, упередженість, недовіру до джерела інформації; різницю в цінностях, мотивах та цілях суб'єктів комунікації; психологічну несумісність, конфлікти, низький рівень емпатії; страх перед відповідальністю або негативною реакцією, що спонукає до приховування або прикрашання інформації [1, 3].

4. Семантичні бар'єри, котрі виникають через різне тлумачення значення слів, термінів, професійного жаргону. Особливо це актуально при комунікації між фахівцями різних галузей або між чиновниками та пересічними громадянами, які не володіють специфічною термінологією.

5. Технічні та цифрові бар'єри, що набувають дедалі більшого значення в умовах цифровізації. Це – недосконалість або відсутність необхідних технічних засобів та каналів зв'язку; проблеми з доступом до мережі Інтернет особливо в сільській місцевості; низький рівень цифрової грамотності як серед державних службовців, так і серед громадян; кіберзагрози та ризики витоку даних, що змушують обмежувати інформаційні потоки.

6. Нормативно-правові, які бар'єри пов'язані з недосконалістю законодавства, що регулює інформаційні відносини. Це – прогалини в правовому регулюванні статусу інформації, порядку її оприлюднення та доступу до неї; відсутність єдиних стандартів комунікативної діяльності для всіх органів влади; надмірна засекреченість інформації, що не відповідає принципам відкритості [2].

Подолання окреслених бар'єрів потребує комплексного та системного підходу, що охоплює організаційні, технологічні, освітні та правові заходи. Одним із ключових напрямів є удосконалення організаційної структури та процедур. Це передбачає чіткий розподіл функцій і повноважень між підрозділами, усунення дублювання, спрощення бюрократичних процедур, запровадження регламентів інформаційної взаємодії. Важливу роль відіграє розвиток координаційних та інтеграційних механізмів, зокрема через створення міжвідомчих робочих груп та використання проектного підходу, який довів свою ефективність у командній роботі.

Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) є потужним інструментом подолання багатьох бар'єрів. Розвиток електронного урядування, створення інтегрованих інформаційних систем та платформ як-от “Дія”, забезпечення відкритого доступу до даних сприяють прозорості, швидкості та зручності комунікації [3]. Важливо забезпечити технічну та соціальну доступність цих сервісів для всіх груп населення, долаючи “цифрову нерівність” через навчання та розвиток інфраструктури.

Ключовим чинником є підвищення комунікативної компетентності державних службовців. Це потребує запровадження спеціальних навчальних програм та тренінгів, спрямованих на розвиток навичок ефективного спілкування, активного слухання, аргументації, ведення переговорів, управління конфліктами, а також роботи з новими медіа

та соціальними мережами [4]. Важливо формувати культуру відкритості та орієнтації на громадянина як споживача публічних послуг.

Забезпечення ефективного зворотного зв'язку та діалогу з громадськістю є необхідною умовою подолання психологічних та інформаційних бар'єрів. Перехід від одностороннього інформування до двосторонньої комунікації "громадянське суспільство – влада" дозволяє враховувати думку громадян, підвищує довіру та легітимність рішень [2]. Інструментами такого діалогу є громадські слухання, консультації, електронні петиції, діяльність громадських рад при органах влади, використання соціальних мереж для комунікації [3].

Нарешті, важливим є удосконалення нормативно-правової бази, що регулює інформаційну та комунікативну діяльність. Це стосується, зокрема, імплементації єдиних стандартів відкритості та доступу до інформації, врегулювання питань захисту персональних даних при використанні цифрових комунікацій, а також визначення відповідальності за створення комунікаційних бар'єрів.

Підсумовуючи, комунікаційні бар'єри в системі державного управління є складним і багатовимірним явищем, що негативно впливає на ефективність влади та рівень довіри до неї. Їх подолання вимагає системної роботи за багатьма напрямками: від удосконалення організаційних структур і процедур до розвитку людського капіталу та активного використання потенціалу цифрових технологій. Лише комплексне застосування зазначених шляхів дозволить створити сприятливе комунікаційне середовище, що сприятиме прийняттю виважених управлінських рішень, підвищенню якості публічних послуг та зміцненню партнерських відносин між державою та суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзяна Г.О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с. URL: <https://share.google/dLZnCCeXVihel15p0>
2. Єрмоленко О., Мельник В. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 3(330). С. 202-206. URL: <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2025.031604>
3. Панадій К. Механізми комунікації органів публічної влади з громадськістю. 2025. № 3. С. 8. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-31>
4. Шпекторенко І.В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с. URL: <https://share.google/HegJG1h6OPimq11k0>

УДК: 316.772.4:005.32

ТЕРНОВА О.О., студентка 3 курсу

Науковий керівник – **ХАХУЛА Б.В.**, доктор філософії в галузі економіки
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ В КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У роботі проведено детальний аналіз факторів, що перешкоджають ефективному інформаційному обміну в межах організаційних систем. Визначено природу виникнення семантичних, психологічних, організаційних та технічних бар'єрів, а також запропоновано стратегічні підходи до їх нівелювання в умовах сучасної бізнес-середовища.

Ключові слова: комунікація, бар'єри спілкування, менеджмент, зворотний зв'язок, організаційна культура, цифрова взаємодія.

В епоху глобальної цифрової трансформації та стрімких змін у бізнес-середовищі, комунікаційні процеси стають фундаментом успішного управління будь-якою організацією. Ефективна комунікація забезпечує не лише передачу даних, а й координацію дій, мотивацію персоналу та реалізацію стратегічних цілей підприємства. Проте на практиці процес обміну інформацією часто стикається з численними перешкодами, які викривлюють зміст повідомлень та знижують якість управлінських рішень [2].

Однією з найбільш розповсюджених проблем є семантичні бар'єри. Вони виникають тоді, коли відправник і отримувач надають різне значення одним і тим же словам, символам

або термінам. Професійний жаргон, складна специфічна термінологія або мовні нюанси можуть створювати ситуації, коли повідомлення інтерпретується суб'єктивно, виходячи з особистого досвіду реципієнта. У великих аграрних компаніях це часто проявляється у формі непорозуміння між технічними фахівцями та фінансовим відділом, що веде до операційних помилок.

Вагоме місце серед проблем посідають психологічні та соціокультурні чинники. Вибірковість сприйняття, за якої людина несвідомо ігнорує інформацію, що суперечить її переконанням, суттєво обмежує об'єктивність діалогу. Особистісні конфлікти, недовіра до керівництва або страх перед негативною реакцією змушують підлеглих приховувати важливі дані або «прикрашати» звіти [1]. Такий психологічний дискомфорт блокує висхідні інформаційні потоки, позбавляючи менеджмент можливості адекватно реагувати на кризові явища.

Організаційні проблеми комунікації безпосередньо залежать від структури підприємства. У жорстких ієрархічних системах з великою кількістю рівнів управління інформація зазнає суттєвих викривлень під час проходження через кожен ланку. Виникає «ефект зіпсованого телефону», де первинний зміст розпорядження може втратити до половини своєї суті до моменту досягнення кінцевого виконавця. Крім того, відсутність налагоджених каналів зворотного зв'язку (feedback) унеможлиблює контроль за тим, чи правильно була зрозуміла та засвоєна надіслана інформація [2].

Сучасним викликом є технологічні бар'єри та інформаційне перевантаження. Велика кількість цифрових каналів зв'язку (месенджери, електронна пошта, корпоративні платформи) створює надлишковий інформаційний шум. Працівники часто виявляються нездатними обробити весь масив повідомлень, що призводить до ігнорування важливих завдань або виникнення стресу [3]. Цифрова комунікація також позбавлена невербальних сигналів – міміки, інтонації та жестів, що підвищує ризик хибного сприйняття емоційного контексту ділової переписки.

Комплексність комунікаційних проблем в сучасних організаціях вимагає впровадження системних рішень. Це передбачає не лише модернізацію технічних засобів зв'язку, а й розвиток корпоративної культури, що базується на відкритості та довірі [4]. Підприємства, які інвестують у розвиток «м'яких навичок» (soft skills) своїх співробітників та спрощують вертикальні зв'язки, демонструють вищу швидкість адаптації до змін та кращі фінансові результати [3].

Отже, розв'язання основних проблем у комунікації є стратегічним завданням для менеджменту. Трансформація комунікаційної архітектури від формальної передачі наказів до побудови екосистеми обміну знаннями дозволяє мінімізувати ризики, підвищити залученість персоналу та зміцнити позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазур К. В. Психологія ділового спілкування в аграрному бізнесі. Вінниця: ВНАУ, 2023. 168 с.
2. Кравченко О. М. Комунікативний менеджмент у сучасних організаціях: підручник. Київ, 2022. 248 с.
3. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. Економіка та суспільство. 2024. № 60.
4. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. № 51(1). P. 40-49.

УДК: 351.78 : 32

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
МЕРЗЛЮК К.П., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті розглядається роль ефективної комунікації у системі публічного управління. Проаналізовано значення комунікаційних процесів для взаємодії органів влади з громадянами, забезпечення прозорості діяльності державних інституцій та формування довіри суспільства. Зазначено, що ефективний комунікаційний

менеджмент сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращує координацію між органами влади та забезпечує активну участь громадян у публічному управлінні.

Ключові слова: публічне управління, комунікаційний менеджмент, ефективна комунікація, державне управління, прозорість влади, електронне врядування.

Публічне управління як суспільне явище надзвичайно гостро відчуває потребу у встановленні та підтриманні сталих комунікативних зв'язків між його суб'єктами й об'єктами, використанні спеціальних засобів інформаційного обміну, завдяки яким забезпечується та безпосередньо здійснюється управлінський процес. Комунікація є неодмінною складовою управлінської діяльності загалом і публічного управління зокрема. Адже потреба налагоджувати та підтримувати комунікації впливає з самої суті публічного управління як цілеспрямованого впливу з метою досягнення суспільно значимих і суспільно визначених цілей і передбачає: обов'язкове усвідомлення цієї потреби суб'єктами публічного управління, а також регулювання та координацію комунікативної діяльності цих суб'єктів.

Комунікація в публічному управлінні у цілому являє собою процес суспільної взаємодії за допомогою повідомлень, змістом яких є публічне управління, реалізація публічної влади та публічної політики. Це означає, що сфера поширення цієї комунікації зачіпає не лише саму систему публічного управління, а знаходиться й далеко поза нею і охоплює соціальний простір, що простягається від найвищих суб'єктів прийняття рішень щодо публічних справ до кожного, кого ці справи хоча б частково стосуються. Тобто, до цієї комунікації залучені як суб'єкти, що безпосередньо належать до системи публічного управління, так і ті, що знаходяться поза нею – у громадському та приватному секторах. Відтак, сфера комунікації в публічному управлінні за своїм спрямуванням поділяється на внутрішню і зовнішню, вирішуючи завдання взаємодії суб'єктів як у самій системі публічного управління, так і поза нею [3].

Проте, навіть з урахуванням таких потужних масштабів поширення комунікацій у публічному управлінні, провідну роль у їх організації та забезпеченні відіграють особи, які здійснюють свою діяльність безпосередньо в системі публічного управління. Комунікативна складова в діяльності висококваліфікованого фахівця у галузі публічного управління полягає у здійсненні результативної та ефективної комунікативної взаємодії із суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища органу публічного управління щодо забезпечення реалізації визначених цілей стратегії розвитку публічної сфери (або певної її складової), відповідних проектів (програм), роз'яснення та консультування з питань реалізації зазначеної стратегії, формування й розвитку відповідного зовнішнього та внутрішнього комунікативного середовища органу публічного управління.

Ефективна комунікація відіграє важливу роль у системі публічного управління, оскільки забезпечує взаємодію між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадянами. У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства комунікація виступає не лише інструментом передачі інформації, а й важливим механізмом формування довіри до влади, залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень та підвищення ефективності державної політики. Особливої актуальності питання комунікацій набуває в умовах цифровізації державного управління та розвитку електронного врядування.

Обґрунтування ролі комунікацій у публічному управлінні, пов'язане насамперед з демократизацією суспільного життя, що передбачає відкритість публічних органів влади, формування партнерських відносин між органами публічної влади і суспільством, де суспільство розглядається не тільки як об'єкт впливу, а й як учасник у побудові нових демократичних відносин [3].

Важливу роль комунікації в управлінні підкреслював Вудро Вільсон, який вважав, що ефективність державної політики значною мірою залежить від здатності влади взаємодіяти з суспільством та доступно пояснювати громадянам зміст управлінських рішень [4]. На його думку, відкритість діяльності державних інституцій є важливою передумовою формування довіри громадян до влади та розвитку демократичного врядування.

В умовах цифрової трансформації суспільства значно зростає роль інформаційно-комунікаційних технологій. Використання електронного врядування, офіційних веб-ресурсів

органів влади, соціальних мереж та інших цифрових платформ розширює можливості комунікації між державою та громадянами [5]. Такі інструменти дозволяють оперативно поширювати інформацію, отримувати зворотний зв'язок від населення та залучати громадськість до обговорення важливих управлінських рішень.

Серед основних переваг ефективної комунікації у системі публічного управління можна виділити підвищення рівня довіри до органів влади, покращення взаємодії між державними структурами та громадськістю, забезпечення прозорості діяльності влади, а також створення умов для активної участі громадян у процесі прийняття рішень. Крім того, ефективні комунікаційні механізми сприяють формуванню позитивного іміджу державних інституцій та підвищують результативність реалізації державної політики [1,2].

Сучасні дослідники публічного управління також відзначають важливість комунікаційного менеджменту. Зокрема, В. Бакуменко підкреслює, що ефективна комунікація сприяє формуванню зворотного зв'язку між владою та суспільством, що є необхідною умовою демократичного управління [2].

Основні переваги ефективної комунікації у публічному управлінні можна визначити таким чином:

- підвищення рівня довіри громадян до органів влади;
- забезпечення прозорості та відкритості управлінських процесів;
- налагодження ефективної взаємодії між владою та громадськістю;
- можливість отримання зворотного зв'язку від населення;
- залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень [1,2].

Отже, ефективна комунікація є важливою передумовою результативного функціонування системи публічного управління. Вона сприяє розвитку демократичного врядування, підвищенню ефективності державної політики та формуванню партнерських відносин між владою і суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грабовенко Н., Зикун Н. Особливості стратегічних комунікацій в епоху цифровізації та розвиток нових медіаінструментів у публічному управлінні. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. №1. С. 26-35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-2>
2. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. Проблеми сучасних трансформацій: право, публічне управління та адміністрування. 2024. С. 35-43. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07>
3. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
4. Wilson W. The Study of Administration. Political Science Quarterly. 1887;2(2):197-222.
5. Гавкалова Н. Л., Джаїн Прадіп Кумар. Визначення ролі комунікацій в публічному управлінні. Public Administration and Management: modern scientific discussions: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2020. С. 113-132. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25570>

УДК 659.4:004.8

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки

ЗЕЛЕНКО Г.Д., здобувачка вищої освіти

Білоцерківський національний аграрний університет

МЕХАНІЗМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ ДОВІРИ В МОЛОДІЖНОМУ СЕРЕДОВИЩІ В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ШІ-ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

У статті досліджено вплив генеративного штучного інтелекту на довіру молоді до цифрового контенту та обґрунтовано необхідність прозорого й етичного використання ШІ для збереження соціальної довіри.

Ключові слова: штучний інтелект, AI-генерований контент, комунікативний менеджмент, автентичність, довіра молоді, цифрові комунікації, зв'язки з громадськістю.

В інформаційну епоху роль і значення комунікації кардинально змінюється, наука почала ретельно вивчати вплив інформації на суспільство саме тому, що інформація стала

основним продуктом виробництва й основним засобом впливу на культуру й соціум, особливо на масову свідомість. У 2025–2026 роках генеративний штучний інтелект став невід’ємною частиною цифрових комунікацій, радикально змінивши процеси створення та поширення контенту. За даними Stanford HAI AI Index Report 2025, 78 % організацій у світі вже активно застосовують ШІ, а інвестиції в генеративні технології зросли до 33,9 млрд доларів США. Водночас таких інструментів, як ChatGPT, Midjourney або Grok призводить до кризи автентичності: контент стає ідеальним за формою, але часто втрачає емоційну глибину та людську унікальність. Молодь (покоління Z та покоління Alpha, 13–29 років) – найактивніша аудиторія цифрового простору – виявляє зростаючу недовіру до такого контенту через поширення дипфейків, стереотипів і маніпуляцій.

В Україні, за результатами дослідження geSCORE 2024 (UNDP), довіра молоді 18–35 років до контенту в соціальних мережах знизилася до 39 % (порівняно з 50 % у 2023 році), а до телевізійних новин – до 18 % [4]. Це створює серйозний виклик для комунікативного менеджменту та публічного управління, оскільки збереження довіри молоді є ключовим фактором соціальної стабільності, ефективності державних комунікацій і бренд-репутації. Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки гібридних стратегій, які поєднують переваги ШІ з людською автентичністю, щоб запобігти ерозії довіри в епоху тотальної алгоритмізації.

Проблема використання генеративного ШІ в комунікаціях полягає в суперечливості його впливу. З одного боку, технології дозволяють швидко створювати персоналізований контент, оптимізувати розсилки та аналізувати аудиторію в реальному часі, що значно підвищує ефективність PR-кампаній і державних інформаційних стратегій. З іншого – контент, створений ШІ, часто характеризується відсутністю емоційного інтелекту, шаблонності та прихованих упереджень у тренувальних даних. Дослідження RNW Media 2025 «Hype and Hesitation» показує, що молоді люди 18–35 років з різних країн (включаючи Європу та Глобальний Південь) відзначають «занадто ідеальний» вигляд AI-контенту, що викликає підозру в маніпуляції. Точність розпізнавання AI-генерованого контенту серед молоді становить лише 67 %, а для зображень – 64 %. У контексті публічного управління це призводить до поширення дезінформації: дипфейки в політичних кампаніях підривають довіру до офіційних джерел [3]. Крім того, Stanford AI Index 2025 фіксує глобальне зниження довіри до компаній-розробників ШІ: лише 47 % респондентів вірять у захист персональних даних (порівняно з 50 % у 2023 році) [2]. Таким чином, масове використання AI-контенту перетворює комунікаційний простір на арену боротьби між ефективністю та втратою людської автентичності.

Вплив AI-генерованого контенту на довіру молоді є неоднозначним і переважно негативним у довгостроковій перспективі. Молодь активно споживає контент, створений ШІ (щоденно або щотижня), але водночас висловлює занепокоєння щодо його автентичності. Згідно з Edelman Trust Barometer 2025, покоління Z демонструє вищий рівень «grievance» (почуття образи та недовіри до інститутів), що корелює зі зниженням комфорту щодо використання ШІ бізнесом (лише 29 % у групі з високим рівнем grievance) [1]. У фокус-групах RNW Media 2025 учасники 18–35 років підкреслювали, що AI-контент «не має душі» і часто відтворює гендерні стереотипи (44% респондентів відзначили гіперфемінізовані зображення жінок).

В Україні geSCORE 2024 фіксує, що молодь більше довіряє соціальним мережам (39 %), ніж традиційним медіа, але саме в цих мережах AI-контент поширюється найшвидше, викликаючи скепсис. Дослідження Decoding Gen Z підтверджує: хоча ШІ впливає на покупницьку поведінку через персоналізацію, довіра до брендів падає, якщо контент сприймається як повністю синтетичний [5]. Результатом стає «криза автентичності»: молодь віддає перевагу user-generated content з «людським обличчям», а AI-контент сприймає як потенційне джерело маніпуляцій.

Комунікативний менеджмент відіграє ключову роль у формуванні та відновленні довіри в умовах домінування ШІ, особливо в сфері публічного управління. Він виступає мостом між технологічними можливостями та людськими потребами, забезпечуючи прозорість і етичність комунікацій. За Edelman Trust Barometer 2025, бренди та державні

інститути, які демонструють автентичність, отримують вищий рівень довіри серед молоді порівняно з традиційними інститутами [1]. Комунікативні менеджери повинні не лише використовувати ШІ для оптимізації процесів, а й активно протидіяти його ризикам – через етичні політики, аудит контенту та розвиток медіаграмотності. У публічному управлінні це означає перехід від масових кампаній до персоналізованої взаємодії, де ШІ слугує інструментом, а не заміною людського голосу. Без такого підходу втрата довіри молоді може призвести до соціальної апатії та зниження ефективності державних комунікацій.

Для збереження довіри молоді комунікативний менеджмент повинен впроваджувати гібридні стратегії, що поєднують генеративний ШІ з людським фактором. По-перше, обов'язкове маркування AI-контенту та прозорість використання технологій, як рекомендують експерти RNW Media 2025 – 82 % молоді відчувають більшу впевненість у контенті з незалежною верифікацією [3]. По-друге, гібридний підхід – ШІ генерує чернетки, а людина додає емоційний наратив, сторітелінг і персональні історії. По-третє, розвиток медіаграмотності через освітні кампанії в державних програмах і бренд-комунікаціях, а також акцент на user-generated content як основу стратегій. По-четверте, етичні аудити контенту на упередження та регулярний моніторинг реакції молоді. Такі стратегії дозволяють використовувати швидкість ШІ, зберігаючи при цьому людську автентичність, і вже демонструють ефективність у сучасних PR-практиках.

Отже, у епоху масового використання штучного інтелекту комунікативний менеджмент постає перед необхідністю переходу до гібридної моделі комунікацій, де AI-генерований контент доповнюється, а не замінює людську автентичність. Дослідження 2024-2025 років одноставно вказують: молодь зберігає довіру лише до контенту з «людським обличчям», а втрата автентичності призводить до ерозії соціального капіталу. Запропоновані стратегії – прозорість, гібридність, медіаграмотність і фокус на цінностях – дозволяють не лише адаптуватися до технологічних змін, а й зміцнити позиції брендів і державних інститутів. Це набуває особливого значення для України в умовах цифрової трансформації суспільства та зростання ролі публічних комунікацій. Подальші дослідження повинні зосередитися на емпіричній перевірці цих стратегій в українському контексті, щоб забезпечити стале збереження довіри молоді в цифровому суспільстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277>
2. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. International Science Journal of Management, Economics, Finance. 2023. Vol. 2. №2. P. 93-99. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230202.10
3. 2025 Edelman Trust Barometer Global Report. Edelman, 2025. URL: <https://www.edelman.com/trust/trust-barometer>
4. Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI), 2025. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>
5. Можливості розвитку молоді в Україні: результати дослідження reSCORE у 2024 році. UNDP, 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/unlocking-potential-youth-ukraine>

УДК 316.46:658.15

РЕШЕТНИК В.В., студент 4 курсу
Науковий керівник – **ВИХОР М.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виявлено сутність лідерства як соціально-економічної категорії. Розкриті роль, місце та значення лідерства у системі управління підприємством. Охарактеризовані найбільш поширені стилі лідерства та проаналізована їх ефективність

Ключові слова: лідерство, лідерські якості, стилі лідерства, менеджмент, підприємства.

В сучасних складних умовах у функціонування економічних суб'єктів на перший план виходять фактори підвищення ефективності бізнесу, основними із яких є процеси комунікації та лідерські якості менеджерів. Як показує практика, ефективне лідерство є запорукою успіху організації, що визначається здатністю планувати і здійснювати зміни відповідно до визначених місії, стратегії, цілей.

Важливим елементом лідерства, як зазначають дослідники, є особистість лідера, зокрема його спроможність згуртувати навколо себе колектив однодумців та скерувати його на досягнення високих результатів діяльності. Лідер – це авторитетна особистість, яка знає як досягнути успіху та якій група надає повне право приймати рішення у важливих для неї ситуаціях, визначати напрямки їх діяльності, регулювати та координувати відносини всередині колективу; якій підкорюються та яку наслідують усі члени групи. [1, с.312]. Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити. [2, с.12].

Лідерство відрізняється від керівництва тим, що лідер впливає на людей завдяки особистим якостям, тоді як керівник використовує офіційно надані йому повноваження. Ідеальною для організації є ситуація, коли менеджер поєднує якості формального керівника та неформального лідера. Формальний лідер має владу завдяки посадовим обов'язкам, тоді як неформальний отримує визнання через компетентність, ініціативність та авторитет. [3, с.7].

За цих обставин лідер повинен виступати каталізатором різного роду перетворень, надихати послідовників на зміну своїх очікувань та чітко виконання поставлених завдань, сприяти розкриттю їхнього потенціалу. [4, с.5].

Стиль лідерства розглядається як один із найважливіших особливих впливів на інновації підприємства з боку лідерів, оскільки лідери можуть безпосередньо приймати рішення одо впровадження нових ідей в організацію, встановлювати конкретні цілі та заохочувати інноваційні ініціативи підлеглих. Стиль лідерства сприяє формуванню психологічного клімату у команді, впливає на рівень задоволення роботою, визначає продуктивність команди. Окрім цього, особливості підприємства та його підрозділів визначають стиль. [5, с. 3-4].

Загалом, на підприємстві може проявлятися значна кількість стилів лідерства, найбільш поширеними із них є наступні:

Автократичний (або авторитарний) стиль лідерства характеризується тим, що вся влада та прийняття рішень зосереджені у керівника. Такий лідер має чітку владу над підлеглими та очікує, що вони будуть виконувати поставлені завдання відповідно до його вказівок. Він контролює політику, процедури, напрямки діяльності та стратегію підприємства, приймаючи більшість важливих рішень самостійно, майже без участі інших працівників.

Демократичний (або партисипативний) стиль лідерства вважається одним із найефективніших у сучасному управлінні підприємством. Він передбачає активну співпрацю керівника з працівниками та врахування їхніх думок і пропозицій під час прийняття рішень. Такий підхід сприяє відкритому обміну ідеями, розвитку творчого мислення та появи інновацій. Під час обговорення важливих питань демократичний лідер не лише надає певні вказівки, але й заохочує команду до висловлення власних поглядів. Водночас остаточне рішення все ж залишається за керівником.

Ліберальний (або делегативний) стиль лідерства передбачає мінімальне втручання керівника у роботу підлеглих. У цьому випадку працівникам надається значна свобода у виконанні своїх завдань та прийнятті рішень щодо того, як саме досягти поставлених цілей. Такий підхід дозволяє кожному працівнику проявити ініціативу та відповідальність за результати власної діяльності

Впровадження ефективних стилів лідерства забезпечує узгодженість цінностей, норм і поведінкових моделей персоналу з цілями розвитку організації. Лідери відіграють вирішальну роль у формуванні й трансляції цінностей культури, створюючи сприятливий клімат для інновацій і командної роботи. [6].

Ефективність застосування певного стилю лідерства значною мірою зумовлюється здатністю керівника адекватно враховувати контекстуальні особливості управлінської ситуації та наявністю ключових професійних компетенцій.

До таких належать:

- діагностична здатність, що проявляється у вмінні об'єктивно оцінювати рівень професійної підготовки, мотиваційний потенціал і поведінкові характеристики підлеглих;
- гнучкість, як уміння адаптувати стиль управління до змін зовнішнього середовища та внутрішньої організаційної динаміки;
- комунікативна компетентність, що передбачає ефективну двосторонню взаємодію між керівником і персоналом з метою формування довіри, відкритого обговорення проблем та спільного прийняття управлінських рішень;
- партнерська орієнтація, яка виражається в спрямованості на колективну співпрацю, підтримку командного духу та забезпечення єдності у досягненні стратегічних орієнтирів підприємства. [2].

Таким чином, на сучасному етапі лідерство є не просто ефективним регулятором управлінської діяльності, а складовою частиною самого процесу управління. Ефективність процесу управління значною мірою визначається не тільки розумовими здібностями керівника, а також його вмінням застосовувати емоційне лідерство яке дозволяє реалізувати наявний потенціал в управлінській діяльності, надихати працівників на підвищення ефективності праці, а також впроваджувати стратегічні зміни та інновації, що необхідні для забезпечення успішного функціонування організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Ковальчук О. Сучасні інструменти ролі лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Збірник наукових праць XI Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції. Вінниця: ВТЕІ КДТЕУ, 2022. 360 с. URL: <http://vtei.com.ua/doc/11konf/zb10.pdf>
2. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство. Навчальний посібник «Комерційна справа». Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/39-16.pdf>
3. Зоря П. С., Шафранова К. В., Дивинська Ю. А. Теорія лідерства: опорний конспект лекцій. – Київ: Університет «Україна», 2024. 55 с. URL: https://zh.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/teoriia-liderstva_konspekt-lektsij_zoria-p.s.-shafranova-k.v.-dyvynska-iu.a.pdf
4. Ліщинський М. П. Роль лідерства у формуванні та функціонуванні системи управління організацією // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту : зб. наук. праць. – № 3–4. – 2025. URL: <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e9c50964-e5e3-41dd-8ba0-d7fadcc2cf8c/content>
5. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253>
6. Тімаревська А. Ключові стилі лідерства: як знайти свій шлях до успіху. URL: <https://blog.depo.sitphotos.com/ua/stili-liderstva.html>

УДК 339.138:007:658.15

СУХОДАВЧЕНКО Д.А., студент 4 курсу
Науковий керівник – **ВИХОР М.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджені сутність та значення маркетингових комунікацій в умовах розвитку інформаційних технологій. Охарактеризовані процес та етапи розроблення маркетингових комунікацій. Розкриті цілі та завдання основних видів маркетингових комунікацій.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові комунікації, підприємства, менеджмент.

Сучасна людська цивілізація перебуває в складному і суперечливому періоді розвитку, яку деякі вчені називають інформаційною ерою. Її характерною особливістю, на думку М. Осипенко, є всебічна інформатизація всіх сфер життєдіяльності людини. На тлі розвитку

інформаційних технологій відбувається своєрідна віртуалізація суспільних відносин, соціально-економічних і політичних процесів. Інформаційний фактор стає все більш значущим у формуванні цінностей, виборі орієнтацій, побудові життєвих планів, суттєво впливає на світосприйняття [1, с. 320].

Це підвищує рівень значущості та важливості маркетингових комунікацій у системі менеджменту підприємств. Маркетингові комунікації розглядаються як діяльність підприємства, спрямована на інформування, переконання та нагадування цільовій аудиторії про його товари, стимулювання їх збуту, створення позитивного іміджу фірми у суспільстві та налагоджування партнерських зв'язків між підприємством та громадськістю. Комплекс маркетингових комунікацій містить такі основні складові: рекламування, стимулювання продажу, роботу з громадськістю («паблік рилейшнз») та персональний продаж. [2].

В науковій літературі нараховується значна кількість визначень категорії «маркетингові комунікації». Деякі із них приведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Визначення категорії «маркетингові комунікації» де деякими авторами

№ п/п	Автори	Визначення
1	І. Король	Маркетингові комунікації – це методів та технік, які надають споживачам, конкурентам та посередникам необхідну інформацію про товари та діяльність підприємства.
2	О. Сиволовська	Маркетингові комунікації – це ключовий елемент маркетинг-міксу, який виконує функцію обміну інформацією між підприємством і зовнішнім середовищем
3	Л. Базалієва	Маркетингові комунікації – це система заходів, технік та інструментів, які використовує керівництво підприємства з метою інформування та нагадування споживачам про свою діяльність, товари та послуги
4	В. Нестеренко	Маркетингові комунікації – це процес обміну інформацією між підприємством та іншими суб'єктами ринкових відносин

Джерело: [3].

Спільним у цих визначеннях, з нашої точки зору є те, що маркетингові комунікації характеризуються як постійний інформаційний обмін між підприємством із елементами зовнішнього середовища, які здійснюють на нього суттєвий вплив.

Поділяємо думку Л. С. Васильченка, який підкреслює, що формування системи маркетингових комунікацій має враховувати наступні тенденції:

- розвиток цифрових технологій та цифрових каналів передачі інформації;
- орієнтація на споживача;
- орієнтація на базові цінності;
- формування лояльності клієнтів;
- креативність, інноваційність підходів до клієнта;
- наділення товарів додатковою цінністю;
- соціальна відповідальність брендів та соціальне забарвлення реклами;
- інтегрований підхід до побудови системи маркетингових комунікацій;
- зростання ролі репутації підприємства та ін. [4, с. 28].

Процес розробки маркетингових комунікацій підприємства, як зазначають окремі науковці, складається з наступних етапів:

1. Визначення цілей. Формуючи систему маркетингових комунікацій, підприємству необхідно визначити цілі комунікативної політики. Цілі маркетингової політики комунікацій формують виходячи із маркетингової стратегії підприємства, яка може включати інформування про вихід на ринок із новим товаром, збільшення частки ринку, зайняття лідируючої позиції тощо.

2. Визначення цільової аудиторії (цільових груп). Необхідно правильно визначити на кого буде спрямована маркетингова комунікативна політика.

3. Формування стратегії та тактики комунікаційної політики підприємства.

Визначаються ключові показники ефективності комунікативного процесу.

4. Формування бюджету на маркетингові комунікації та оцінка ефективності комунікацій. Цей етап передбачає розрахунок ефективності використання рекламного бюджету, відповідність отриманих результатів поставленим цілям [5].

Кожен вид маркетингової комунікації має свої цілі, інструменти та спрямований на конкретні цільові аудиторії.

Рекламний вид маркетингових комунікацій використовують для інформування про свій товар чи послугу певних груп споживачів з метою їх спонукання до купівля цього товару.

Інструменти стимулювання збуту (знижки, акції в місцях продажу, конкурси, упаковка) використовують для активізації покупців та посередників, продажів товарних надлишків, популяризації мережі магазинів, коли знижки використовують на продукцію власного виробництва).

Зв'язки з громадськістю та паблісіті використовують для формування позитивного іміджу підприємства у зовнішніх контрагентів.

Прямий маркетинг використовують, щоб залучити конкретних споживачів товарів та послуг (поштова розсилка, рекламні листівки з купонами).

Виставки, ярмарки використовують для привернення уваги до товару, інформування громадськості та підтримки іміджу [5].

Таким чином, лише ефективна система маркетингових комунікацій підприємства може забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності та оптимізувати витрати, сформувати лояльну аудиторію, підтримувати позитивний імідж в очах партнерів та суспільства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Остапенко М. А. Інформаційне суспільство: епоха політики образів. Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2012. № 1(57). С. 320-330.
2. Маркетингові комунікації. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1333/marketingovi-komunikacii>.
3. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4417/4347>.
4. Васильченко Л. С. Сутність та сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48-2. С. 27-30.
5. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/72.pdf

УДК 658.7:658.15

ШИРМА І.О., студент 4 курсу

Науковий керівник – **ВИХОР М.В.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВАХ

Досліджено сутність логістичного управління як соціально-економічної категорії. Охарактеризовані основні підсистеми системи логістичного управління. Досліджені основні принципи, на основі яких здійснюється логістичне управління.

Ключові слова: логістика, логістичне управління, підприємства.

Динамічні процеси у ринковому середовищі України, реформування усього комплексу соціально-економічних відносин потребують формування принципово нової системи управління підприємствами. Це викликано тим, що входження України до європейського та світового економічного простору ставить перед вітчизняними

промисловими підприємствами проблеми, створені як їх тривалим функціонуванням в умовах командно-адміністративної системи, так і необхідністю розвитку сучасної ринкової економіки та зміною цільової орієнтації підприємств [1, с. 3].

Одним із важливих елементів нової системи управління підприємствами є логістичне управління. В управлінській літературі зустрічається дещо відмінна трактовка авторами сутності даної категорії (табл. 1).

Таблиця 1 – **Визначення категорії логістичного управління окремими авторами**

Автор	Визначення
Крикавський Є.	Логістичний менеджмент – менеджмент в логістичних системах на засадах теорії логістики.
Паласюк Б.	Логістичне управління полягає у цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму
Струтинська І. В.	Логістичне управління – це процес приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей з ефективного забезпечення та обслуговування логістичних процесів та операцій на підприємстві.
Забуранна Л. В.	Логістичне управління – це процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою балансування їхнього руху і досягнення ефекту синергізму.
Мочерний С. В.	Логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта.

Джерело: [2, с. 30].

Узагальнюючи приведені визначення, можна зробити висновок що логістичне управління є цілеспрямованою збалансованою системою управління рухом матеріальних та зв'язаних із ними інформаційних потоків у підприємствах з метою їх оптимізації та мінімізації витрат.

Науковці виділяють наступні підсистеми логістичної системи управління:

- підсистема постачання спрямована на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку, формування стратегії та тактики закупівлі;
- транспортна підсистема забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті;
- збутова підсистема спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо;
- виробнича підсистема здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції;
- складська підсистема передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення [3, с. 284].

Основними принципами, на основі яких здійснюється логістичне управління називають наступні:

- системність і комплексність, які полягають в управлінні всіма потоковими процесами у взаємодії та узгодженості окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;
- узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях;
- організація обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга;

- активне використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами [4, с. 64].

Таким чином, логістичне управління є важливою складовою системи управління підприємствами, що ґрунтується на науково обґрунтованих принципах і забезпечує оптимізацію руху матеріальних та інформаційних потоків відповідно до потреб операційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хаджинова О.В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Хаджинова. Донецьк, 2006. 23 с.
2. Пухальська Я.П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2016, № 3. Т.1. С. 28-31.
3. Тюх М.О. Актуальні тенденції управління логістичною діяльністю підприємств. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230865>.
4. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ. Тернопіль: «Економічна думка», 2016. Т. 23. № 2. С.60-65.

УДК 658.562:658.15

ЩУСЬ А.І., студентка 4 курсу

Науковий керівник – **ВИХОР М. В.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено сутність контролінгу як соціально-економічної категорії та його місце у системі менеджменту підприємств. Розкриті його мета, завдання та функції. Здійснена порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу.

Ключові слова: контролінг, система менеджменту, підприємства.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища ефективно управління підприємством неможливе без застосування інструментів стратегічного та оперативного планування, аналізу й контролю. Одним із таких інструментів є контролінг як інтегрована система інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту, спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [1, с. 150].

Термін «контролінг» походить від англійського to control, однак його зміст значно ширший за поняття «контроль». Контролінг охоплює планування, координацію, моніторинг, аналіз та інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. У науковій літературі контролінг розглядається як:

- система підтримки менеджменту;
- концепція управління результатами;
- інструмент інтеграції обліку, аналізу, планування та контролю;
- механізм забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства [2, с.118].

Історично концепція контролінгу сформувалася у США наприкінці XIX, на початку XX століття, де функція контролера була пов'язана з фінансовим обліком та аудитом. Подальший розвиток теорії та практики контролінгу відбувся в Німеччині у другій половині XX століття, де він набув стратегічного спрямування та став складовою системи управління підприємством.

Сучасний контролінг поєднує елементи фінансового менеджменту, управлінського обліку, стратегічного планування та ризик-менеджменту, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність.

Головною метою контролінгу є забезпечення довгострокової прибутковості та стабільного розвитку підприємства шляхом координації управлінських процесів і створення ефективної інформаційної системи підтримки прийняття рішень.

До основних завдань контролінгу належать:

- формування системи стратегічного і оперативного планування;
- розроблення бюджетів та контроль їх виконання;
- аналіз відхилень фактичних показників від планових;
- інформаційне забезпечення керівництва;
- прогнозування фінансових результатів[3].

Функції контролінгу можна згрупувати таким чином:

1. Планування – розроблення стратегічних і оперативних планів.
2. Облік та інформаційне забезпечення – формування системи управлінської звітності.
3. Контроль і аналіз – моніторинг виконання планів, аналіз відхилень.
4. Координація – узгодження діяльності структурних підрозділів;

Таким чином, контролінг виступає інтегруючою ланкою між різними функціональними підсистемами підприємства.

Для кращого розуміння ролі контролінгу в системі менеджменту підприємства доцільно здійснити порівняльний аналіз його основних видів стратегічного та оперативного. Такий підхід дозволяє наочно показати відмінності в цілях, горизонтах планування, інформаційній базі, інструментах та результатах діяльності, а також визначити функціональне місце кожного виду контролінгу у загальній системі управління.

У таблиці 1.1 наведено структуровану характеристику стратегічного та оперативного контролінгу, що відображає їхні ключові відмінності та взаємозв'язок із процесами управління підприємством.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу в системі менеджменту підприємства

Критерій порівняння	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Мета	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства	Забезпечення прибутковості та ліквідності у короткостроковому періоді
Горизонт планування	Довгостроковий (3–5 років і більше)	Короткостроковий (до 1 року)
Об'єкт управління	Стратегічні напрями розвитку, ринкова позиція, інвестиційна політика	Поточні витрати, доходи, фінансові результати, грошові потоки
Інформаційна база	Дані зовнішнього середовища, ринкові тенденції, конкурентний аналіз	Дані бухгалтерського та управлінського обліку
Основні інструменти	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, система збалансованих показників (BSC), портфельний аналіз	Бюджетування, аналіз беззбитковості, калькулювання витрат, аналіз відхилень
Характер контролю	Превентивний, орієнтований на попередження стратегічних ризиків	Поточний та ретроспективний контроль виконання планів
Основний результат	Формування стратегічних рішень і довгострокових програм розвитку	Забезпечення виконання планових показників діяльності
Рівень управління	Вищий управлінський рівень	Середній та операційний рівень

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 5].

Практичне значення контролінгу полягає у наступному:

- підвищення точності планування та прогнозування;
- зменшення фінансових і операційних ризиків;

- оптимізація використання ресурсів;
- покращення комунікації між підрозділами;
- підвищення ефективності управлінських рішень.

Таким чином, контролінг виступає стратегічним інструментом управління підприємством, який забезпечує прозорість діяльності, адаптивність до змін зовнішнього середовища та конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Вісник ХНТУ, 2022. № 2(81). С. 149-153.
2. Носач Н. М., Єгіозар'ян А. Г., Полякова Е. С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. Економічний простір, 2024. № 193. С. 116-123.
3. Коробка С. В. Контролінг в операційному менеджменті малих підприємств: роль, інструменти та перспективи впровадження. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. № 18. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-10-01/2025-18-10-01>.
4. Взаємозв'язок стратегічного і оперативного контролінгу. URL: <https://studfile.net/preview/7852587/page/2/>.
5. Швидка О. П. Види контролінгу на підприємстві та їх взаємозв'язок. Ефективна економіка, 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=264>

УДК: 338.436:330.33-047.58

КРОПИВНИЦЬКИЙ І.В., студент 4 курсу

Науковий керівник – **УТЕЧЕНКО Д.М.**, доктор філософії

Білоцерківський національний аграрний університет

МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено процеси формування та функціонування механізмів, що зумовлюють стратегічне управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища. Обґрунтовано необхідність переходу до застосування та впровадження на підприємстві моделі процесного управління.

Ключові слова: моделювання, бізнес-процеси, цифрові технології, продукція.

Моделювання бізнес-процесів у сучасних аграрних підприємствах має на меті створити чітку та прозору картину діяльності підприємства для досягнення цілей оптимізації, підвищення ефективності та адаптації до змінного бізнес-середовища. Основні принципи моделювання включають систематичний аналіз, узагальнення та візуалізацію процесів, що забезпечує зручність управління та прийняття стратегічних рішень.

Згідно з визначенням, бізнес-процес – це стабільний, сфокусований та контрольований набір взаємопов'язаних дій, які при впровадженні спеціальної технології формує напрямки, результати, продукцію, значущі та корисні для клієнта.

Бізнес-процеси відіграють важливу роль у функціонуванні аграрного підприємства, адже вони визначають логіку та послідовність дій, необхідних для створення продукції і сприяють наступним аспектам: підвищення якості продукції, зменшення витрат, покращення взаємодії з клієнтами, здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, управління ризиками та впровадження інновацій. У результаті, моделювання бізнес-процесів стає важливим стратегічним інструментом для забезпечення конкурентної переваги підприємствами.

Моделювання поточних бізнес-процесів аграрних підприємств дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях виробничої діяльності і переходити до моделі стійкого розвитку з ефективним використанням ресурсних потоків [1].

Мета моделювання бізнес-процесів полягає у створенні реальної картини функціонування підприємства та процесів, що відбуваються в ньому; виявленні проблем організації та доцільності їх вирішення; створенні основи для забезпечення стабільного функціонування та розвитку організації.

Основне завдання процесу бізнес-моделювання полягає у розвитку системних зв'язків підприємств, розкриття креативних здібностей працівників кожного окремого сегменту мережевого бізнес-процесу з метою вдосконалення соціальних та інтелектуальних напрямів.

Сучасні тенденції в управлінні підприємством орієнтовані на цифрові підходи в аграрному виробництві. Зокрема, це стосується точного автоматизованого контролю якості сільськогосподарської продукції, роботизованих пристроїв з датчиками та радіочастотними ідентифікаторами у тваринництві, впровадження безпілотних літальних апаратів, ІТ-платформ та пристроїв, а також біо-технологій, таких як редагування генів або виробництво синтетичних харчових продуктів [2].

Залежно від цілей підприємства розробляється стратегічна чи тактична бізнес-модель, аналізуються взаємозв'язки всіх компонентів організації та визначаються можливості їх ефективного використання. Побудова бізнес-моделі аграрного підприємства базується на моделі бізнес-функцій, яка структурує розуміння цілей та завдань організації, описує виробничий процес і передбачуваний результат. На основі моделі бізнес-функцій розробляється модель бізнес-процесів, яка визначає способи виконання операцій задля досягнення намічених організацією цілей.

ФГ «Агрофірма «Базис» є прикладом бізнес-моделі «від поля до столу», так як ефективно розвиває власну роздрібну мережу. При цьому господарство на чолі ставить концепцію стійкого розвитку, в рамках якої дотримується ключові цілі, такі як соціальні, екологічні, інноваційні бізнес-процеси в ході своєї діяльності. Особлива увага на виробництві продукції приділяється автоматизації процесу логістики, за рахунок впровадження системи автоматизації мобільної торгівлі.

Для створення ефективного механізму виробничо-господарської діяльності ФГ «Агрофірма «Базис» розробило бізнес-модель ефективного управління, що містить набір бізнес-функцій, порядок їх виконання, механізми контролю та управління, виконавців, вхідну інформацію, ресурси, умови та параметри, що характеризують їх виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Трусова Н.В., Вініченко І.І., Дьяченко Н.К. Моделювання бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. № 4, 2022 http://www.agrosvit.info/pdf/4_2022/4.pdf
2. Лободяк С. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. Економіка та суспільство. Випуск № 78. 2025.

УДК : 338.432:330.341.1

КЕПКО Я.О., студент 4 курсу
Науковий керівник – **КЕПКО В.М.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

Обґрунтовано впровадження інноваційних підходів, які ведуть до підвищення ефективності виробництва, оптимізації бізнес-процесів і створення нових можливостей для ринкового розвитку.

Ключові слова: аграрний бізнес, інноваційні технології, точне землеробство, цифрові технології.

З огляду на такі глобальні виклики, як зміна клімату, зростання потреб у продуктах харчування, обмежені природні ресурси, військові конфлікти та економічна нестабільність, існує нагальна потреба в інноваціях для покращення якості земель та збільшення врожайності. Необхідність пошуку та впровадження сучасних рішень зачіпає кожен економічний сектор, а інновації стають ключовим елементом у прагненні до підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Інновації, що впроваджуються в агробізнесі, включають, передусім, ініціацію виробництва продуктів з конкретними характеристиками; впровадження нових методів виробництва, які покращують виробничий процес; застосування нових рішень для зниження негативного впливу на навколишнє середовище; модернізацію господарських приміщень та використання новітніх агротехнічних машин.

Захарчук О. та Завальнюк О. зазначають, що інвестиції є невід'ємною складовою для запровадження передових технологій і забезпечення конкурентоспроможності агросектора [1].

Важливо враховувати, що інновації стають ключовим фактором успіху в аграрних підприємств у глобальному бізнес-середовищі. Дослідження показують, що впровадження інноваційних підходів призводить до підвищення ефективності виробництва, оптимізації бізнес-процесів та створення нових можливостей для розвитку ринку.

Цілком виваженою є думка Задорожнюк Н., яку ми цілком підтримуємо, що використання нових технологій у сільськогосподарській діяльності, особливо регіону, сприятиме не тільки поліпшенню якості та швидкості моніторингу земель, а й надасть додаткові конкурентні переваги [2].

Комплексне дослідження показало, що інтеграція інноваційних технологій – цифровізації, точного землеробства, біотехнологій та стійких агропрактик – суттєво підвищує продуктивність та екологічну стійкість аграрного сектора. Кількісні оцінки демонструють приріст урожайності до 25 % та зниження витрат до 18 %.

Використання сучасних інформаційно-цифрових технологій сприяє здійсненню оперативного моніторингу виробничих процесів у сільському господарстві. Це дозволяє адаптувати технології до потреб агробізнесу.

Однією з найбільш перспективних технологій, що активно впроваджуються в аграрному виробництві, є ГІС-технології, що використовуються для моніторингу використання земель сільгосппризначення.

Використання роботів та автономних транспортних засобів дозволяє знизити трудовитрати та підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва.

Мульти-спектральна зйомка з дронів надасть інформацію про вміст азоту в ґрунті та у тканинах рослин, що дасть змогу обчислити індекс воло-гості, а супутникова зйомка – у повному обсягу оцінити стан врожаю [3].

Вітчизняні аграрні підприємства демонструють початкові успіхи у впровадженні інноваційних технологій менеджменту, підтверджуючи їх економічну ефективність. Результатом інтеграції інновацій у виробничо-управлінські процеси в агробізнесі є підвищення врожайності, економія фінансових витрат завдяки оптимальному використанню насіннєвого матеріалу, добрив засобів захисту рослин, поліпшення агрохімічних властивостей ґрунту.

Важливим аспектом застосування інноваційних рішень у веденні аграрного бізнесу є прагнення команди працювати з новими технологіями, цифровими платформами та автоматизованими системами. Тому підвищення кваліфікації працівників, навчання їх роботі з інноваційними інструментами та формування культури інновацій стають невід'ємною складовою успішного функціонування аграрного підприємства [3].

Проте інноваційний розвиток вітчизняного аграрного виробництва стикається з низкою проблем, серед яких:

- низький рівень технологічної модернізації сільського господарства та наявність у ньому диспропорцій;

- низький платоспроможний попит вітчизняних виробників на інноваційну продукцію;

- слабкий механізм науково-впроваджувальної діяльності та відсутність стимулів до освоєння інновацій у аграрних виробників;

- орієнтація провідних аграрних підприємств на покупку науково-технічних рішень та технологій за кордоном;

- відсутність опрацьованої концепції розвитку та стимулювання інноваційної діяльності в АПК.

Варто також наголосити, що процес адаптації інновацій в реальний сектор займає тривалий час, проте ефекти від впровадження інноваційних рішень, які впливають на структурні зміни, в силу особливостей аграрного сектора, ймовірно, також будуть позначатися у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових елементів тактичного рівня є управління людським капіталом. Сучасне аграрне підприємство потребує персоналу, здатного ефективно працювати з новими технологіями, цифровими платформами та автоматизованими системами. Тому підвищення кваліфікації працівників, навчання їх роботі з інноваційними інструментами та формування культури інновацій стають невід'ємною складовою успішного функціонування аграрного підприємства. Такий підхід забезпечує не лише ефективне використання технологій, а й створює сприятливе середовище для впровадження нових ідей і практику щоденну діяльність.

Таким чином, основні методичні підходи до управління інноваційною діяльністю, такі як стратегічне планування, розвиток інноваційної культури та залучення персоналу, стають основою для створення ефективних механізмів управління в інноваційній сфері підприємства. Починати реалізацію конкретного інвестиційного проєкту необхідно лише після ретельної оцінки щодо можливості отримання в результаті його реалізації економічного та/або неекономічного (соціального, екологічного та ін) ефекту. В обов'язковому порядку слід враховувати існуючу та заплановану ресурсозабезпеченість конкретного суб'єкта, кон'юнктуру ринку, її прогнозовану динаміку та інші фактори.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Захарчук О.В., Завальнюк О. І. Інвестиції в інноваційний розвиток сільськогосподарства України. Вісник університету «Україна» (серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»). No 8 (35), 2023. DOI:<https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-05>
2. Задорожнюк Н. Інноваційні технології в аграрному бізнесі: економічне обґрунтування. *Scientia fructuosa*. 136, 2 (Квітень 2021), 94–102. <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/85>
3. Логоша, Р. В. (2025). Інноваційні технології управління агробізнесом у контексті системного менеджменту. Актуальні питання економічних наук, (16). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17373090>

УДК: 658.562:005.3

ДРАЖАН Г.А. С.М., студентка 5 курсу
Науковий керівник – **КЕПКО В. М.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Визначено ключові фактори, які впливають на ефективність операційної системи виробничого підприємства та запропоновано до впровадження механізм управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства, який включає стратегічний аналіз, розробку операційної стратегії, впровадження трансформаційних заходів, діагностику поточного стану.

Ключові слова: операційна система, виробниче підприємство, продукція, управлінські рішення, нормативи.

Ефективне функціонування виробничих підприємств залежить, в першу чергу, від стану їх операційної або виробничої системи. «Саме виробнича діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), що забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства. А отже, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямом роботи для менеджменту підприємства» [2].

В даний час перед підприємствами стоять такі завдання, як: виробництво високоякісної продукції; ефективне управління операційними процесами; фінансове планування та контроль. Ефективне управління операційною системою та фінансовим контролем – ключовий фактор досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Управління операційною ефективністю підприємства охоплює виробничі, логістичні та інші бізнес-процеси для вирішення завдань, пов'язаних із використанням ресурсів, зниженням витрат, оптимізацією робочих процесів.

У сучасних ринкових відносинах до системи оперативного управління виробництвом пред'являються жорсткі вимоги з погляду оперативності та оптимальності прийняття управлінських рішень.

Система операційного управління виробництвом є завершальним етапом планового управління підприємством та покликана регламентувати працю всіх працівників на основі наскрізного єдиного календарного плану-графіка. Дана система визначає номенклатурну виробничу програму спільно з іншими системами (маркетингу, техніко-економічного планування, технічними службами). На основі програм розраховуються нормативи виробничих запасів та незавершеного виробництва.

Оцінка ефективності операційної системи підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та глибокого аналізу різноманітних аспектів функціонування організації [1].

Управління операційною системою виробничого підприємства здійснюється за допомогою сукупності взаємопов'язаних функцій – планування, організації, обліку та контролю, аналізу та регулювання при достатньо розвиненому складі матеріальних, трудових, логістичних, інформаційних та інших критеріїв системи. Найбільш важливе практичне значення мають:

- розробка системи науково-обґрунтованих календарно-планових нормативів за типами та фазами виробництва;
- розробка календарних планів-графіків роботи виробничих підрозділів;
- оперативний облік, аналіз та контроль за ходом виробництва;
- участь у розробці нормативів виробничих запасів.

Важливо розуміти, що жоден окремих критерій не може повністю розкрити ефективність операційної системи. Лише комплексний, системний підхід, який враховує економічні, організаційні, соціальні та технологічні аспекти, дозволяє провести всебічну та об'єктивну оцінку.

На думку багатьох фахівців, при формуванні системи операційного управління виробництвом та в процесі її впровадження можуть виникати такі проблеми: недостатня увага керівників підприємства до розробки системи та її вдосконалення; ігнорування необхідності підвищення кваліфікації працівників; слабка нормативна база для оперативного планування; діюча система оперативного управління виробництвом не повною мірою відповідає специфіці підприємства та організаційного типу виробництва; графіки роботи підрозділу підприємства не пов'язані належним чином з єдиним наскрізним планом-графіком виробництва продукції підприємства.

Тому створення надійної системи фінансового контролю у сфері управління операційною системою підприємства є трудомісткий і безперервний процес, що вимагає уваги до деталей, послідовності та адаптації до сучасних технологій.

З вищевикладеного слідує, що виробничому підприємству необхідно запроваджувати таку модель механізму управління ефективністю функціонування операційної системи, яка б базувалася на діагностиці поточного стану, циклічному процесі розробки операційної стратегії, плануванні, впровадженні змін і контролю, впровадженні трансформаційних заходів. Вона дозволить підприємствам підтримувати стійкість функціонування в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі вбачаються у вивченні впливу цифрової трансформації на ефективність операційних систем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капінос Г., Ларіонова К. Управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в операційному Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2025. №3, Том 1, 248-260. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36)
2. Нечипорук А. А., Таранич О. В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>

НЕЩЕРЕТ Д.А., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **КЕПКО В.М.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано, що для забезпечення ефективної роботи будь-якого підприємства важливим є процес розробки стратегії його соціально-економічного розвитку, в якій поєднуються економічна і соціальна складові.

Ключові слова: стратегічне планування, соціально-економічний розвиток, аграрний сектор, внутрішні аспекти.

Стратегічне планування є одним із ключових інструментів для досягнення сталого зростання підприємств та підвищення їх соціально-економічного розвитку. У сучасних умовах, коли виклики та нестабільність зовнішнього середовища зростають, питання вдосконалення стратегічного планування на підприємствах, орієнтованих на розвиток регіональної економіки, стає особливо актуальним.

Під час розробки стратегії подальшого розвитку підприємствам необхідно враховувати безліч факторів, що впливають на їхню діяльність. Дані фактори включають як внутрішні аспекти, такі як структура управління, рівень кваліфікації співробітників, інноваційний потенціал та культура організації, так і зовнішні умови - політичну та економічну стабільність, соціальну обстановку та розвиток технологій. Як наголошується в наукових публікаціях, присвячених проблемам стратегічного планування, сучасні методи стратегічного аналізу, такі як SWOT та PEST-аналіз, дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості та загрози, а також провести детальний аналіз зовнішнього середовища, що дає основу для створення більш адаптивних та життєздатних стратегій [1].

Для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідно розробити стратегію соціально-економічного розвитку, яка дозволить отримати максимальний прибуток від діяльності, знизити невиробничі витрати, підвищити репутацію бізнесу, створити позитивну атмосферу в колективі.

Підприємства, які розуміють чіткий і логічний зв'язок між економічним і соціальним розвитком, а також необхідність стратегічного планування, можуть досягти висококонкурентної позиції на ринку. На жаль, на сучасних підприємствах керівники не вважають за потрібне розробляти стратегію розвитку, оскільки для її розробки потрібні спеціальні знання, уміння та навички, але підприємці, які все ж розуміють важливість планування та намагаються вийти на європейський ринок збуту, розробляють та впроваджують стратегічне планування [1].

Стратегічне планування організації також потребує регулярної оцінки результатів її функціонування та відповідного коригування, особливо в умовах швидко мінливих зовнішніх факторів.

Удосконалення планування виробничої програми в аграрному секторі передбачає перехід до оптимізації структури посівів та поголів'я на основі маркетингових досліджень, впровадження точного землеробства, цифрових інструментів обліку та гнучкого бюджетування. Це забезпечує максимальний прибуток, раціональне використання ресурсів (землі, техніки) та зниження ризиків у мінливих умовах ринку.

Одним із ключових напрямів успішного розвитку організації є розробка стратегії, орієнтованої на соціальну відповідальність та партнерство із регіональними структурами. Наприклад, підприємство може налагодити взаємодію з місцевими навчальними закладами для підготовки кваліфікованих кадрів, що, у свою чергу, сприятиме розвитку регіонального людського капіталу.

При стратегічному плануванні в центрі уваги має бути мета відновлення, ефективного та якісного використання матеріально-технічної бази сільського господарства. Рішенню цих задач перешкоджає незадовільне фінансово-економічне становище багатьох аграрних підприємств.

Наступний етап стратегічного планування – стратегічне планування структури підприємства. На підставі бізнес-планування, виробничої програми, потужності та потенціалу підприємства встановлюються довгострокові, відносно стабільні елементи. До них відносять: систему управління, організаційну структуру; розташування підприємства, зв'язки підприємства; правові форми та стиль управління [2].

І, нарешті, найважливішим аспектом специфіки стратегічного планування в аграрному секторі є особливий характер ринкових відносин. Як відомо, ринок не може автоматично сформувати механізм оперативного саморегулювання процесу відтворення продовольчих товарів внаслідок низької еластичності між динамікою доходів споживачів, ціною та попитом на товари. Зростання доходів населення так само, як і зниження цін, не викликає адекватного підвищення платоспроможного попиту на продовольчі товари, навіть якщо не все населення досягло рівня харчування, відповідного по всіх компонентах науково-обґрунтованих норм.

Таким чином, стратегічне планування є важливим елементом економічної роботи під час розроблення стратегії розвитку підприємства і становить собою набір дій та рішень, які приводять до розроблення стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організацій. Формування стратегії розвитку підприємства є запорукою його успішного функціонування, дає змогу забезпечити високоєфективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дем'яненко Т.І. Особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку сучасного підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2024, №2. С. 169-175. https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/2/EV20242_169-175.pdf
2. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. Економіка і суспільство. Випуск №15. 2018. С. 418-424.

УДК 658.14:005.332.4-026.87

ХАХУЛА Б.В., канд. пед. наук

ВОРОНОВ Д.О., ВЛАСЮК О.Є., здобувачі вищої освіти

Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РІВНЯ ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті розглянуто сутність управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища. Визначено вагомий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства факторів зовнішнього середовища, який є неоднозначним та непередбачуваним в умовах війни та соціально-економічної нестабільності.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю.

В умовах функціонування ринкової економіки та під впливом сучасних викликів, небезпек і непередбачуваних обставин діяльність підприємств піддається вагомому негативному впливу дестабілізуючих чинників, внаслідок чого вихід та утримання значної частки ринку та стійких позицій являється одним із пріоритетних завдань, що потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, оцінювання ринкової ситуації, аналізу сильних і слабких сторін, вивчення потреб споживачів, що, власне, передбачає визначення рівня власної конкурентоспроможності [1].

Інтенсифікація процесів глобалізації, геополітизації та переформатування світогосподарських порядків обумовлюють посилення динамічних змін, нестабільності та невизначеності. На фоні зростання негативного впливу дестабілізуючих чинників і небезпек сучасності актуалізується проблема функціонування підприємств, їх здатності протистояти ризикам і загрозам та забезпечення ними високих показників конкурентоспроможності. Виклики сучасності вимагають від суб'єктів господарювання швидкої адаптації до кризових ситуацій та динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, підвищення ефективності ведення конкурентної боротьби, застосування нових можливостей, пов'язаних із інноваційними методами управління, а також постійного підвищення якості виробленої продукції та наданих послуг. Забезпечення конкурентоспроможності підприємствами розцінюється як інструмент зростання показників прибутковості та як їх спроможність підвищити власну репутацію, оптимізувати витрати, вийти на нові ринки, запровадити інноваційні методи фінансово-господарської діяльності, налагодити співпрацю із контрагентами, а також утвердити свої позиції в управлінській діяльності. Зазначене доводить актуальність обраної тематики кваліфікаційної роботи та свідчить про необхідність поглиблення досліджень в окресленому напрямку [2].

Конкурентоспроможність підприємства є системним явищем, яке спрямовується на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та на створення передумов стабільного функціонування підприємства в умовах конкуренції та викликів сучасності.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства складається із сукупності елементів – її структурних компонентів, що спрямовані на досягнення і збереження конкурентних переваг, а зміни, які відбуваються окремо в кожному елементі мають вплив на інші елементи та призводять до їх переформатування під дією дестабілізуючих чинників і факторів.

Безумовним фактом виявляється й те, що система управління конкурентоспроможністю підприємства складається із підсистем, що агреговані в комплекси дій та спрямовуються на підвищення конкурентоспроможності підприємства та на зміцнення його позицій на ринку. Очевидно, що виникає необхідність формування виважених підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, адже процеси управління конкурентоспроможністю підприємства є складними, оскільки на сучасному етапі достатньо обмежені можливості щодо визначення й застосування теоретичних і практичних методів досягнення конкурентних позицій і їх утримання в умовах нестабільності та стратегічної невизначеності [3].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як ключова характеристика його здатності забезпечувати конкурентні переваги та утримувати значні позиції на ринку за рахунок своєї унікальності та ефективності ведення конкурентної боротьби. Проте, в умовах нестабільності, невизначеності та підвищеного рівня впливу ризиків і загроз виникає значна кількість непередбачуваних обставин та кризових ситуацій, які призводять до зниження рівня захисту діяльності підприємства та послаблення його конкурентних переваг.

Очевидно, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства істотно залежить від певних умов, а саме від: формування ефективної системи стратегічного менеджменту, що базується на інноваційних підходах та сучасних розробках; забезпечення комплексного розвитку управління, економіки та технологій; застосування сучасних інноваційних методів дослідження й проведення розробок; формування й реалізації системи заходів забезпечення конкурентоспроможності. Домінуюче значення в даному контексті мають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які можуть продукуватися самим підприємством, або ж створюватися під дією зовнішніх чинників [4].

Отже, зміна факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та дестабілізуючий вплив чинників і небезпек сучасності обумовлюють необхідність оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та викликають потребу у прогнозуванні параметрів діяльності підприємства у стратегічній перспективі, адже важливим залишається необхідність визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, виявлення потенційних можливостей і резервів розвитку й удосконалення, а також формування оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності, невизначеності та динамічних змін виявляється одним із пріоритетних завдань для суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П.В., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36–43. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>.
2. Копитко М.І., Вінчук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 3(67). С. 62–68. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>.
3. Сафонік Н.П. Стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. Вісник Харківського національного університету ім. Н.В. Каразіна. 2024. Вип. 107. С. 33–42. URL: DOI: 10.26565/2311-2379-2024-107-03.
4. Ужва А.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 1. С. 211–215. URL: DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>.

УДК 005.95/.96:005.585

ХАХУЛА Л.П., канд. пед.наук

ПАТРАКЕЙ К.В., САВЧУК С.О., здобувачки вищої освіти

Білоцерківський національний аграрний університет

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуто сутність оцінювання персоналу підприємства та його ефективність. Розкрито сутність і цілі методів оцінювання персоналу в сучасних умовах.

Ключові слова: менеджмент, персонал, управління персоналом, менеджмент, оцінка.

Оцінка діяльності персоналу є дуже важливим аспектом в умовах швидкісних змін в економіці та загострення конкуренції. Сучасні виклики, такі як глобалізація, технологічні зміни та зміни в споживчій поведінці, ставлять нові завдання перед керівниками, які прагнуть забезпечити високу ефективність роботи своїх співробітників. Ретельна оцінка дозволяє виявити позитивні й негативні аспекти діяльності працівників, адаптувати управлінські стратегії до швидко змінюваного ринку та збільшити мотивацію осіб.

Для підприємств оцінка персоналу має особливе значення, адже ефективність їхньої діяльності значною мірою зумовлена спеціалізацією та професійною підготовкою працівників. В умовах посилення екологічних загроз, належна оцінка і мотивація трудового колективу здатні не лише впроваджувати технології, що заощаджують ресурси, але й ініціювати інновації в управлінні трудовими ресурсами. Ефективна оцінка допомагає виявити обдарованих співробітників, які можуть долучатися до ключових проєктів, що забезпечують стійкий розвиток і стабільність фінансів підприємства. Тому дослідження методів оцінки персоналу є критично важливими для реалізації стратегічних цілей підприємств [1].

У сучасних умовах існує значний вибір методів оцінювання персоналу. Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування, надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому. Цей мультивекторний підхід дозволяє здійснювати оцінку працівників з огляду на різноманітні критерії. Водночас, слід врахувати, що недостатня компетентність та кваліфікація керівництва можуть призвести до некоректної оцінки персоналу і отримання недостовірних результатів, що, в свою чергу, може зумовити прийняття помилкових управлінських рішень у сфері HR. Такого роду ситуація може спричинити для організації ряд можливих проблем і ризиків. Як вже стверджувалось, персонал є надзвичайно важливим елементом у розвитку організації та її основним ресурсом [2]. З огляду на це, ухвалення правильних і обґрунтованих рішень в управлінні персоналом є ключовим завданням для сучасного менеджменту. Підкреслимо, що неправильна оцінка

роботи персоналу часто є результатом обрання неадекватного або «неправильного» методу оцінювання, або ж такий метод не є доцільним для конкретної ситуації.

Оцінка персоналу надає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих працівників; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; шляхи удосконалення організації праці. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу слід віднести: комплексність оцінки; значну залежність показників ефективності від цілей розвитку; необхідність урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних чинників; низьку інформативність та відносність грошових показників; зумовленість зовнішніми умовами та чинниками; складність здійснення до завершення етапу процесу розвитку.

Слід зазначити, що досягти найбільш оптимальної та достовірної оцінки персоналу організації можна шляхом вибору методу оцінювання. Такий метод повинен відповідати певним умовам, перш за все цілям. Такими цілями повинні бути:

- адміністративні цілі – ухвалення рішень, пов'язаних з кадровим забезпеченням;
- інформаційні цілі – ухвалення рішень щодо контролю якісного та кількісного складу персоналу;
- мотиваційні цілі – підвищення продуктивності праці працівників [3].

З розвитком менеджменту та управління персоналом розвивалася і система оцінки працівників. На даний момент можна виокремити дуже багато різних методів проведення оцінки, принципова відмінність між якими полягає у різній вартості, швидкості, зручності, доступності та необхідності залучення спеціалістів для аналізу результатів. Оцінка може проводитися як безпосередньо фахівцем з управління або керівником, так і в автоматизованому режимі. Новітні методи оцінки персоналу доступні для будь-якого роду організацій та мають широкий спектр застосування. Зазначені методи дозволяють як поверхнево, так і детально оцінити практично всі аспекти роботи окремого працівника, персоналу певного структурного підрозділу чи організації загалом.

Обґрунтовано, що для вибору оптимального методу оцінки персоналу вибір повинен ґрунтуватися на цілях оцінювання: визначення відповідності компетенцій працівника до посади, яку він займає та до заробітної плати, яку він отримує на цій посаді. Тобто наскільки є доцільним утримання цього співробітника на підприємстві і наскільки доцільними є витрати на нього; виявлення потенціалу співробітника до подальшого професійного та особистісного розвитку. Оцінювання здійснюється для можливості подальшого навчання працівника і за рахунок цього замінювати вакантні посади без залучення працівників ззовні, а також для визначення доцільності впровадження системи навчання для підвищення кваліфікації всього персоналу; визначення рівня задоволеності працівника, його моральний стан а також чи відповідають його особистісні якості ті ролі, яку він виконує в організації або яка роль йому більше підходить, та потрібно для розробки системи мотивації працівника і для визначення факторів, що впливають на його продуктивність.

Таким чином, на основі наведених теоретичних аргументів можна стверджувати, що оцінка персоналу є важливим інструментом у сучасному менеджменті [4]. За допомогою оцінювання можна отримати велику кількість інформації, що дозволить істотно підвищити ефективність роботи працівників у будь-якій організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бучинська Т. В. Оцінка ефективності трудової діяльності персоналу на основі кваліфікаційного, професійного та компетентнісного підходу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 11. С. 106-108.
2. Ortynskiy V., Tymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. (2021). Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 5. № 40. С. 535–545. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.245212>
3. Гобела В. В., Леськів Г. З., Фляк В. М. Моделювання системи ризикорієнтованого управління підприємством. Вісник ЛьвДУВС. Серія економічна. 2023. Вип. 2. С. 10-20.
4. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. Молодий вчений, 2018. №12 (64). С. 291-295.

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
ДЕНИСЮК О.О., ПЩЕНКО Ю.О., здобувачі вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто сутність впровадження антикризових інновацій для забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Визначено, що воно спрямоване на ідентифікацію загроз, запобігання їхньому розвитку та мінімізацію негативних наслідків. Антикризове управління відіграє ключову роль у стабілізації підприємства, підвищенні його стійкості до ризиків і забезпеченні ефективного функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища.

Ключові слова: підприємство, криза, антикризове управління, антикризові інновації.

В умовах сучасних економічних викликів, нестабільності ринкових процесів та глобальних криз питання забезпечення економічної безпеки набуває особливої значущості. Нестабільність фінансових ринків, наслідки пандемії, військові конфлікти, енергетичні та екологічні загрози створюють критичні умови для функціонування бізнесу та державної економіки. У цьому контексті впровадження антикризових інновацій стає ключовим інструментом забезпечення стійкості економічних систем та їх подальшого розвитку.

Інноваційні підходи до антикризового управління включають застосування цифрових технологій, розробку нових бізнес-моделей, підвищення ефективності управління ризиками, а також створення адаптивних стратегій розвитку підприємства, які сприяють створенню ефективних механізмів підтримки економічної стабільності та сталого розвитку країни. [1].

Криза є процесом, що може розвиватися поступово або виникнути раптово, навіть під час стабільного розвитку організації. У деяких випадках вона може бути передбаченою і піддаватися контролю, а в інших – мати катастрофічний характер і загрожувати подальшому функціонуванню підприємства. Крім того, у кризовій ситуації час на ухвалення рішень є обмеженим, а ефективність виходу з кризи залежить від її причин та здатності підприємства до кризового управління [2].

Менеджмент відіграє ключову роль у подоланні кризових ситуацій. Висока складність управлінських процесів під час кризи, з одного боку, дозволяє впливати на розвиток автономних процесів, а з іншого – створює специфічні виклики, що потребують прийняття ефективних рішень. Управлінські дії можуть мати два основні наслідки: або призвести до банкрутства, або забезпечити успішне подолання кризи. Результати кризових змін можуть варіюватися від кардинальних перетворень до поступового та тривалого відновлення. При цьому зміни в організаційному розвитку можуть бути короткостроковими чи довгостроковими, якісними або кількісними, оборотними або незворотними. Вони також можуть мати як позитивний, так і негативний вплив як на саму організацію, так і на зацікавлені сторони. З огляду на це, менеджери повинні з максимальною відповідальністю ухвалювати антикризові рішення, адже їх ефективність визначає майбутнє організації.

Ринкова трансформація економіки України, масштабні економічні зміни, а також зростання ризиків і загроз зробили антикризове управління економічною безпекою підприємств надзвичайно актуальним. Економічна безпека є ключовою необхідністю для всіх суб'єктів господарювання, незалежно від рівня їхньої діяльності. Якщо ця потреба не задовольняється, це призводить до зниження ефективності, скорочення ресурсної бази та загострення соціально-економічних суперечностей між учасниками ринкових відносин.

Нездатність окремих підприємств адаптуватися до мінливих умов ринку може спричинити кризові явища та навіть банкрутство. Тому особливо важливо забезпечити стабільне функціонування тих підприємств, які мають перспективи соціально-економічного розвитку [3].

Антикризове управління відіграє ключову роль у системі економічної безпеки підприємства. Його основна мета – впровадження ефективного менеджменту, здатного прогнозувати, запобігати, долати та мінімізувати ризики фінансової кризи, одночасно підтримуючи фінансову стійкість і стабільний розвиток компанії.

Антикризове управління являє собою процес стратегічного встановлення та підтримки рівноваги між цілями компанії та її можливостями в умовах постійних змін ринкового середовища й кризових ситуацій. Його мета – адаптація діяльності компанії до нових умов зовнішнього середовища та використання відкритих можливостей. Основне завдання полягає у відмові від малоефективних напрямів роботи та визначенні перспективних сфер діяльності, які забезпечать зростання та розвиток компанії [3].

Під час розробки стратегії управління підприємством важливо розмежовувати антикризове управління та довгострокове планування. Довгострокове управління базується на припущенні, що поточні тенденції в бізнес-середовищі залишаться стабільними в майбутньому. Це дозволяє визначити основні параметри довгострокового плану, скласти бюджет та розрахувати його складові.

У сучасних умовах, що відзначаються непередбачуваністю та стрімкими змінами в зовнішньому середовищі, антикризове управління ґрунтується на припущенні, що довгострокові тенденції складно передбачити з належною точністю. Саме турбулентність і динамічність зовнішніх факторів, а також супутня невизначеність спричинили виникнення антикризового управління як інструменту для формування довгострокових конкурентних переваг. Для зменшення наслідків несприятливих ситуацій підприємствам необхідно вдосконалювати систему управління ризиками.

Для успішної реалізації антикризової програми необхідно: регулярно моніторити фінансовий стан підприємства та коригувати стратегію; гнучко підходити до управління персоналом, забезпечуючи ефективну комунікацію змін; запроваджувати сучасні аналітичні системи для оцінки ринкових тенденцій та поведінки споживачів; розробити сценарії кризового реагування на випадок непередбачуваних зовнішніх факторів. Незважаючи на існуючі ризики, комплексний підхід до антикризового управління дозволить підприємствам ефективно адаптуватися до викликів ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Таким чином, антикризове управління є невід’ємною частиною ефективного функціонування підприємств, що дає змогу мінімізувати ризики, своєчасно реагувати на загрози та забезпечувати стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с. URL: <https://surl.li/qmukeo>
2. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335-338.
3. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70-71. С. 75-82.
4. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8-13.

УДК 005.32:005.95/96

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук

ЗАВАДСЬКИЙ А.С., МАЛІНОВСЬКИЙ В.С., здобувачі вищої освіти

Білоцерківський національний аграрний університет

МОТИВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто сутність стратегічного управління мотивацією персоналу, методів управління персоналом та механізмів мотивації ефективності праці персоналу на підприємстві. Визначено, що мотивація є

важливою складовою системи управління, а тому знання механізмів мотивації трудової діяльності персоналу дозволяє формувати ефективну політику у сфері праці, що сприяти активізації залучення персоналу та підвищення продуктивності праці.

Ключові слова: персонал, мотивація, матеріальна мотивація, мотиваційна стратегія.

Сучасні умови господарювання розглядають персонал як особливий ресурс функціонування підприємства, а мотивація є рушійною силою процесу розвитку. Успішність підприємства залежить від ефективності виконання персоналом управлінських рішень. Викликами сьогодення є нестача висококваліфікованих кадрів, плінність, демотивація персоналу. Важливо знати як правильно стимулювати персонал до зростання продуктивності праці. Створюючи сприятливе внутрішнє середовище для досягнення цілей та стратегічних планів можна очікувати позитивні результати трудової діяльності персоналу.

В сучасних умовах управління персоналу підприємства можуть використовувати нові технології, обробляти великий потік інформації, створювати та впроваджувати інновації, що стають головним чинником підвищення продуктивності праці, забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності. Мотивація є важливою складовою системи управління, а тому знання механізмів мотивації трудової діяльності персоналу, дозволяє формувати ефективну політику у сфері праці та сприяти активізації залучення персоналу й підвищення продуктивності праці. До найбільш перспективних новаторських методів та інструментів ефективного управління персоналом підприємств можна віднести: коучинг; кадровий аутсорсинг; метод використання гнучкого графіка роботи персоналу; метод дистанційного навчання E-learning. Формування ефективної системи управління персоналом ґрунтується на правовому, інформаційно-комунікаційному та фінансовому забезпеченні [1].

Мотивація людських ресурсів є важливою складовою системи управління персоналом і відіграє важливу роль у досягненні високої ефективності діяльності організації, вимагаючи, з одного боку, максимального вирішення проблем, що виникають у зв'язку зі зростаючими вимогами до якості людських ресурсів, ефективності праці. Мотивація є важливою складовою управління персоналу у досягненні високої результативності діяльності підприємства [2].

Стратегічний менеджмент – це комплексний процес, який включає систематичний аналіз, формулювання, реалізацію та оцінювання стратегічних планів для досягнення цілей організації [3]. Механізми мотиваційної стратегії ефективності праці персоналу підприємства передбачають співвідношенням результатів діяльності з витратами, які використовуються для досягнення цілей, визначення перспектив діяльності та розвитку підприємства на майбутнє.

Результативність системи управління персоналом залежить від впроваджених методів управління з врахування сфери та напрямів діяльності підприємства, форм організації трудового та виробничого процесу, організаційної структури, особливостей формальної та неформальної організаційної культури та комунікаційних зв'язків колективу, максимального поєднання очікувань підприємства та інтересів працівника, формуванні кадрової політики підприємства. Стратегічний менеджмент пов'язаний із забезпеченням ефективності діяльності підприємства з огляду на кризові тенденції, невизначеність та складність умов функціонування [3].

Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах війни – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства [3].

Механізми мотиваційної стратегії ефективності праці персоналу ґрунтується на принципі економічних витрат щодо обмеження ресурсів підприємства. Реалізація цього принципу передбачає найбільш сприятливу залежність результатів праці працівника, масштабу використання результатів праці, одержання економічної та соціальної ефективності.

Мотиваційна стратегія управління персоналом передбачає методи мотивації, які забезпечують активність персоналу до праці. Формування мотиваційної стратегії здійснюється на підставі теоретичних підходах мотивації праці та практичному використанні їх на підприємствах. Механізми мотиваційної стратегії ефективності праці персоналу передбачає формування стратегічного плану підприємства для мотивації та стимулювання праці на довгострокову перспективу, затвердження програми підвищення показників ефективності використання персоналу, формування концепції розвитку кадрового потенціалу, розробки заходів управління підприємством на підвищення конкурентних переваг підприємства.

Основною метою мотиваційної стратегії є отримання максимального ефекту використання трудових ресурсів, що дозволяє збільшити загальну вигоду, прибутковість підприємства, розвиток на довгострокову перспективу. Сучасні зміни в економічній та політичній сферах України, з однієї сторони створюють вагомі перешкоди для кожного підприємства щодо забезпечення робочим капіталом, а невизначеність ситуації впливає на ефективність діяльності. Важливе значення для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів організації, а також для визначення нових стратегічних пріоритетів її розвитку має формування дієвого мотиваційного механізму управління персоналом, який відповідає сучасним умовам в контексті гнучкості та мобільності.

Ефективними методами управління персоналом є впровадження системи мотивації, матеріального та нематеріального стимулювання. Мотиваційна стратегія управління персоналу сприяє: ефективності використання трудових ресурсів; підвищенню продуктивності праці працівників; досягненню поточних цілей підприємства; гармонійному поєднанню затрат часу та матеріальної й нематеріальної винагороди; виплаті справедливої винагороди; прозорості системи мотивації персоналу; зменшенню плинності кадрів; якісному формуванню кадрового потенціалу; креативному ставленню до виконання функціональних обов'язків; ефективному використанню фонду оплати праці; підвищенню морально-психологічного клімату в колективі; лояльному ставленню працівників до співробітників та активізації досягнення стратегічних цілей [4].

Отже, мотиваційна стратегія є важливою складовою стратегічного плану організації в контексті підвищення показників ефективності праці, використання і розвитку кадрового потенціалу, реалізації потреб та інтересів працівників з метою досягнення власних цілей та місії підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>
2. Момот В.С., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. Академічний огляд. 2022. № 2 (57). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf>
3. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
4. Чернишова, Л., & Заложнікова, А. (2023). Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.

УДК 352.075:005.962.1

МОСЕЙЧУК К.О., студентка 4 курсу

Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ Й ЗНАЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

Проаналізовано сутність й особливості адміністративних методів управління, їхнє значення в менеджменті та вплив на ефективність роботи організації.

Ключові слова: адміністративні методи управління, організаційний та розпорядчий вплив, регламентування, нормування, інструктування, інформування.

Адміністративні методи – це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони базуються на дисципліні, відповідальності, владі та примусі й орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці та почуття обов'язку. Ці методи управління мають прямий характер впливу: будь-який регламентуючий чи адміністративний акт обов'язковий до виконання [1, с. 70].

За допомогою адміністративних методів визначаються:

- місце колективів і окремих працівників у системі виробництва і управління;
- їх права, обов'язки та ступінь відповідальності;
- способи координації їх дій і взаємозв'язків у процесі виробництва і управління.

Дослідження наукових джерел дало можливість узагальнити особливості адміністративних методів управління:

- директивність, наказовий характер (впливають на волю підлеглих, які зобов'язанні виконувати будь-який адміністративний акт);
- носять безоплатний характер, тобто не передбачають стимулювання;
- вимагають наявності і використання контролю виконання;
- однозначність команд, які не залишають можливості вибору варіантів (вимагають не найкращого вирішення проблем, а виконання строго визначених дій) [1, с. 71; 3, с. 28].

Розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу: організаційного впливу, розпорядчого впливу, матеріальна відповідальність і стягнення, дисциплінарна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність [2, с. 112].

Організаційні способи впливу реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування, сутність якого полягає в установленні правил, обов'язкових для виконання, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності. Об'єктами організаційного регламентування є: підприємство загалом (основний регламентуючий документ – статут підприємства), структурний підрозділ (положення про підрозділ), посада (посадова інструкція); відносини між підприємством і персоналом (правила внутрішнього розпорядку, правила прийому на роботу); технологія виконання робіт (технологічний паспорт, схеми документообігу); бізнес-процес (регламент бізнес-процесу, адміністративний регламент);

- організаційного нормування, сутність якого полягає у використанні в процесі управління нормативів, які мають загальний, типовий характер, служать орієнтирами діяльності і є основою для розробки норм, що мають конкретне числове вираження (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);

- організаційного інструментування (інструкції, правила, вимоги);

- організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви) [4, с. 226-227; 5, с. 59].

Розпорядчі способи впливу забезпечують формалізування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази (віддають директор, його заступники);

- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), призначені забезпечити виконання наказів;

- вказівки (застосовують усі менеджери), спрямовані на виконання наказів і розпоряджень [4, с. 226-227].

Значення адміністративних методів менеджменту:

1) наявність власних способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори тощо);

2) юридичне узаконення в конкретних правових документах (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ) або формалізація в усному розпорядженні чи вказівці впливу інших методів менеджменту (економічних та соціально-психологічних), забезпечення їм правового супроводу;

3) здатність ефективно впливати на оптимізацію управлінських рішень та надавати їм юридичної сили [4, с. 228-229].

Основні переваги адміністративних методів управління:

- забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети;
- не вимагають великих матеріальних витрат;
- в малих організаціях оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.

Недоліки адміністративних методів управління:

- пригнічується ініціатива, творча робота;
- відсутні дієві стимули праці і можуть виникати «антистимули»;
- у великих організаціях менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті [2, с. 112].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.
2. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2018. № 15(2(33)). С. 105–122. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.2\(33\).120447](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.2(33).120447)
3. Легеза Ю. Методи публічного управління: адміністративно-правовий аспект. Law. State. Technology. 2021. № 2. С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/LST/2021-2-3>
4. Гуторова О. О., Стасенко О. М. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНАУ, 2014. 383 с.
5. Адміністративний менеджмент : методичні рекомендації до самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Л. В. Тешева. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 76 с.

УДК 658.15/.7:005.1

ПАСКА В.І., студентка 4 курсу

Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

Проаналізовано вузький та широкий підходи до розуміння сутності логістики; її мету, завдання та функції; розроблено схему-класифікацію видів логістики. Розкрито сутність та принципи логістичного управління. Зроблено висновок, що управління ресурсами на засадах логістики відрізняється від традиційного підходу, оскільки базується на принципах оптимізації та мінімізації сукупних витрат у ланцюгу створення вартості.

Ключові слова: управління ресурсами; логістика; види логістики; логістичне управління.

Аналіз наукових джерел свідчить, що в економічній науці склалося два підходи до розуміння сутності логістики: вузький та широкий. Згідно з першим, якого дотримуються переважно малі та середні підприємства, логістика – це управління операціями доставки товарів від постачальника до споживача, тому основними функціями логістики є складування й транспортування.

В основу побудови логістичних концепцій Крупні фірми будують свої логістичні концепції, керуючись широким розумінням логістики, відповідно до якого логістика охоплює «весь комплекс операцій від постачальника сировини до покупця готового товару (аналіз ринку постачальників сировини, аналіз ринку споживачів, координація інтересів постачальників та споживачів, транспортування, зберігання, виробництво, розподіл тощо)» [1, с. 8].

Метою логістики є оптимізація сукупних витрат, що виникають в процесі формування потоку матеріалів та інформації у ланках логістичного ланцюга виробництва та розподілу продукції [1, с. 10].

Завдання логістики за ступенем значимості розділяють на три групи: глобальні; загальні; часткові (локальні) (табл. 1).

Таблиця 1 – Завдання логістики за ступенем значимості

Глобальні	Загальні	Часткові
<ul style="list-style-type: none"> - створення комплексних інтегрованих систем матеріальних та інформаційних потоків; - стратегічне узгодження, планування і контроль за використанням логістичних потужностей сфер виробництва й обігу; - постійне вдосконалення логістичної концепції в рамках обраної стратегії в ринковому середовищі; - досягнення високої системної гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування 	<ul style="list-style-type: none"> - формалізація логістичних цілей і параметрів функціонування логістичної системи; - визначення стратегії та технології фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції; - стандартизація вимог до якості логістичних послуг і окремих операцій; - наскрізний контроль за потоковими процесами в логістичних системах; - виявлення центрів виникнення втрат часу, матеріальних, трудових і грошових ресурсів; - розробка та удосконалення способів управління матеріальними потоками 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація запасів; - максимальне скорочення часу зберігання продукції та часу перевезень; - швидка реакція на вимоги споживачів; - зниження витрат у всіх ланках логістичного ланцюга; - раціональний розподіл транспортних засобів; - гарантування якісного післяпродажного обслуговування; - підтримка постійної готовності до прийому, обробки і видачі інформації; - послідовність і поетапність просування через трансформаційні об'єкти

Джерело: [2, с. 8-9].

Функції логістики відображено на рис. 1.



Рис. 1. Функції логістики.

Джерело: [3, с. 15].

Класифікацію видів логістики відображено на рис. 2.



Рис. 2. Види логістики.
Джерело: побудовано за [1, с. 16-17].

Логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, організації і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача [4, с. 62].

Основні принципи логістичного управління: системність (підприємство розглядається як єдина економіко-виробнича система, що є сукупністю порівняно самостійних сфер діяльності); комплексність; координація дій усіх ланок логістичної системи; інтеграційний зв'язок; створення ефективної інформаційної бази; адаптивність (здатність логістичної системи пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища) [5, с. 21].

Аналіз наукових джерел дає можливість зробити такі висновки: логістичний підхід до управління матеріальними та інформаційними потоками базується на таких фундаментальних положеннях: планування виробництва здійснюється на основі дослідження і оцінювання потреб споживачів; управляють не окремою ланкою логістичного ланцюга, а мікрологістичною системою; головне завдання управління – організація скоординованих в часі та просторі операцій, що забезпечують рух матеріального та інформаційного потоків у всіх ланках та каналах логістичної системи; організація всіх процесів передбачає зростання якості, зниження витрат та своєчасності їх виконання [1, с. 7].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. К.: Видавничий дім «Артеку», 2018. 312 с.
2. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / Укладач С. І. Тарасенко. Кам'янське: ДДТУ, 2024. 143 с.
3. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М. Логістика : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
4. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. Том 23. № 2. С. 60-65.
5. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

УДК 658.1:005.32/.95

ЧЕГОДАЄВ Є.Б., студент 4 курсу
Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проаналізовано сутність та функції мотивації персоналу; наведено класифікацію теорій мотивації; визначено принципи побудови та алгоритм розроблення системи мотивації персоналу підприємства; запропоновано групи індикаторів для оцінювання результативності мотиваційної системи. Зроблено висновок,

що в умовах світу ВАНІ система мотивації має бути спрямована на зменшення рівня стресу у працівників з метою уникнення професійного вигорання.

Ключові слова: мотивація праці, персонал, стимули, потреби, результативність, залученість.

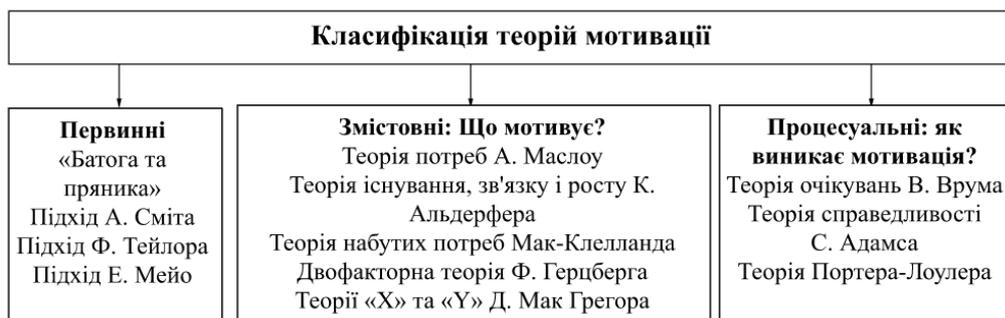
Актуальність теми формування ефективної системи мотивації персоналу зумовлена тим, що в умовах інформаційної економіки персонал є головним стратегічним ресурсом підприємства, від якості якого залежить досягнення цілей підприємства, його конкурентоспроможність на ринку. В Україні проблема залучення та утримання кваліфікованої робочої сили ускладнюється її дефіцитом на ринку праці, який виник внаслідок мобілізаційних заходів та відтоку кваліфікованих трудових ресурсів за межі країни [1]. Тому в умовах жорсткої конкуренції та кадрового дефіциту ефективність підприємств дедалі більше залежить від здатності менеджменту формувати й підтримувати стійку трудову мотивацію працівників.

Під мотивацією персоналу розуміють процес, що викликає бажання у людини виконувати певну роботу, досягати особисті та організаційні цілі [2, с. 197]. Мотиваційний процес часто описують як послідовність етапів: виникнення потреб; пошук шляхів їх задоволення; вибір напрямку дій; виконання дій; отримання винагороди; усунення (або актуалізація) потреб і коригування поведінки за рахунок зворотного зв'язку.

Науковці виділяють такі функції професійної мотивації:

- 1) спонукальна – виявляється в цілеспрямованій активності особистості;
- 2) спрямовуюча – виявляється у виборі стратегії поведінки, цілей, засобів і способів діяльності;
- 3) стимулююча – пов'язана з підтримкою спонукань на необхідному рівні та подоланням перешкод;
- 4) регулятивна – спрямована на забезпечення управління і контролю за діяльністю, на відміну від спонукальної та спрямовуючої, які забезпечують «запуск» та детермінацію поведінки [3, с. 121].

У науковій літературі поширена класифікація теорій мотивації (рис. 1).



Джерело: складено за [3, с. 198-199].

Система мотивації праці має будуватися як сукупність взаємопов'язаних інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації, інтегрованих із системою оплати праці, оцінювання, розвитку персоналу та корпоративної культури.

До базових принципів побудови мотиваційного механізму належать: справедливість і прозорість; відповідність винагороди результатам і компетентностям; досяжність та вимірюваність цілей; індивідуальний підхід; диференціація стимулів за категоріями персоналу; своєчасність зворотного зв'язку; поєднання коротко- і довгострокових стимулів.

Алгоритм розроблення системи мотивації доцільно реалізувати у чотири етапи: 1) діагностика мотиваційного профілю персоналу (опитування, інтерв'ю, аналіз плинності, залученості); 2) проєктування пакета стимулів і правил його застосування (грейдинг, преміювання, соціальний пакет, програми визнання); 3) впровадження та комунікація (регламенти, навчання керівників, інформаційні канали); 4) моніторинг і коригування на основі КРІ та зворотного зв'язку.

Оцінювання результативності мотиваційної системи пропонується здійснювати за групами індикаторів: економічні (продуктивність, витрати на персонал, прибуток на одного працівника), кадрові (плинність, абсентеїзм, укомплектованість), поведінкові (дотримання стандартів, ініціативність), соціально-психологічні (задоволеність, залученість, організаційна прихильність).

Нові реалії організації процесу праці в Україні під час війни (постійні стреси, змішана робота в онлайн та офлайн форматах, необхідність опанувати нові компетентності у надшвидкому темпі, постійно перебувати на зв'язку, використовувати цифрові технології тощо) вимагають удосконалення системи мотивації персоналу з метою стабілізації кадрового потенціалу, створення якісного інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств [4, с. 90].

Вітчизняні компанії розвиваються в умовах так званого світу VANI (це абревіатура слів, які характеризують ознаки цього світу: brittle – крихкий, ламкий; anxious – тривожний, неспокійний; nonlinear – нелінійний, incomprehensible – незрозумілий, незбагнений). В таких умовах необхідно змінити підходи до мотивації, намагаючись зменшити рівень стресу у працівників, який може призводити до професійного вигорання.

У крихкому світі працівники хочуть більше стабільності, тому роботодавець як інструмент мотивації може використати довгостроковий контракт або зафіксувати у трудовій угоді бонуси, які належить виплатити у випадку розриву трудових відносин. Додатковим заходом мотивації може стати оплата навчання, підвищення кваліфікації з метою зростання рівня професіоналізму, впевненості у власних силах, відчуття економічної безпеки, що знижує рівень тривожності працівників. Робота в дистанційному форматі, з гнучким графіком дає можливість в умовах незрозумілого та незбагненого світу взяти своє життя під контроль, упорядкувати процеси роботи та відпочинку, поєднувати роботу та навчання або роботу та сімейні обов'язки [4, с. 92].

Менеджеру слід поєднувати матеріальні та нематеріальні форми мотивації, проте матеріальні (фінансова стабільність) є дуже актуальними у крихкому та тривожному світі. У VANI-реальності для зниження рівня стресу працівників управлінські рішення мають прийматися не одноосібно керівником, а ухвалюватися у трудових колективах, де думка працівників враховується при визначенні та плануванні стратегічних орієнтирів компанії. Мотивувати працівників слід також шляхом створення сприятливої робочої атмосфери, позитивного емоційного фону роботи в команді [4, с. 93, 95].

Отже, мотивація праці є категорією, яка поєднує внутрішні потреби та зовнішні стимули й реалізується через динамічний мотиваційний процес зі зворотним зв'язком. Систематизація теорій мотивації дозволяє обґрунтовано добирати інструменти впливу на трудову поведінку. Ефективна система мотивації має бути прозорою, справедливою, результатоморієнтованою, диференційованою та інтегрованою з HR-процесами, а її ефекти – вимірюваними через систему показників продуктивності, кадрової стабільності та залученості персоналу. В умовах світу VANI система мотивації має бути спрямована на зменшення рівня стресу у працівників з метою уникнення професійного вигорання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваль Н. В., Тарасенко Д. А. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>
2. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
3. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., Комсомольський М. Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 120-123.
4. Зачосова Н., Мельничук Д., Морару-Бурлеску Р. Кадрова політика в умовах VANI WORLD: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організацією. Review of transport economics and management. 2022. № 8(24). DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277607>

ЩАПОВАЛОВА М.Г., студентка 5 курсу
 Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В.**, канд. екон. наук
 Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано сутність фінансових ресурсів, наведено їх класифікацію; розкрито головні завдання, принципи, методи та інструменти управління фінансовими ресурсами; визначено основні проблеми та напрями управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану.

Ключові слова: фінансові ресурси, класифікація фінансових ресурсів, система управління фінансовими ресурсами.

Обсяг та ефективність використання фінансових ресурсів визначають можливості підприємства щодо забезпечення його операційної діяльності, здійснення інвестицій та досягнення стратегічних цілей. Тому питання управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств ніколи не втрачало своєї актуальності [1, с. 81]. А в умовах воєнного стану ефективно управління фінансовими ресурсами є критичним чинником виживання підприємства [3, с. 242].

В таблиці 1 відображено визначення науковцями сутності фінансових ресурсів. На нашу думку, найбільш точним є визначення П'ятак Т. В.

Таблиця 1 – Визначення сутності фінансових ресурсів підприємства

Автор, джерело	Тлумачення категорії «фінансові ресурси підприємства»
Чумаченко О., Стусь Ю. [1, с. 84]	сукупність грошових коштів та інших активів, які підприємство використовує для своєї фінансово-господарської діяльності, розвитку та забезпечення стабільності
Лазаріди М. М. [2, с. 114]	всі надходження суб'єкта господарювання, які знаходяться в готівковій та безготівковій формі й використовуються для покриття його потреб та фінансових зобов'язань з метою забезпечення розширеного відтворення
П'ятак Т. В. [3, с. 241]	це грошові кошти у власному, позиковому та залученому капіталі, які використовуються для забезпечення його господарської діяльності, розвитку та виконання фінансових зобов'язань

Джерело: складено автором

Для глибшого розуміння сутності фінансових ресурсів підприємства важливо знати їх класифікацію (таблиця 2).

Таблиця 2 – Класифікація фінансових ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Види фінансових ресурсів	Характеристика видів фінансових ресурсів
За джерелами формування	Власні	Капітал, що належить підприємству (статутний капітал, нерозподілений прибуток, резерви).
	Залучені	Кошти, які підприємство отримує із зовнішніх джерел (інвестиції, венчурний капітал, фінансування, субсидії від держави та міжнародних організацій).
	Позичені	Банківські кредити, кредити в інших фінансових установах, облігації, векселі та інші боргові зобов'язання.
За функціональним призначенням	Операційні	Забезпечують поточну діяльність (оплата постачальникам, заробітна плата, витрати на матеріали та послуги).
	Інвестиційні	Спрямовані на розвиток підприємства (розширення та модернізація виробництва, купівля нових активів, дослідження та розробки, впровадження нових технологій).
	Резервні	Створюються для забезпечення фінансової стійкості (для покриття непередбачених витрат і забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності або ризиків).

За терміном використання	Короткострокові	Використовуються для фінансування поточної діяльності (обіговий капітал, закупівля сировини, виплата зарплати)
	Довгострокові	Спрямовані на стратегічні інвестиції з терміном використання більше одного року (реконструкція, придбання нерухомості, нової техніки, технологій)

Джерело: складено за [2, с. 114-115].

У загальній системі управління фінансами підприємств фінансові ресурси поряд з джерелами фінансування та фінансовими відносинами є об'єктом управління. Суб'єктами управління є працівники фінансових підрозділів підприємства, які впливають на об'єкт управління [1, с. 85].

Головним завданням управління фінансовими ресурсами є забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації структури капіталу та використання сучасних фінансових інструментів [1, с. 88].

Згідно з системним підходом, управління фінансовими ресурсами є системою, яка базується на відповідних принципах, методах, інструментах, за допомогою яких формуються та використовуються фінансові ресурси для досягнення цілей підприємства [4].

До головних принципів управління фінансовими ресурсами належать: 1) принцип інтеграції з загальною системою управління підприємством; 2) принцип безперервності та динамічності управління; 3) принцип системності та комплексності; 4) принцип варіативності підходів до розробки управлінських рішень щодо фінансових результатів (оптимістичного, реалістичного, песимістичного); 5) принцип орієнтації на стратегічні цілі розвитку [4].

До методів управління фінансовими ресурсами підприємства належать: планування, аналіз, контроль фінансових ресурсів, розроблення фінансової стратегії, оптимізація структури капіталу, управління грошовими потоками, диверсифікація фінансування, управління фінансовими ризиками, фінансовий моніторинг, інвестиційне планування [1, с. 85-86].

Інструменти управління фінансовими ресурсами науковці поділяють на три групи:

1) інструменти управління формуванням фінансових ресурсів (амортизаційна політика, політика розподілу прибутку, політика залучення кредитів, політика управління кредиторською заборгованістю, політика управління фінансовими ризиками);

2) інструменти управління внутрішньогосподарським оборотом (аналіз і планування фінансових ресурсів, бюджетування, оцінка активів, облікова політика, система фінансових нормативів та регламентів, розподіл витрат, регулювання і стимулювання, інформаційне забезпечення);

3) інструменти управління використанням фінансових ресурсів (фінансування операційної та інвестиційної діяльності, кредитування контрагентів, розміщення тимчасово вільних фінансових ресурсів) [4].

Якщо у мирний час управління фінансовими ресурсами спрямоване на максимізацію прибутку та забезпечення ліквідності, то під час війни цілями управління стають збереження платоспроможності, мінімізація ризиків і зниження фінансових втрат. До основних проблем управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану належать зменшення обсягів виробництва і доходів, порушення логістики та зростання витрат на енергоресурси, інфляційні коливання, нестабільність податкової політики, втрата доступу до кредитних ресурсів тощо [3, с. 241].

П'ятак Т. В. визначив основні напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану: антикризове фінансове планування на основі сценарного прогнозування; оптимізація витрат; диверсифікація фінансування; контроль за дебіторською заборгованістю; цифровізація фінансових процесів.

Також вчений зазначає, що після завершення війни основними пріоритетами при управлінні фінансовими ресурсами стануть: реструктуризація боргів, залучення іноземних інвестицій та інноваційне фінансування, адаптація до європейських стандартів управління фінансовими ресурсами [3, с. 241].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чумаченко О., Стусь Ю. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 80-89.
2. Лазаріди М. М. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності фінансових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Вип. 22. С. 111-117.
3. П'ятак Т. В. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. III Міжвузівська науково-практична конференція Національної академії Національної гвардії України (м. Харків, 30 жовтня 2025 р.). Харків, 2025. С. 240-242.
4. Наконечна С. А. Механізм управління фінансовими ресурсами підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15204547>

УДК 658.5:005.8

БИШЕНКО А.В., ХРИСТЕВИЧ А.Я., студенти 5 курсу
Науковий керівник – **ВИХОР М.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ У ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

Досліджені сутність бізнес процесів як об'єктів управління та відмінності у трактуванні даної категорії різними авторами. Охарактеризовані найбільш поширені типи бізнес-процесів у підприємствах. Окреслені узагальнені характеристики бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-процеси, підприємства, управління.

Серед перспективних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств управлінська наука і практика зосереджує особливу увагу на удосконаленні менеджменту бізнес-процесів у підприємствах. Зауважимо, що любий процес можна розглядати як визначену послідовність певних дій чи подій, які приводять до бажаного результату. Очевидно, що зазначений методологічний підхід може бути застосований до бізнес-процесів у підприємствах.

Слід відмітити, що в економічній літературі є значна кількість трактовок різними авторами сутності категорії бізнес-процесів. Так О. В. Тур та А. С. Матусевич розглядають бізнес-процеси як сукупність внутрішніх операцій підприємства, спрямованих на створення продукції, яка за своєю вартістю, сервісом та якістю відповідає потребам споживачів [1, с. 2].

В. О. Гурова та А. І. Садекова вважають, що бізнес-процес – це сукупність функцій і дій, які виконуються в організації для трансформації вхідних ресурсів у результати (продукти чи послуги), що створюють цінність для зацікавлених сторін, зокрема споживачів, інвесторів і персоналу [2, с. 77].

У свою чергу І. В. Сіменко та Т. Д. Косова визначають бізнес-процес як сукупність бізнес-операцій і внутрішніх видів діяльності, які починаються з одного або кількох вхідних ресурсів і завершуються створенням продукції, що відповідає потребам клієнта. Клієнтом може бути як зовнішній споживач, так і внутрішній підрозділ чи окремий працівник підприємства [3, с. 192].

Офіційне визначення досліджуваної категорії міститься у відповідному державному стандарті України, який співзвучний із міжнародними стандартами ISO. Зокрема вказано, що бізнес-процес – це цілеспрямована і стійка система взаємопов'язаних дій, яка за заданою технологією перетворює вхідні ресурси у вихідні результати [4].

Узагальнюючи ці та інші позиції науковців, можна зробити висновок, що бізнес процеси слід розглядати як визначену послідовність дій що відбуваються у підприємстві, які спрямовані на перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати відповідно до стратегічних цілей і завдань.

Бізнес-процеси у підприємствах класифікують з різних позицій. Найбільш поширеною є їх класифікація за функціональним призначенням. Відповідно до цього, виділяють наступні типи бізнес-процесів:

- основні, які забезпечують основний ринковий результат підприємства у вигляді продукції чи послуги та отримання прибутку;
- обслуговуючі, які створюють необхідні умови для успішного функціонування основних бізнес-процесів;
- бізнес-процеси управління, які забезпечують керованість соціально-економічної системи організації в цілому та окремих напрямків;
- бізнес-процеси розвитку (стратегічні), які забезпечують отримання підприємством стабільного прибутку у довготерміновій перспективі шляхом розроблення і впровадження інноваційних рішень [1]

Узагальненими характеристиками бізнес-процесів науковці називають наступні:

- використання ресурсів для виконання бізнес-процесів;
- періодичність здійснення послідовних дій;
- наявність «входу» і «виходу»;
- безперервність здійснення бізнес-процесів [5].

Таким чином, бізнес-процеси є важливими об'єктами управління які виступають ключовим засобом реалізації стратегічних цілей підприємств через раціональне використання ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>.
2. Гурова В. О., Садекова А. І. Бізнес-процеси у сучасних умовах управління. Український журнал прикладної економіки. 2016. С. 74–80.
3. Сіменко І. В., Косова Т. Д. Аналіз господарської діяльності. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 320 с.
4. ДСТУ ISO 9001: 2015. Системи управління якістю. [Чинний від 2016-02-15]. Київ, 2016. 30 с. URL: https://education.profitteh.kiev.ua/pluginfile.php/267/mod_page/content/132/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%20ISO%209001_2015.pdf.
5. Лободяк С. І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6507/6446>

УДК 658:338.242

ДАЩЕНКО М.А., ЛПОВЦОВА Д.С., студенти 5 курсу
 Науковий керівник – **ВИХОР М.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВАХ

В умовах динамічного та мінливого зовнішнього середовища сучасних організацій важко передбачити можливі негативні впливи його факторів, які можуть спровокувати кризову ситуацію. Очевидно, що в цих умовах менеджмент підприємств повинен забезпечити необхідну стійкість для протидії негативним тенденціям.

Під кризовим станом підприємства науковці розуміють сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства. У свою чергу, під кризовим явищем, як зазначають автори, слід розуміти погіршення певних показників функціонування підприємства, які мають негативний вплив на процеси його життєдіяльності. Кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем. Такі протиріччя виникають між: необхідним обсягом ресурсів, які споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту; можливою та необхідною виробничими потужностями підприємства; між фактичним та запланованим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток; ринковою вартістю продукції та обсягом витрат на її виробництво тощо з метою стабілізації функціонування підприємства [1, с. 211].

В цих умовах важливо застосовувати інструменти і методи антикризового управління з метою забезпечення необхідної стійкості підприємства. Антикризове управління економічною стійкістю підприємства розглядається як система методів та прийомів, які застосовуються на підприємстві для розробки заходів щодо подолання кризових ситуацій, мінімізації негативних наслідків в результаті використання наявного потенціалу, ефективної внутрішньої і зовнішньої політики та відновлення або підвищення економічної стійкості [2].

Як зазначає Н.В. Шевченко, умовах воєнних дій та системної економічної нестабільності управління кризовими ситуаціями для українських організацій набуває стратегічного значення. При цьому основними цілями такого управління є:

- забезпечення безперервності діяльності, тобто підтримання функціонування ключових бізнес-процесів навіть за умов руйнування інфраструктури, перебоїв у постачанні чи загрози для персоналу;

- мінімізація фінансових та репутаційних втрат – формування резервних фондів, диверсифікація джерел фінансування та підтримка довіри фінансових партнерів (стейкхолдерів);

- захист персоналу та ресурсів через створення умов безпеки для працівників, збереження матеріальних і нематеріальних активів організації;

- адаптація до зовнішніх викликів, а також розробки гнучких стратегій реагування на воєнні ризики, санкційні обмеження, коливання ринку і валют, зміни регуляторного середовища;

- підвищення організаційної стійкості та розвитку здатності швидко відновлюватися після кризових подій, використовуючи міжнародні стандарти управління ризиками;

- інституалізація безпекової політики та інтеграція кризового управління й ризик-менеджменту у стратегічне планування, що формує основу довгострокового сталого розвитку і безпеку [3].

У процесі антикризового управління виділяють наступні основні етапи:

1. Діагностика поточного стану підприємства та ідентифікація загроз.
2. Оцінювання фінансово-господарського стану підприємства.
3. Ідентифікація виду, фази та глибини поточної кризи.
4. Визначення мети, об'єкта та суб'єкта антикризового управління;
5. Визначення методів, інструментів та заходів антикризового управління.
6. Ухвалення антикризових рішень.
7. Зміна системи управління, фінансове оздоровлення, санація.
8. Оцінювання ефективності антикризового управління.
9. Повернення до нормального стану функціонування підприємства.
10. Превентивний моніторинг можливих загроз [4, с.22].

В умовах антикризового управління важливо дотримуватися етичних норм та соціальної відповідальності бізнесу. Це зв'язано із тим, що кризова ситуація може привести до погіршення умов праці, зменшення винагород, формування у працівників відчуття невпевненості у майбутньому. Відповідно, серед антикризових заходів менеджменту підприємств важливе місце має бути відведене збереженню персоналу, надання працівникам всебічної допомоги у мінімізації негативних впливів кризової ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. № 4. С. 208-218.
2. Бірбіренко С. С., Орлов В. М., Мокруха Н. М. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії ковід-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/940/899>.
3. Шевченко Н. В. Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект. Актуальні питання економічних наук. 2025. №14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/737/732>
4. 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. 19-27.

КАПЕЛЮШНА М.В. студентка 1 курсу
Науковий керівник – **БОНДАР О.С.** канд. екон. наук.
Білоцерківський національний аграрний університет

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ SQL ТА NOSQL БАЗ ДАНИХ У ПРОЕКТАХ З ВЕЛИКИМ ОБСЯГОМ НЕСТРУКТУРОВАНІХ ДАНИХ

Дослідження теми є визначення оптимальних архітектурних рішень для ефективного зберігання та обробки великих обсягів неструктурованої інформації шляхом порівняння технічних характеристик SQL та NoSQL систем. Робота спрямована на розробку критеріїв вибору бази даних, що забезпечать високу масштабованість та продуктивність сучасних інформаційних проектів.

Ключові слова: архітектура даних, SQL, NoSQL, великі дані, неструктуровані дані, масштабованість, реляційні моделі, продуктивність систем, системи збереження даних.

Сучасна парадигма «Big Data» диктує нові правила гри для архітекторів даних: класичне реляційне моделювання, що домінувало десятиліттями, більше не є універсальною відповіддю на всі запити [1]. Основна складність роботи з великими обсягами неструктурованих даних (тексти, медіа, логи, сенсорні дані) полягає у їхній мінливості та швидкості надходження, що вимагає від системи зберігання миттєвого масштабування без зупинки сервісів [7].

Реляційні бази даних (PostgreSQL, MySQL, Oracle) будуються на принципах нормалізації та суворої схеми (Schema-on-Write). Це гарантує високу цілісність завдяки транзакціям ACID (Atomicity, Consistency, Isolation, Durability) [3]. Однак при роботі з петабайтами неструктурованих даних витрати на підтримку зв'язків (JOIN) та індексів стають критичними, що призводить до деградації продуктивності [2]. Крім того, вертикальне масштабування (купівля потужнішого сервера) має свою фізичну та фінансову межу [9].

Нереляційні системи (MongoDB, Cassandra, Redis) пропонують підхід Schema-on-Read, де дані зберігаються у гнучких форматах: документах, графах або парах "ключ-значення" [4]. Головною перевагою NoSQL є горизонтальне масштабування (sharding), що дозволяє розподіляти дані між тисячами дешевих серверів [8]. Проте за це доводиться платити відмовою від повної консистентності на користь моделі BASE (Basically Available, Soft state, Eventual consistency), що базується на теоремі CAP [6].

Вибір архітектури сьогодні базується не на симпатіях до конкретного бренду, а на аналізі навантаження (Read-intensive vs Write-intensive) та типу даних [5]. Якщо проект вимагає складної аналітики над неструктурованими масивами в реальному часі, архітектори все частіше обирають гібридний підхід (Polyglot Persistence), де різні частини даних зберігаються в різних типах баз: метадані в SQL, а самі масиви - у NoSQL сховищах [10].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клеппман М. Проектування високонавантажених застосунків: основні принципи роботи з даними. - К.: Видавнича група, 2020. - 612 с.
2. Селвараджу Р., Садасівім Г. Порівняльний аналіз SQL та NoSQL баз даних у хмарних середовищах // Міжнародний журнал комп'ютерних наук. - 2019. - № 4. - С. 112-120.
3. Дейт К. Вступ до систем баз даних. - 8-ме вид. - М.: Вільямс, 2016. - 1328 с.
4. Фаулер М., Садаладж П. NoSQL: стислий погляд на сучасний світ нереляційних сховищ даних. - К.: Техніка, 2021. - 256 с.
5. Тейлор С. Архітектура даних: стратегії та сучасні підходи до проектування Big Data систем. - Львів: Наукова думка, 2022. - 340 с.
6. Брюер Е. Теорема CAP: 12 років потому та як вони змінилися // Computer. - 2012. - Vol. 45, No. 2. - P. 23-29.
7. Вайт Т. Nadoor: Повний посібник з обробки великих даних. - Спб.: Пітер, 2019. - 736 с.
8. Лакшман А., Малік П. Cassandra: Розподілена система зберігання структурованих даних // ACM SIGOPS Operating Systems Review. - 2010. - Vol. 44, No. 2. - P. 35-40.
9. Хеллерштейн Д., Стоунбрейкер М. Читання з баз даних. - 5-те вид. - MIT Press, 2015. - 450 р.
10. Садаладж П. Поліглотне програмування та архітектура баз даних у мікросервісах. - O'Reilly Media, 2021. - 210 р.

АБРАМОВА В.А., студентка 1 курсу
Науковий керівник – **БОНДАР О.С.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ, UX/UI ТА ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ

Розглядається взаємозв'язок веб-технологій, UX/UI-дизайну та цифрового маркетингу. Описується вплив нейромаркетингу на створення зручних інтерфейсів, розвиток Web 3.0 і децентралізованих додатків, використання доповненої реальності в електронній комерції, а також автоматизація SEO-просування за допомогою інтелектуальних аналітичних систем.

Ключові слова: веб-технології, UX/UI дизайн, цифровий маркетинг, нейромаркетинг, Web 3.0, децентралізовані додатки (dApps), доповнена реальність (AR), електронна комерція, віртуальні примірки, SEO-оптимізація, аналітичні системи.

Стрімкий розвиток веб-технологій значно змінює підходи до створення цифрових продуктів і просування брендів у мережі. Сьогодні веб-розробка, UX/UI-дизайн і цифровий маркетинг тісно пов'язані між собою, формуючи комплексні рішення для покращення взаємодії користувачів з онлайн-сервісами. Нові технології, такі як нейромаркетинг, Web 3.0, доповнена реальність та інтелектуальні аналітичні системи, відкривають нові можливості для бізнесу та користувачів.

Одним із важливих напрямів є вплив нейромаркетингу на проектування користувацьких інтерфейсів (UI/UX). Нейромаркетинг досліджує реакції мозку на різні візуальні та інформаційні стимули, що дозволяє дизайнерам створювати інтерфейси, які краще відповідають психологічним особливостям користувачів. Наприклад, правильний вибір кольорів, розміщення кнопок, типографіка та структура сторінки можуть підвищити зручність використання сайту й стимулювати користувача до виконання певних дій – покупки, реєстрації або підписки. Завдяки цьому компанії можуть підвищувати конверсію та формувати позитивний користувацький досвід.

Іншою важливою тенденцією є розвиток Web 3.0 та децентралізованих додатків (dApps), які формують нову модель інтернету без посередників. На відміну від традиційних веб-сервісів, де дані контролюються централізованими платформами, Web 3.0 базується на технології блокчейн і дозволяє користувачам зберігати контроль над своїми даними. Децентралізовані додатки працюють без центрального сервера, що забезпечує більшу прозорість, безпеку та незалежність від великих технологічних компаній. Це відкриває нові перспективи для цифрових сервісів, фінансових платформ та онлайн-спільнот.

Важливу роль у сучасному цифровому маркетингу відіграє доповнена реальність (AR) в електронній комерції. Використання AR дозволяє створювати інтерактивний досвід для користувачів, наприклад віртуальні примірки одягу, окулярів або косметики. Також популярними стають віртуальні тури по магазинах або демонстрація товарів у 3D-форматі. Завдяки цьому покупці можуть краще оцінити продукт перед покупкою, що зменшує кількість повернень і підвищує довіру до бренду.

Ще одним важливим напрямом є автоматизація SEO-просування за допомогою інтелектуальних систем аналітики. Сучасні алгоритми аналізують великі обсяги даних: поведінку користувачів, пошукові запити, конкурентне середовище та ефективність контенту. На основі цих даних системи можуть автоматично оптимізувати ключові слова, структуру сайту та контент-стратегію. Це дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни алгоритмів пошукових систем і підвищувати видимість своїх сайтів у результатах пошуку.

Отже, інтеграція новітніх веб-технологій, UX/UI-дизайну та цифрового маркетингу формує новий рівень взаємодії між бізнесом і користувачами. Використання нейромаркетингу, децентралізованих технологій, доповненої реальності та інтелектуальної аналітики сприяє створенню більш ефективних, інноваційних і зручних цифрових продуктів, що відповідають вимогам сучасного цифрового суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чаффі Д., Елліс-Чедвік Ф. Цифровий маркетинг: стратегія, реалізація та практика. Харлоу : Pearson Education Limited, 2019. 568 с.
2. Райан Д. Розуміння цифрового маркетингу: маркетингові стратегії для цифрового покоління. Лондон : Kogan Page, 2020. 320 с.
3. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетіаван І. Маркетинг 5.0: технології для людства. Хобокен : John Wiley & Sons, 2021. 208 с.
4. Ethereum.org. Децентралізовані додатки (dApps) та технології Web 3.0. URL: <https://ethereum.org> (дата звернення: 13.03.2026).

УДК 640.43:005.6:64.069.6

МОРУК А.В., студент 4 курсу

Науковий керівник – **КЕПКО В.М.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Обґрунтовано практичне значення процесу управління якістю для підвищення якості обслуговування підприємств ресторанного бізнесу. Зосереджено увагу на впровадженні внутрішніх стандартів обслуговування, які забезпечують уніфікацію дій персоналу та мінімізують вплив людського фактора на результати сервісної діяльності.

Ключові слова: ресторанний бізнес, бізнес-процес, сервіс, управління якістю послуг, обслуговування.

Існуюча нині потреба у якісних гостинних послугах зумовлює замислитися про впровадження ефективних систем, які сприятимуть розвитку підприємства та пріоритетність проблеми підвищення якості обслуговування. Одним із таких рішень може бути впровадження процесів управління якістю на підприємстві, що дозволить досягти бажаного результату.

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах підвищеної конкуренції, динамічних змін споживчих очікувань та зростання ролі сервісного досвіду як ключового чинника лояльності гостей. За таких умов ефективність діяльності ресторанного підприємства дедалі більше визначається не окремими елементами обслуговування, а здатністю вибудувувати цілісні, узгоджені та відтворювані сервісні системи.

Особливе значення удосконалення процесів управління якістю у даній сфері має орієнтація результатів її функціонування безпосередньо на клієнта, який повинен бути задоволений якістю послуг, що надаються йому. Ступінь задоволеності споживача при цьому виступає як об'єктивна основа управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу. Стосовно до діяльності самого підприємства удосконалення бізнес-процесів дозволить знизити витрати, зменшити час виконання та підвищити якість процесів, покращити систему управління нею та знизити операційні ризики.

Як правило, бізнес-процеси підприємств ресторанного бізнесу досить успішно піддаються опису та формалізації. Наприклад, розглядаючи основні бізнес-процеси підприємств ресторанного бізнесу, можна виділити такі групи процесів: «обслуговування відвідувачів безпосередньо в ресторані» (прийом замовлення, формування рахунку, розрахунок з відвідувачами, видача фіскального чека, різні механізми обслуговування постійних клієнтів, Останнім часом багато ресторанів реалізують послуги з доставки готових страв, тому доцільно також виділити групу процесів «Доставка готових страв» (прийом замовлення на доставку, приготування замовлення, логістика).

Вдосконалення діяльності будь-якого підприємства, зокрема, ресторану, неможливо без використання сучасних технологій процесного управління, що базуються на описі, аналізі, оптимізації та регламентації бізнес-процесів. Дана діяльність передбачає застосування спеціальних методів та технологій бізнес-моделювання, а також реалізації їх програмних систем.

Варто зазначити, що впровадження системи управління якістю дозволяє детально розглянути та описати всі значущі процеси організації, максимально прозоро розібрати усі аспекти діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Неабияке значення у формуванні стабільної сервісної системи має впровадження внутрішніх стандартів обслуговування, які забезпечують уніфікацію дій персоналу та мінімізують вплив людського фактора на результати сервісної діяльності [1]. Дослідження українських науковців свідчать, що стандартизація сервісних процесів сприяє підвищенню керованості діяльності, стабілізації якості послуг і зростанню довіри споживачів до ресторанного підприємства [2; 3]. Відповідно, С. Павлова розглядає механізми впровадження внутрішніх стандартів у діяльність підприємств ресторанного господарства як засіб зменшення мінливості процесів обслуговування та підвищення стабільності якості обслуговування [2].

Окрім того, результатом впровадження системи управління якістю є отримання сертифіката, що дає незаперечну перевагу перед конкурентами, а також свідчить про високу якість продукції або послуги, що надається. Такий сертифікат одночасно є інструментом для залучення споживачів. Можна вважати, що наявність сертифіката як підтвердження впровадженої та працюючої системи менеджменту якості є ефективним інструментом, що дозволяє впливати на якість товару чи послуги.

Таким чином, процес управління якістю обслуговування може відрізнятися в різних ресторанних закладах, але існують непорушні правила, які слугують основою високоякісного обслуговування – це внутрішні стандарти обслуговування, які повинні стати частиною концепції ресторану та є основою для трьох основних складових успіху: репутації, конкурентоспроможності та прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Каламан, О., Ряшко, Г., Ткачук, О. (2025). Проектування бізнес-процесів та управління якістю сервісу на підприємствах ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-178>
2. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-34-18.4](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18.4).
3. Язіна В., Кучер М., Сабіров О. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-34-87](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87).

УДК 658.87:005.922.1

БЕЗКРИЛИЙ М.Є., студент 4 курсу
Науковий керівник – **КЕПКО В. М.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Обґрунтовано сучасний стан економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі, виявлено ключові загрози, окреслено основні тенденції подальшого розвитку.

Ключові слова: економічна безпека, роздрібна торгівля, фінансові ресурси, ринки збуту.

Сучасна економічна безпека підприємств роздрібною торгівлі характеризується високою вразливістю через військові ризики, зниження купівельної спроможності та перебої в логістиці. До основних загроз належать втрата персоналу, пошкодження майна та кібератаки, недостатня ефективність наявних захисних механізмів, низький рівень інноваційної активності, слабка диверсифікація ринків збуту, обмеженість фінансових ресурсів для технологічної модернізації виробництва.

Актуальність теми дослідження обумовлена збільшенням у нинішніх умовах нестабільних внутрішніх та зовнішніх загроз, котрі негативно впливають на стійкість бізнес-

структур, якими можуть наражатися підприємства роздрібної торгівлі, у тому числі, у зв'язку зі змінами економічної ситуації у країні та світі.

Основна сутність поняття економічної безпеки організації роздрібної торгівлі полягає в тому, що забезпечення необхідного її рівня передбачає проведення комплексу різних заходів характеру (пошук та аналіз даних, виявлення потенційних небезпек, пошук оптимальних шляхів реагування) щодо запобігання виникненню зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства.

Цей комплекс заходів задіює кадровий, техніко-технологічний, фінансовий та інші аспекти діяльності, що становлять систему економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. Досліджуючи економічну безпеку підприємств роздрібної торгівлі, її слід розглядати як систему з урахуванням комплексного підходу, зумовленого специфікою організації та великою кількістю чинників впливу (зовнішніми і внутрішніми).

Одним з основних елементів системи економічної безпеки підприємства є система інформаційного моніторингу, яка створюється сукупністю процесів обміну інформацією з використанням принципів, методів, засобів, методів та технологій комунікації, прийняття та реалізації рішень, спрямованих на вирішення актуальних завдань захисту господарської діяльності від економічних загроз.

На сьогоднішній день підприємства роздрібної торгівлі мають серйозну конкуренцію на ринку, яка щорічно посилюється, покупці стають більш вимогливими до роботи маркетів, сервісне обслуговування та наявність навіть дрібних проблем можуть створити внутрішню безпеку для окремих роздрібних підприємств.

Тому, для підприємств роздрібної торгівлі ключовими напрямками забезпечення економічної безпеки виступають захист клієнтської бази, формування бренду, впровадження інноваційних технологій обслуговування, розвиток цифрових каналів комунікації зі споживачами [1].

Удосконалення організаційно-економічних механізмів управління економічною безпекою передбачає формування гнучких організаційних структур, здатних оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впровадження сучасних інформаційних систем моніторингу загроз, розробку методик оцінки ефективності безпекових заходів [3].

Виходячи з цього, підвищення рівня економічної безпеки роздрібних підприємств вимагає впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій на ринку, забезпечення фінансової стабільності, підвищення інноваційного потенціалу, вдосконалення систем управління ризиками та захист інформаційних ресурсів.

Більш того, впровадження сучасних технологій захисту інформації, розробка комплексних систем інформаційної безпеки, підвищення цифрової грамотності персоналу та регулярний аудит інформаційних систем дозволяють запобігти несанкціонованому доступу до конфіденційних даних, мінімізувати ризики промислового шпигунства та забезпечити безперервність бізнес-процесів [2].

Сучасний стан економічної безпеки вітчизняних підприємств характеризується недостатньою ефективністю наявних за хисних механізмів, низьким рівнем інноваційної активності, слабкою диверсифікацією ринків збуту, обмеженістю фінансових ресурсів для технологічної модернізації виробництва.

Підвищення рівня економічної безпеки підприємств України потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій на ринку, забезпечення фінансової стійкості, підвищення інноваційного потенціалу, вдосконалення систем управління ризиками, захист інформаційних ресурсів. Пріоритетними напрямками посилення економічної безпеки суб'єктів господарювання в контексті сталого розвитку виступають впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, диверсифікація джерел фінансування інвестиційних проєктів, розвиток людського капіталу, активізація міжнародної співпраці, екологізація виробничих процесів. Формування ефективної системи економічної безпеки підприємств неможливе без узгодження

економічних, соціальних та екологічних аспектів функціонування бізнес-структур, гармонізації інтересів суб'єктів господарювання, держави та суспільства.

Таким чином, перспективами зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі виступають впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, екологізація виробничих процесів, диверсифікація джерел фінансування інвестиційних проєктів, розвиток цифрових каналів комунікації зі споживачами, диверсифікація постачальників, автоматизація систем безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зибарева О. В., Бурачок Я. Є. Економічна безпека підприємств України в умовах сталого розвитку: сучасний стан, чинники та шляхи зміцнення. Проблеми сучасних трансформацій: Серія економіки та управління. 2025. №18.
2. Єгоричева С. Б., Глушко А. Д., Худолій Ю. С. (2023). Проблеми забезпечення інформаційної безпеки фінансового сектору України. Управління розвитком, 21(4), С. 52–170. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/4.2023.45>.
3. Чайкіна, А. (2022). Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством Економіка та суспільство. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.

УДК: 005.32:316.77

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки

ЯРОВИЙ Н.В., здобувач вищої освіти

БАБЕНКО К.Р., здобувачка вищої освіти

Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто актуальність комунікативного менеджменту задля підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, управління, підприємство, ефективність.

У сучасних умовах глобалізації та тотальної цифровізації традиційні методи управління підприємством поступово втрачають свою виключну дієвість. На перший план виходить здатність організації швидко адаптуватися до змін, що неможливо без налагодженої системи обміну інформацією. Комунікативний менеджмент сьогодні трансформувався з допоміжного інструменту в стратегічний ресурс, який визначає життєздатність бізнесу. Його роль полягає не лише у передачі повідомлень, а у створенні цілісного інформаційного простору, що об'єднує інтереси власників, персоналу, клієнтів та партнерів заради досягнення спільної мети - підвищення ефективності діяльності.

Ефективність діяльності підприємства оцінюється через економічні показники, проте їхній ріст є результатом злагодженої роботи всіх ланок організаційної структури. Ключовим чинником тут виступає внутрішній комунікативний менеджмент. Коли система вертикальних та горизонтальних комунікацій працює безперебійно, підприємство уникає так званих «інформаційних розривів», які призводять до дублювання функцій або виконання неактуальних завдань. Як зазначає Г.Г. Почепцов, стратегічні комунікації дозволяють перетворити розрізнені дії окремих працівників на синергетичний процес, де кожен розуміє свою роль у досягненні загального результату [1].

Зовнішній аспект комунікативного менеджменту безпосередньо впливає на ринкову стійкість підприємства. В епоху «економіки уваги» репутація стає реальним фінансовим активом. Управління зовнішніми інформаційними потоками дозволяє компанії формувати лояльне середовище стейкхолдерів. Побудова довірчих відносин з клієнтами через омніканальні комунікації підвищує показник утримання споживачів, що є значно дешевшим,

ніж залучення нових. Окрім того, прозорі комунікації з інвесторами та державними органами знижують регуляторні та фінансові ризики [2].

Особливу увагу варто приділити цифровізації комунікаційних процесів. Впровадження сучасних ІТ-рішень дозволяє автоматизувати рутинний обмін даними, звільняючи час менеджменту для стратегічного аналізу. Використання великих даних у комунікаціях дає змогу підприємству діяти превентивно: аналізувати настрої ринку ще до того, як вони стануть очевидними. Таким чином, комунікативний менеджмент мінімізує транзакційні витрати та пришвидшує цикл прийняття управлінських рішень, що в підсумку конвертується у вищі темпи зростання прибутку.

Розглядаючи практичний напрямок, можна звернутися до досвіду світових лідерів, таких як *Starbucks* або *Google*. Ці компанії демонструють, що відкритість інформації та постійний діалог із працівниками, через внутрішні форуми та регулярні зустрічі, створюють культуру високої відповідальності. Це підтверджує тезу Ф. Котлера про те, що в сучасному маркетингу 5.0 технології мають служити людині, створюючи персоналізований досвід взаємодії, що і є фундаментом високої ефективності бізнесу [3].

Отже, можна стверджувати, що комунікативний менеджмент є інтегральною складовою системи управління сучасним підприємством. Його роль у підвищенні ефективності проявляється через оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, зміцнення репутаційного капіталу та пришвидшення адаптації до зовнішніх викликів. Підприємство, яке розглядає комунікації як інвестицію, а не як витрату, отримує стійку конкурентну перевагу. У перспективі подальший розвиток комунікативного менеджменту буде пов'язаний із глибшою інтеграцією штучного інтелекту, що дозволить ще більше персоналізувати взаємодію та підвищити точність управлінського впливу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні. Київ: Альтерпрес, 2018. 428 с.
2. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics, Finance*. 2023. Vol. 2. №2. P. 93-99. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230202.10
3. Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології наступного покоління. Київ: Фабула, 2022. 256 с.

УДК 004.9:[656.05+620.9]:352

ЛИШАВСЬКИЙ О.Р., студент 1 курсу
Науковий керівник – **БОНДАР О.С.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕХНОЛОГІЇ МАЙБУТНЬОГО ДЛЯ ШВИДКОГО РУХУ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ У РОЗУМНИХ МІСТАХ

Розглядається впровадження інтелектуальних систем у міську інфраструктуру для автоматичного регулювання транспортних потоків та зменшення енергозатрат та сучасні технології збору даних за допомогою датчиків та їх обробка алгоритмами штучного інтелекту для підвищення комфорту мешканців.

Ключові слова: розумне місто, оптимізація трафіку, енергоефективність, інтернет речей (IoT), інтелектуальні транспортні системи.

Концепція сучасного інтелектуального міста базується на глибокій інтеграції цифрових рішень у фізичну інфраструктуру, де кожен елемент міського середовища стає джерелом даних [1]. В основі цієї трансформації лежить прагнення перетворити мегаполіс із хаотичного механізму на адаптивну екосистему, яка здатна в режимі реального часу реагувати на потреби мешканців [3]. Ключовими напрямками цієї еволюції є докорінна зміна підходів до мобільності та радикальне переосмислення методів споживання енергії [5].

Транспортна система майбутнього відмовляється від жорсткого програмування на користь динамічного управління через штучний інтелект [2]. Сучасні алгоритми аналізують потоки автомобілів за допомогою мережі сенсорів і камер, що дозволяє системі самостійно регулювати цикли роботи світлофорів [4]. Це створює умови для безперервного руху та мінімізує час простою в заторах, що безпосередньо впливає на екологію через зменшення викидів вуглецю. Важливу роль у цьому процесі відіграє технологія зв'язку між автомобілем та інфраструктурою, коли транспортний засіб отримує рекомендації щодо оптимальної швидкості безпосередньо від міської мережі [2]. Такий підхід не лише прискорює рух, а й підвищує безпеку, оскільки система може попереджати водіїв про небезпеки задовго до того, як вони з'являться в полі зору.

Паралельно з дорожнім рухом трансформується і сфера енергозабезпечення, де головним інструментом стають розумні мережі розподілу електроенергії [5]. Вони дозволяють місту не просто споживати ресурс, а й інтелектуально маневрувати потужностями залежно від часу доби та погодних умов [4]. Вуличне освітлення стає активним учасником енергозбереження, використовуючи датчики присутності, які дозволяють ліхтарям працювати на повну потужність лише тоді, коли поблизу є люди або транспорт. В інший час яскравість знижується до мінімуму, що дозволяє економити колосальні обсяги бюджетних коштів та зменшувати світлове забруднення неба.

Житлові та адміністративні будівлі перетворюються на активні енергетичні вузли, які здатні не лише споживати, а й виробляти енергію [5]. Завдяки сонячним панелям на фасадах та інтелектуальним системам управління кліматом, будівлі майбутнього автоматично підлаштовуються під кількість людей у приміщеннях. Якщо кімната порожня, система опалення або кондиціонування переходить у режим очікування, а в пікові години навантаження на загальну мережу будівля може використовувати накопичену в акумуляторах енергію [1]. Це створює стійку систему, яка є менш вразливою до аварійних відключень та дозволяє громадам бути більш автономними.

Цифрова трансформація міста також передбачає створення єдиної платформи управління даними, де інформація про рух транспорту та споживання енергії об'єднується для прийняття стратегічних рішень [3]. Наприклад, аналіз щільності забудови та транспортних потоків дозволяє муніципалітетам точніше планувати маршрути громадського транспорту та місця для встановлення нових зарядних станцій для електромобілів [2]. Такий комплексний підхід робить місто не просто технологічним, а по-справжньому людським, оскільки технології працюють непомітно, забезпечуючи тишу, чисте повітря та вільний простір для життя [4].

Кінцевою метою впровадження таких інновацій є досягнення вуглецевої нейтральності та створення середовища, де ресурси використовуються з максимальною корисністю [3]. Кожен зекономлений кіловат енергії та кожна хвилина, яку людина не витратила у заторі, конвертуються в економічне зростання та покращення якості здоров'я населення. Майбутнє розумних міст полягає в синергії між високими технологіями та природною потребою людини в комфортному та безпечному просторі, де інфраструктура служить інтересам громади, а не навпаки [1].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція впровадження технологій «розумного міста»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лип. 2019 р. № 654-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/654-2019-p> (дата звернення: 13.03.2026).
2. Котляров П. М. Інтелектуальні транспортні системи в логістиці розумного міста: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 240 с.
3. Прокопенко О. В., Омельченко В. Ю. Технології Smart City як інструмент сталого розвитку міських агломерацій. Економіка та управління персоналом. 2022. № 4. С. 15–22.
4. Смарт-технології в управлінні міською інфраструктурою / за ред. І. О. Терещенка. Харків: Фоліо, 2023. 312 с.
5. Чорноморченко Н. В. Енергоефективність у системах «Smart City»: від датчиків до інтелектуальних мереж. Інженерні системи та споруди. 2024. Т. 12, № 2. С. 45–53.

АВРАМЕНКО О.О., директор, викладач економічних дисциплін, спеціаліст вищої категорії ВСП «Технологічний фаховий коледж Дніпровського державного аграрно-економічного університету»

РОЛЬ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ У ПІДГОТОВЦІ КАДРІВ ДЛЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

У тезах розглядається роль закладів фахової передвищої освіти у підготовці кваліфікованих кадрів для агропромислового комплексу України. Проаналізовано значення економічної підготовки майбутніх фахівців аграрної галузі та висвітлено досвід підготовки спеціалістів у ВСП «Технологічний фаховий коледж ДДАЕУ».

Ключові слова: агропромисловий комплекс, фахова передвища освіта, економіка аграрного сектору, бухгалтерський облік, економічна ефективність.

Агропромисловий комплекс України є стратегічно важливою галуззю національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, розвиток внутрішнього ринку та формування експортного потенціалу країни. В умовах сучасних економічних трансформацій, глобалізації та цифровізації економіки особливого значення набуває підготовка висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати у сфері аграрного виробництва та управління підприємствами аграрного сектору.

Важливу роль у забезпеченні потреб аграрної економіки у кваліфікованих кадрах відіграють заклади фахової передвищої освіти, які забезпечують практично орієнтовану підготовку майбутніх фахівців відповідно до потреб сучасного ринку праці.

Метою роботи є визначення ролі фахової передвищої освіти під час підготовки кадрів для агропромислового комплексу України та аналіз значення економічної підготовки майбутніх фахівців для ефективного функціонування підприємств аграрного сектору країни

Агропромисловий комплекс є важливою складовою економічної системи України, що забезпечує виробництво продовольства, розвиток сільських територій та формування значної частини валютних надходжень держави. У зв'язку з цим особливого значення набуває підготовка фахівців, які володіють сучасними економічними знаннями та здатні ефективно управляти ресурсами підприємств аграрного сектору.

Ефективне функціонування аграрних підприємств неможливе без якісного економічного управління, фінансового планування та контролю господарської діяльності. У цьому контексті важливу роль відіграють економісти та фахівці з бухгалтерського обліку, які забезпечують фінансову ефективність діяльності підприємств, здійснюють економічний аналіз господарських процесів, контролюють витрати та прибутки, ведуть облік виробленої продукції та формують фінансову звітність.

Економічні знання дозволяють майбутнім фахівцям ефективно управляти виробничими ресурсами підприємства, підвищувати рентабельність виробництва, оптимізувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність аграрної продукції на ринку.

Важливу роль у підготовці таких фахівців відіграє ВСП «Технологічний фаховий коледж Дніпровського державного аграрно-економічного університету», який має багаторічну історію становлення та розвитку. Навчальний заклад здійснює підготовку фахівців для агропромислового комплексу, поєднуючи технологічну та економічну підготовку майбутніх спеціалістів.

Одним із важливих напрямів освітньої діяльності коледжу є підготовка фахівців у сфері харчових технологій, зокрема за спеціальністю «Виробництво хліба, кондитерських, макаронних виробів і харчових концентратів», що забезпечує підготовку спеціалістів для підприємств харчової промисловості.

Поряд із технологічними спеціальностями коледж здійснює підготовку студентів за економічним напрямом, зокрема у сфері бухгалтерського обліку. У процесі навчання студенти опановують сучасні методи бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та оподаткування, а також набувають практичних навичок роботи з сучасними програмними продуктами автоматизації облікових процесів, зокрема М.Е.Дос, Bookkeeper, Діловод.

Важливим чинником забезпечення високої якості освітнього процесу є професійний рівень педагогічного колективу коледжу. У навчальному закладі працюють висококваліфіковані викладачі, серед яких два кандидати наук. Особливої уваги заслуговує той факт, що на економічному відділенні здійснює педагогічну діяльність викладач із науковим ступенем доктора економічних наук, що сприяє підвищенню рівня економічної підготовки студентів, формуванню сучасного економічного мислення майбутніх фахівців та посиленню наукової складової освітнього процесу.

Отже, розвиток агропромислового комплексу України значною мірою залежить від рівня підготовки кваліфікованих економічних кадрів. Саме економісти та фахівці з бухгалтерського обліку забезпечують фінансову ефективність аграрних підприємств, здійснюють економічний аналіз господарської діяльності, контролюють витрати та прибутки та сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень.

Заклади фахової передвищої освіти відіграють важливу роль у підготовці таких спеціалістів, оскільки забезпечують практикоорієнтовану підготовку студентів відповідно до потреб реального сектору економіки. Досвід діяльності ВСП «Технологічний фаховий коледж ДДАЕУ» свідчить про ефективність поєднання економічної та технологічної підготовки, що сприяє формуванню конкурентоспроможних фахівців для сучасного агропромислового комплексу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про фахову передвищу освіту». – Київ, 2019.
2. Саблук П.Т. Економіка аграрного сектору України. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2016.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. – Київ: КНЕУ, 2013.
4. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України.

УДК: 339.138:316.613

ПАЩЕНКО Є.А., студентка 3 курсу

Науковий керівник – **ГЕРАСИМЕНКО І.О.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

КРЕАТИВНІСТЬ У МАРКЕТИНГУ: БАЛАНС МІЖ ЕМОЦІЙНИМ ВПЛИВОМ І РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

Досліджено роль креативності як ключового чинника ефективності сучасного маркетингу та інструменту емоційного впливу на поведінку споживачів. Обґрунтовано взаємозв'язок між креативними комунікаціями та репуаційними ризиками. Встановлено необхідність поєднання творчого підходу з аналітичним обґрунтуванням і врахуванням соціального контексту.

Ключові слова: емоційний вплив, ризик, комунікація, соціальний аспект, аналітика, поведінка споживачів.

У сучасному маркетинговому середовищі креативність вже давно перестала бути просто приємним доповненням до загальної стратегії бренду. Вона стала ключовою складовою успіху. У світі, де споживач щодня бачить сотні рекламних повідомлень, саме нестандартність, емоційність і влучність комунікації здатні змусити людину зупинитися, звернути увагу й запам'ятати бренд. Але водночас креативність це завжди певна міра ризику, адже межа між «яскраво» і «недоречно» – надзвичайно тонка [1].

Однією з головних функцій креативності є емоційний вплив. Сучасний покупець не обирає виключно логікою – він хоче відчувати, що бренд його розуміє, поділяє його погляди, викликає довіру чи навіть співпереживання. Рекламна кампанія, що викликає усмішку, асоціацію з власним досвідом або надихає, має в рази більше шансів на ефективність, ніж просто інформативне повідомлення. Саме тому бренди все частіше звертаються до сторітелінгу, гри емоцій, візуального мистецтва та навіть соціального підтексту [2].

Український ринок також демонструє приклади потужного емоційного маркетингу. Наприклад, кампанії, створені під час війни, де бренди використовували не класичну

рекламу, а зверталися до глибших переживань споживача: підтримка армії, донати, меседжі про стійкість та єдність. Тут креатив став способом показати позицію, відчутти себе частиною суспільного контексту. У такому випадку реклама перестає бути просто рекламою – вона стає соціальним жестом, що добре відчуває споживач.

Проте саме ця емоційна складова й робить креативність ризикованою. Коли маркетинг грає на почуттях, він неминуче вступає в зону суб'єктивності. Те, що для однієї людини – дотепно і талановито, для іншої – образливо або безглуздо. Є чимало прикладів, коли бренди «перегинали палицю»: невдалий гумор, експлуатація соціальних тем без глибини, недоречне використання патріотичної символіки. Усе це викликає не просто негатив – а справжні хвилі обурення в соцмережах, що в сучасному світі може швидко знищити репутацію [3].

Основна проблема виникає тоді, коли креативність випереджає аналіз. Тобто коли створюється яскрава ідея, але вона не проходить перевірку на доречність, не враховує культурний контекст, актуальні суспільні настрої або особливості цільової аудиторії. Наприклад, реклама, що використовує іронію чи сарказм, може не спрацювати, якщо споживач не зрозуміє її коду. І навпаки – сприйме це як насмішку або зневагу.

Саме тому креатив у маркетингу не має бути «вибуховою» ідеєю заради ефекту. Він має бути продуманим, вивіреним, вмонтованим у загальну стратегічну логіку. І тут на допомогу приходить аналітика: дослідження цільової аудиторії, аналіз попередніх кампаній, тестування ідей. Навіть найяскравіша візуальна концепція має бути попередньо перевірена – через фокус-групи, А/В-тестування або пілотні запуски.

Водночас, надмірна обережність – це теж пастка. Коли маркетологи бояться ризику, відкидають усі незвичні ідеї й залишають лише «перевірені часом формати» – комунікація стає шаблонною, нудною, а отже – невидимою. Аудиторія перестає реагувати, бо бачить те саме, що й завжди. Тобто відсутність ризику – це теж ризик, але прихований [2].

Ідеальний креатив це той, який водночас надихає і ґрунтується на розумінні. Він може бути зухвалим, але не образливим, сміливим – але не безвідповідальним, емоційним – але не маніпулятивним. У такому поєднанні креативність перетворюється з «гри дизайнера» на інструмент глибокого зв'язку з аудиторією.

Отже, можна підвести підсумок, що креативність це справді драйвер емоційного впливу. Вона виводить маркетинг за межі логіки, перетворює комунікацію в мистецтво, а бренд – у співрозмовника. Але вона не може існувати окремо від стратегічного мислення. Саме тоді, коли творчість підкріплена розумінням і аналізом, вона перестає бути фактором ризику і стає потужними маркетинговим інструментом, що здатний змінювати поведінку споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорошенко І. В. Роль креативності в маркетингових інноваціях. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 2(69). С. 112-117. URL: <https://business-navigator.com.ua/index.php/journal/article/view/198>.
2. Олійник Т. Бренд як емоція: маркетингові стратегії в умовах соціальної нестабільності. *Економічний простір*. 2023. № 180. С. 99-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_180_15.
3. Клименко І. П. Ризики креативної реклами в цифрову добу. *Економіка і суспільство*. 2023. № 51. С. 148-153. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3799>.

УДК 330.34:502.1(477)

ШЕВЧЕНКО А., студентка 1 курсу

Науковий керівник – **НИКОНЕНКО О.А.**, доктор філософії в галузі економіки
Білоцерківський національний аграрний університет

РОЗВИТОК “ЗЕЛЕНОЇ” ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Зелена економіка – перспективний сектор для залучення іноземних інвестицій в Україну, перехід на зелену економіку де бізнес та природа існують в гармонії – це можливість для збільшення прибутків країни без шкоди довкіллю.

Ключові слова: «зелена» економіка, розвиток економіки, сталий розвиток, безпека для населення.

Зелена економіка – це економічна модель, спрямована на сталий розвиток з урахуванням екологічних обмежень. Вона передбачає ефективне використання ресурсів, зниження викидів парникових газів і збереження довкілля для майбутніх поколінь.

Принципи зеленої економіки базуються на:

- ефективному використанні ресурсів, мінімізації відходів;
- низьковуглецевому розвитку, зниженні викидів парникових газів;
- збереженні/відновленні екосистем;
- соціальній інклюзивності й створенні робочих місць;
- економічному зростанні на основі інновацій.

Реалізація основних принципів зеленої економіки вимагає комплексного підходу. Сюди входять зміни у виробництві й споживанні. Також не варто забувати про трансформацію ключових категорій зеленої економіки: енергетики, транспорту, сільського господарства, інших галузей.

У світі вже напрацьовано чимало інструментів та рішень для розвитку зеленої економіки:

- облігації – боргові інструменти для залучення «зелених» фінансів в екологічні проекти;
- фонди інвестицій – структуровані інструменти для інвестування в активи;
- лізинг – оренда екологічного житла, транспорту, енергоефективного обладнання;
- проекти держано-приватного партнерства у сфері сталої інфраструктури;
- страхування кліматичних ризиків.

Ці та інші рішення дозволяють залучати капітал у проекти, розподіляти ризики, стимулювати розвиток сталих бізнес-моделей.

Однією з ключових галузей економіки України є агросектор і водночас одним із найбільших джерел викидів парникових газів. Тому перехід до сталого та кліматично нейтрального сільського господарства є важливим напрямом «зеленої» економіки.

В Україні активно розвивається органічне виробництво, зростає кількість фермерів, які відмовляються від використання хімікатів і впроваджують принципи збереження родючості ґрунтів. Цьому сприяє й ухвалення у 2018 році закону про основні положення та вимоги до органічного виробництва. Згідно з останніми офіційними даними, станом на 31 грудня 2022 року загальна площа сільськогосподарських угідь в Україні, зайнятих під органічне виробництво та перехідного періоду, склала 263 619 га.

Однак частка органічних угідь усе ще становить лише 0,6 % загальної площі сільгоспземель. Для масштабування потрібні додаткові стимули та фінансові інструменти:

- державна підтримка органічної сертифікації та просування на зовнішніх ринках;
- пільгове кредитування та страхування органічних виробників;
- агрострахові продукти, що покривають ризики екстремальних погодних явищ;
- гранти й технічна допомога для поширення сталих агропрактик.

Водночас аграрії стикаються з проблемою доступу до фінансових ресурсів для «озеленення» своєї діяльності. Традиційні банківські кредити часто є занадто дорогими або недоступними для малих і середніх фермерських господарств. За опитуваннями, близько 80 % фермерів мають потребу в отриманні допомоги у веденні бізнесу, з яких 78,3 % потребують безпосередньо матеріального забезпечення, кредитів чи використання різних програм донорства.

З такою допомогою фермери отримують доступ до вигідної агророзстрочки на купівлю органічних добрив, сучасної агротехніки й інших товарів. А постачальники зможуть розширити ринки збуту своєї продукції, долучитися до розбудови зеленої економіки країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Букреева Д., Коваленко Т., Манукян А. «Зелені» стратегії для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-121>

2. Боровик Ю. Т., Єлагін Ю. В., Полякова О. М. «Зелена економіка»: сутність, принципи, перспективи для України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 69. С. 75-83. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i69.2.00551>

3. Каличева Н.С., Чугуєв Ю.О. Концептуальні основи розвитку підприємств транспорту на засадах зеленої логістики. Економічний простір. 2023. № 188. С. 34-36. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/arti_cle/view/1345/1295

4. Зелена платформа. URL: <https://greenplatform.madeinukraine.gov.ua/>

5. Офіс зеленого переходу. URL: <https://ukrainian-climate-office.org/project/green-transition-office/>

УДК 005.57:005.32

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки

ГОЛУБ Д.П., здобувачка вищої освіти

Білоцерківський національний аграрний університет

ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ

У статті розглядається роль комунікації в ефективному управлінні командою. Проаналізовано основні наукові підходи до організації комунікативної взаємодії між керівником і працівниками. Визначено, як комунікація впливає на результативність діяльності колективу та формування сприятливої психологічної атмосфери в команді.

Ключові слова: комунікація; управління командою; організаційна комунікація; командна взаємодія; управління персоналом.

У сучасних умовах розвитку організацій одним із важливих факторів їх успішної діяльності є ефективне управління командою. Значну роль у цьому процесі відіграє комунікація між керівником та працівниками. Саме завдяки комунікації здійснюється передача інформації, узгодження спільних дій і формування цілей колективу. Сучасний світ, насичений змінами та швидким темпом життя, став ареною, де комунікація грає вирішальну роль у формуванні успішних команд. У світі, де зміни стають нормою, важливо усвідомлювати, що комунікація в команді є не просто необхідністю, а критично важливим елементом для успіху. Основна ідея полягає в тому, що відкритий діалог допомагає виявити і подолати труднощі, що виникають в умовах невизначеності. Коли члени команди можуть вільно висловлювати свої думки та почуття, це не лише сприяє емоційному благополуччю, а й підвищує продуктивність.

Комунікації в команді — це процес обміну інформацією, ідеями та зворотним зв'язком, що забезпечує злагоджену роботу, швидке вирішення завдань та високий моральний дух. Ефективна взаємодія базується на чіткості, активному слуханні, чесності та наявності зворотного зв'язку, що безпосередньо підвищує прибутковість і стабільність бізнесу. Ефективні комунікації між співробітниками грають важливу роль в робочому процесі команди. Вони сприяють більш злагодженій роботі, взаєморозумінню, розподілу завдань та обов'язків. Також вони допомагають швидко виходити з непередбачених ситуацій та якісно вирішувати складні завдання. Ефективні комунікації піднімають моральний дух команди й рівень задоволеності роботою кожного члена команди. Налагоджене спілкування в колективі сприяє створенню позитивної атмосфери та підвищує рівень довіри між працівниками. Водночас недостатня комунікація або неправильне сприйняття інформації можуть призводити до непорозумінь, конфліктів і зниження ефективності роботи. Саме тому розвиток комунікаційних навичок керівника є важливою умовою успішного управління командою [4].

Актуальність даної теми полягає в тому, що сучасні організації працюють у динамічному середовищі, де важливе значення має швидкий та якісний обмін інформацією. Ефективна комунікація допомагає узгоджувати дії працівників, підвищує рівень їх мотивації та сприяє досягненню спільних цілей організації. Крім того, правильно організований комунікаційний процес забезпечує ефективну взаємодію між членами колективу, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Ефективна комунікація є одним із ключових інструментів управління командою. Вона передбачає не тільки передачу інформації, але й забезпечення її правильного сприйняття всіма

учасниками робочого процесу. Чітке визначення завдань, своєчасний зворотний зв'язок та відкритість у спілкуванні сприяють підвищенню продуктивності працівників [2].

Ефективна комунікація – це фундамент для сильної команди. Особливо зараз, коли багато людей працює віддалено, а каналів зв'язку безліч: Slack, Teams, WhatsApp тощо. Але попри це, багато команд досі не встановлюють базові правила спілкування. У результаті маємо вигорання, хаос у процесах, тривалу адаптацію новачків і постійне гаяння часу. Коли немає чітких правил комунікації, страждає все: дедлайни зриваються, люди дратуються, а ефективність падає. А з появою цифрових інструментів і текстів, згенерованих або доповнених ШІ, обсяг повідомлень зростає [5].

Відомий дослідник у сфері менеджменту Пітер Друкер підкреслював, що ефективність управління значною мірою залежить від якості комунікації в організації. На його думку, керівник повинен не лише передавати інформацію, а й переконуватися в тому, що працівники правильно її розуміють.

Подібну позицію висловлював і Стівен Кові, який наголошував на важливості вміння уважно слухати співрозмовника. Він підкреслював, що основою ефективної комунікації є взаєморозуміння та повага до думки інших людей. Такий підхід сприяє формуванню довіри в колективі та покращує взаємодію між працівниками [1].

Дослідження свідчать, що налагоджена комунікація позитивно впливає на психологічний клімат у команді. Вона допомагає координувати дії працівників, запобігати конфліктним ситуаціям та підвищує відповідальність за виконання поставлених завдань. Крім того, ефективна комунікація сприяє розвитку командної роботи та підвищує загальну результативність діяльності організації [3].

Отже, ефективна комунікація відіграє важливу роль у процесі управління командою. Вона забезпечує взаєморозуміння між керівником і працівниками, допомагає узгоджувати їхню діяльність та підвищує ефективність роботи колективу. Крім того, добре організоване спілкування в колективі сприяє формуванню сприятливої атмосфери в команді та допомагає досягати поставлених цілей організації. Ефективна комунікація – це не лише передача інформації. Йдеться про побудову стосунків і надання працівникам можливості стати найпалкішими захисниками своєї організації. Коли команда відчуває почуту повагу та залученість, вони докладуть додаткових зусиль для досягнення спільних цілей. Тож потрібно зробити комунікацію пріоритетом і спостерігати, як команда процвітає.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ділове спілкування. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0054205.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).
2. Найкращі стратегії для ефективного управління міжфункціональною командою. URL: <https://teamdeck.io/uk/ресурси/найкращі-стратегії-для-ефективного-у/> (дата звернення: 09.03.2026).
3. Теоретико-методологічні засади етики та психології ділових відносин. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p2.html (дата звернення: 09.03.2026).
4. Project Manager: як ефективно керувати командою. URL: <https://lemon.school/blog/project-manager-yak-efektyvno-keruvaty-komandoyu> (дата звернення: 09.03.2026).
5. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.

ЗМІСТ

Махлай А.М., Матвієнко В.М. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту.....	3
Пелих А.О., Матвієнко В.М. Інноваційні моделі управління програмним забезпеченням як фактор підвищення ефективності публічного управління.....	4
Лукіяненко І.В., Матвієнко В.М. Менеджмент закупівельної діяльності підприємства.....	5
Бобраніцька А.В., Матвієнко В.М. Менеджмент інформаційних потоків в організації.....	7
Іванків Ю.Ю., Андрющенко О.В. Операції банків з цінними паперами в умовах воєнного стану.....	9
Андрющенко Б.В., Кокоша В.М. Предиктивна аналітика як інструмент стратегічного планування в умовах невизначеності.....	11
Горбач О.О., Вовк Л.А. Soft skills та agile-менеджмент: пріоритети розвитку лідерства в умовах змін.....	14
Загаєцька Є.С., Сагдєєва Ю.А. Big Data як інструмент прийняття економічних рішень.....	16
Поліщук В.В., Андрющенко О.В. Спрощена система оподаткування: реалії та перспективи в Україні.....	18
Статкевич Д.М., Батажок С.Г. Екологічна політика як інструмент формування інноваційної моделі економічного розвитку.....	20
Саган Р.О., Батажок С.Г. Основи ресурсоефективного та чистого виробництва.....	21
Клименко А.С., Батажок С.Г. Сталий розвиток бізнесу: нові підходи до управління ресурсами.....	23
Душенко Ю.І., Однорог М.А. Економічні засади державного менеджменту в системі управління оборонними ресурсами України.....	24
Кравченко О.М., Однорог М.А. Інноваційні підходи до формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.....	26
Беца М.В., Однорог М.А. Економічна ефективність впровадження «розумних» технологій (Precision Farming) в агроінфраструктуру.....	28
Балан Т.О., Панасюк В.І. Трансформація механізмів управління освітніми послугами в умовах сучасності.....	29
Каплуненко Р.В., Панасюк В.І. Особливості оцінювання ефективності соціальної безпеки населення України.....	30
Мельник Д.П., Панасюк В.І. Ефективне управління територіальними громадами в сучасних умовах.....	33
Олішевська А.О., Панасюк В.І. Політичне лідерство як чинник демократичного розвитку держави.....	35
Голуб В.В., Панасюк В.І. Кібервійна як елемент міждержавних конфліктів.....	37
Вовкотруб А.О., Сокольська Т.В. Інноваційні механізми взаємодії громадських організацій та органів місцевого самоврядування: досвід співпраці ГО «Up To Date» та Білоцерківської міської ради.....	39
Довбня О.В., Сокольська Т.В. Організація громадського об'єднання як форми самоорганізації населення.....	40
Гутник А.Ю., Сокольська Т.В. Механізми міжсекторальної взаємодії у сфері молодіжного розвитку територіальних громад.....	41
Шакель В.А., Сокольська Т.В. Публічна політика розвитку аграрного виробництва в Україні в контексті євроінтеграції.....	43
Сніжко І.В., Сокольська Т.В. Молодіжна політика територіальних громад як інструмент формування патріотичної свідомості молоді.....	45
Стіхіяс П.О., Сокольська Т.В. Публічна політика безпеки громад у контексті формування єдиного безпекового простору.....	47

Мерзлюк К.П., Сокольська Т.В. Публічне управління соціальною активністю молоді в умовах трансформації місцевого самоврядування.....	48
Діхтяренко Н.Б., Голега А.А., Арбузова Т.В. Управління ризиками у системі функціонування підприємств критичної інфраструктури.....	50
Романовська Е.К., Поліщук С.П. Реформи державного управління в Україні в контексті європейської інтеграції.....	52
Дащенко К.С., Поліщук С.П. Цифрові комунікаційні платформи у взаємодії влади та суспільства.....	54
Волосяк А.О., Приходько Т.В. Зелена економіка як інноваційний вектор сталого розвитку підприємств.....	56
Ларін Б.Ю., Приходько Т.В. Агрострахування як інструмент мінімізації ризиків в умовах кліматичних змін.....	58
Вервейко Є.В., Приходько Т.В. Освіта та цифровізація як чинники розвитку економіки України.....	59
Корчова М.М., Білик О.В. Розвиток первинної медичної допомоги. Посилення ролі сімейного лікаря як основної ланки системи охорони здоров'я.....	61
Брус О.В., Гринчук Ю.С. Удосконалення бізнес-процесів підприємства будівельної та сервісної сфери.....	63
Іваніцька І.О., Гринчук Ю.С. Управління технологічними процесами в рослинницькій галузі аграрного підприємства.....	64
Коломієць О.В., Гринчук Ю.С. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства в умовах бюджетних обмежень.....	66
Редька М.М., Гринчук Ю.С. Управління ефективністю діяльності підприємства харчової промисловості.....	68
Сухина Я.В., Гринчук Ю.С. Організація управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості.....	69
Парфенова Д.Б., Гринчук Ю.С. Трансформація наукових підходів до визначення фінансових ресурсів підприємства.....	71
Горобець В.Ю., Утеченко Д.М. Запровадження системи логістичного управління на підприємстві будівельної галузі.....	73
Ткаченко Д.С., Утеченко Д.М. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.....	75
Токар Д.А., Утеченко Д.М. Організація управління ресурсами підприємства на засадах логістики.....	77
Пузій А.Р., Утеченко Д.М. Науково-практичні підходи до управління стійкістю підприємства в кризових умовах.....	79
Калініченко О.О., Утеченко Д.М. Управління релокацією підприємства в умовах воєнного стану.....	81
Семерик В.О., Утеченко Д.М. Роль організації робочих місць у підвищенні ефективності функціонування торгівельної компанії.....	82
Ващенко Є.А., Вихор М.В. Інструменти підвищення стійкості підприємства в умовах кризового розвитку.....	84
Ткаченко В.О., Шевченко А.О. Роль асортиментної політики у забезпеченні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.....	87
Яремко С.Б., Задорожна Р.П. Аналіз тенденцій розвитку та адаптаційних стратегій агробізнесу України в умовах системних загроз.....	89
Турченко В.М., Драган О.О. Трансформація теорії фінансів в умовах цифровізації, глобалізації та зростання ризиків.....	90
Мордовенко Є.Ю., Драган О.О. Цифровізація фінансових послуг як пріоритет розвитку банківського сектору.....	92
Єверкіна І.С., Ткаченко К.В. Цифрові комунікації як інструмент просування страхових послуг на сучасному ринку.....	94

Костюк О.О., Мельник С.О. Фінансові інновації у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств.....	95
Медведев Я.В., Зубченко В.В. Інноваційні трансформації фінансової інфраструктури в умовах цифровізації економіки.....	97
Ролік А.М., Варченко О.М. Інноваційні детермінанти розвитку теорії фінансів в умовах цифрової економіки.....	99
Утюгов Є.В., Варченко О.О. Концептуальні засади фінансового забезпечення інноваційного розвитку.....	101
Мокрянський Р.О., Свиноус І.В. Бухгалтерський облік як інструмент управління діяльністю сільськогосподарських підприємств.....	103
Чернобров В.О., Гаврик О.Ю. Роль обліково-аналітичної інформації у забезпеченні ефективності аграрного виробництва.....	104
Пилипчук В.Б., Гаврик О.Ю. Використання сучасних технологій у фермерському господарстві.....	106
Онищенко Т.А., Хомовий С.М. Облік та управління фінансовими результатами діяльності підприємства.....	107
Коновалова Ю.С., Алексєєва О.І. Невербальна комунікація як складник комунікативної компетентності педагогів закладів дошкільної освіти.....	110
Скаковська Д.О., Алексєєва О.І. Ефективність психологічних методів підтримки командної взаємодії учнів в умовах повітряних тривог.....	112
Китаєв В., Алексєєва О.І. Роль soft skills у формуванні конкурентоспроможності працівників сучасних організацій.....	114
Черняк О., Алексєєва О.І. Життєстійкість працівників як чинник професійної ефективності в організаційних колективах.....	116
Щербак Я.В., Алексєєва О.І. Професійне вигорання працівників закладу дошкільної освіти: організаційно-психологічний аспект.....	117
Петрашевський М.В., Бондар О.С. Інтеграція IoT-пристроїв у сучасні промислові системи управління виробництвом.....	119
Волошин О.О., Рачинська М.О., Бондар О.С. Комплексний підхід до забезпечення кібербезпеки в гібридних хмарах.....	120
Прилуцький Б.С., Григорівська Д.С., Бондар О.С. Автоматизація SEO-просування за допомогою інтелектуальних систем аналітики.....	121
Мазурок О.В., Шемігон О.І. Цифровізація сільського господарства – шлях до підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.....	123
Ковальчук Н.В., Шемігон О.І. Управління якістю – управління прибутковістю підприємства.....	125
Хахула Б.В., Гутник А.Ю. Роль комунікації у формуванні іміджу державних інституцій.....	127
Хахула Л.П., Завадський А.С., Король Є.В. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень за допомогою засобів штучного інтелекту.....	129
Хахула Б.В., Ковальчук Б.Б. Ефективна комунікація як основа успішного менеджменту.....	131
Хахула Б.В., Кривов'яз І.І. Бар'єри комунікації в системі державного управління та шляхи їх подолання.....	133
Тернова О.О., Хахула Б.В. Основні проблеми в комунікації на підприємстві.....	135
Хахула Б.В., Мерзлюк К.П. Роль ефективної комунікації у публічному управлінні.....	136
Хахула Б.В., Зеленко Г.Д. Механізми збереження суспільної довіри в молодіжному середовищі в умовах використання ШП-технологій у публічних комунікаціях.....	138
Решетник В.В., Вихор М.В. Лідерство у системі управління підприємством.....	140
Суходавченко Д.А., Вихор М.В. Маркетингові комунікації у системі менеджменту підприємств.....	142
Ширма І.О., Вихор М.В. Логістичне управління у підприємствах.....	144
Щусь А.І., Вихор М.В. Контролінг у системі менеджменту підприємств.....	146

Кропивницький І.В., Утеченко Д.М. Моделювання бізнес-процесів сучасного аграрного підприємства.....	148
Кепко Я.О., Кепко В.М. Економічне обґрунтування інноваційних технологій в аграрному бізнесі.....	149
Дражан Г.А., Кепко В.М. Управління операційною системою виробничого підприємства в сучасних умовах.....	151
Нещерет Д.А., Кепко В.М. Вдосконалення стратегічного планування як напрям підвищення соціально-економічного розвитку підприємства.....	153
Хахула Б.В., Воронов Д.О., Власюк О.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища.....	154
Хахула Л.П., Патракей К.В., Савчук С.О. Оцінка діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах.....	156
Хахула Б.В., Денисюк О.О., Іщенко Ю.О. Впровадження антикризових інновацій для забезпечення економічної безпеки на підприємстві.....	158
Хахула Л.П., Завадський А.С., Маліновський В.С. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом на підприємстві.....	159
Мосейчук К.О., Коваль Н.В. Сутність, особливості й значення адміністративних методів управління.....	161
Паска В.І., Коваль Н.В. Теоретико-методичні аспекти управління ресурсами підприємства на засадах логістики.....	163
Чегодаєв Є.Б., Коваль Н.В. Теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві.....	165
Щаповалова М.Г., Коваль Н.В. Теоретико-методичні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства.....	168
Бищенко А.В., Христович А.Я., Вихор М.В. Бізнес-процеси у підприємствах як об'єкти управління.....	170
Дащенко М.А., Ліповцова Д.С., Вихор М.В. Антикризове управління у підприємствах.....	171
Капелюшна М.В., Бондар О.С. Порівняльний аналіз SQL та NoSQL баз даних у проектах з великим обсягом неструктурованих даних.....	173
Абрамова В.А., Бондар О.С. Веб-технології, UX/UI та цифровий маркетинг.....	174
Морук А.В., Кепко В.М. Удосконалення процесів управління якістю сервісу на підприємствах ресторанного бізнесу.....	175
Безкрилий М.Є., Кепко В.М. Сучасний стан і перспективи зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі.....	176
Хахула Б.В., Яровий Н.В., Бабенко К.Р. Роль комунікативного менеджменту у підвищенні ефективності діяльності підприємства.....	178
Лишавський О.Р., Бондар О.С. Технології майбутнього для швидкого руху та енергоефективності у розумних містах.....	179
Авраменко О.О. Роль фахової передвищої освіти у підготовці кадрів для агропромислового комплексу України.....	181
Пашенко Є.А., Герасименко І.О. Креативність у маркетингу: баланс між емоційним впливом і репутаційними ризиками.....	182
Шевченко А., Никоненко О.А. Розвиток “зеленої” економіки в Україні.....	183
Хахула Б.В., Голуб Д.П. Ефективна комунікація як інструмент управління командою.....	185