МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



МАТЕРІАЛИ

Всеукраїнської науково-практичної конференції
магістрантів і молодих дослідників

«НАУКОВІ ПОШУКИ МОЛОДІ У XXI СТОЛІТТІ»

Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту

28 жовтня 2026 року

Біла Церква
2026

УДК 330.341.1:005.591.6

Редакційна колегія:

Шуст О.А., д-р екон. наук, професор.
Варченко О.М., д-р екон. наук, професор.
Димань Т.М., д-р с.-г. наук, професор.
Паска І.М., д-р екон. наук, професор.
Никоненко О.А., доктор філософії.
Василенко О.І., доктор філософії, доцент.
Куманська Ю.О., канд. с.-г. наук, доцент.
Ткаченко О.В,, канд. пед. наук, доцент.
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 магістрантів і молодих дослідників, 28 жовтня 2026 року. – Біла Церква: БНАУ. – 253 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: https://science.btsau.edu.ua/taxonomy/term/34

БНАУ©2026

УДК: 339.727.22:519.866:330.3

БАБАЯН А.Ю., магістрантка
Науковий керівник – **БАТАЖОК С.Г.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
aminababayan33@gmail.com

ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ФАКТОРІВ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ

Обґрунтовано необхідність застосування економетричного інструментарію для комплексної оцінки та прогнозування впливу ключових макроекономічних чинників на обсяги залучення іноземних інвестицій.

Ключові слова: іноземні інвестиції, економетричне моделювання, інвестиційна привабливість, регресійний аналіз, макроекономічні чинники, національна економіка.

Залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) є одним із ключових драйверів нарощування виробничого потенціалу, технологічної модернізації та забезпечення стабільного економічного зростання країни. В умовах високої турбулентності глобального фінансового середовища, підвищених інфляційних ризиків та геополітичної нестабільності конкуренція між країнами, що розвиваються, за іноземний капітал значно загострюється. За таких обставин виникає нагальна потреба у переході від якісного (описового) аналізу інвестиційного клімату до точних кількісних оцінок. Економетричне моделювання дозволяє не лише ідентифікувати найбільш вагомі детермінанти припливу ПІІ, але й оцінити ступінь їхнього впливу, що є підґрунтям для розробки обґрунтованої державної інвестиційної політики [1, с. 19].

За наслідками економетричного оцінювання для більшості країн із перехідною економікою можна виділити наступні ключові закономірності:

- Ефект розміру ринку та економічного зростання. Показники реального ВВП та його динаміки демонструють стійкий позитивний зв’язок із чистим припливом ПІІ. Це підтверджує, що орієнтовані на ринок інвестори (market-seeking FDI) надають перевагу економікам із високою купівельною спроможністю населення та зростаючим внутрішнім попитом.
- Макроекономічна дестабілізація. Високий рівень інфляції та значна волатильність національної валюти виступають негативними сигналами для іноземного капіталу, оскільки вони підвищують невизначеність щодо майбутньої прибутковості проектів та ускладнюють репатріацію прибутків.
- Інституційний лаг. Моделювання підтверджує, що якість інститутів чинить довгостроковий критичний вплив на інвестиційні рішення. Довіра до судової системи, прозорість регуляторного середовища та захист прав інтелектуальної власності мають еластичність, яка часто перевищує суто макроекономічні стимули (наприклад, податкові пільги).
- Фактор інтеграції та відкритості. Ступінь відкритості економіки (визначений як відношення суми експорту та імпорту до ВВП) позитивно корелює з припливом ПІІ, що є характерним для експортно-орієнтованих інвестицій (efficiency-seeking FDI) [2, с. 46].

У сучасних економетричних дослідженнях особлива увага приділяється врахуванню фактора воєнно-політичного ризику. Для цього у регресійні моделі вводяться фіктивні змінні (dummy variables), які фіксують періоди гострих геополітичних криз або збройних конфліктів [3]. Моделювання показує, що безпековий фактор може повністю нівелювати позитивний вплив інших макроекономічних переваг (дешева робоча сила, вигідне географічне розташування), формуючи структурні зрушення у моделі та викликаючи різкий відплив капіталу [4, с.125].

Економетричне моделювання дозволяє сформулювати практичні орієнтири для державної економічної політики:

1. Заходи із залучення інвестицій мають бути системними: самі по собі податкові пільги або спеціальні економічні зони не дають довгострокового ефекту, якщо в країні спостерігається висока інфляція та нестабільність правового поля.

2. Пріоритетом урядової політики має бути зміцнення інституційного середовища – реформування судової системи та мінімізація корупційних ризиків створюють більш стійкий базис для залучення капіталу, ніж короткострокові макроекономічні стимули.

3. Результати аналізу підтверджують необхідність застосування індивідуальних сценаріїв відновлення та стимулювання інвестицій для посткризових економік, зокрема через механізми страхування воєнно-політичних ризиків та розширення міжнародної інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдуцький А. П. Трансформація факторів залучення іноземних інвестицій в умовах геополітичної турбулентності. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 18–25.

2. Лук'яненко І. Г., Ольшанська О. В. Економетричне оцінювання впливу макроекономічних та інституційних чинників на приплив прямих іноземних інвестицій. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2024. Т. 9, Вип. 1. С. 45–53.

3. World Bank. World Development Indicators: Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US$). Washington, D.C. : The World Bank Group, 2025. URL: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators (дата звернення: 28.09.2026).

4. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Economy. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development, 2024. 248 p.

УДК: 331.108:330.567.22:658:005.922.1

ТРОЦЕНКО Н.В., магістрант
Науковий керівник – **ОДНОРОГ М.А.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
Odnorog_BTNAU@ukr.net

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВО-ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано теоретико-методичні та практичні засади формування й ефективного використання кадрово-інтелектуального потенціалу підприємства. Розкрито його роль як визначального елемента системи економічної безпеки.

Ключові слова: кадрово-інтелектуальний потенціал, економічна безпека підприємства, кадрова безпека, інтелектуальний капітал, кадрові ризики, механізм управління.

У сучасних умовах макроекономічної турбулентності, масштабних цифрових трансформацій ключовим фактором стійкості суб'єктів господарювання стає кадрово-інтелектуальний потенціал. Традиційні матеріальні та фінансові ресурси більше не гарантують довгострокових конкурентних переваг без наявності висококваліфікованого, мотивованого та лояльного персоналу. Нестача критичних компетенцій, вихід ноу-хау за межі підприємства, відтік мізків та некоректна оцінка кадрових ризиків здатні дестабілізувати діяльність підприємства незалежно від обсягу його капіталізації. Саме тому розробка та практична імплементація ефективного механізму формування й використання кадрово-інтелектуального потенціалу в контексті зміцнення економічної безпеки підприємства набуває першочергового науково-практичного значення.

Кадрово-інтелектуальний потенціал підприємства є сукупністю професійних знань, навичок, досвіду, інтелектуальних здібностей, творчих можливостей працівників та їхньої здатності генерувати нові рішення, що у поєднанні з корпоративною культурою забезпечують стратегічний розвиток бізнесу [1, с. 89].

У системі економічної безпеки кадрово-інтелектуальний потенціал виконує подвійну роль. З одного боку, він реалізує захисну функцію, виступаючи як засіб запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам, серед яких виток конфіденційної інформації, саботаж, шахрайство та втрата ключових фахівців. З іншого боку, він виконує розвивальну функцію, діючи як драйвер інноваційного зростання, адаптації до змін ринкового середовища та підвищення ринкової вартості підприємства.

Кадрова безпека визначається як стан захищеності суб'єкта господарювання від ризиків та загроз, пов'язаних із людським фактором, процесом формування, використання та розвитку трудового та інтелектуального капіталу [2, с. 56].

Механізм формування та використання кадрово-інтелектуального потенціалу в системі економічної безпеки являє собою впорядкований комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на максимізацію віддачі від людського капіталу при одночасному мінімізуванні кадрових ризиків. Суб'єктами управління в цьому механізмі виступають топ-менеджмент, служба економічної безпеки, HR-департамент та керівники структурних підрозділів.

Структурно зазначений механізм охоплює три ключових блоки:

- Блок формування: передбачає професійний скринінг та відбір кандидатів, перевірку їхньої благонадійності на етапі найму, оцінку хард- і софт-скілів, відсутність конфлікту інтересів, а також системну адаптацію з роз'ясненням політики безпеки та комерційної таємниці.
- Блок ефективного використання: орієнтований на запровадження прозорих систем мотивації та стимулювання, формування кадрового резерву для мінімізації ризиків втрати критичних знань, безперервний розвиток, підвищення кваліфікації та створення гнучких умов праці.
- Блок захисту та моніторингу: забезпечує правовий захист об'єктів інтелектуальної власності через укладання угод про нерозголошення (NDA) та неконкуренцію (NCA), а також систематичний аудит кадрових ризиків і моніторинг лояльності персоналу.

Ефективність функціонування механізму залежить від здатності вчасно ідентифікувати та нейтралізувати загрози, які поділяються на внутрішні та зовнішні [3, с. 114].

До внутрішніх загроз належать низький рівень трудової дисципліни, невідповідність кваліфікації займаним посадам, деструктивна мотивація, викрадення інтелектуальної власності, відтік ключових спеціалістів до конкурентів та внутрішнє шахрайство. Зовнішні загрози включають активне переманювання провідних фахівців конкурентами, кібератаки з використанням методів соціальної інженерії, несприятливу кон'юнктуру ринку праці та загальний дефіцит кваліфікованих кадрів.

Для нейтралізації цих загроз механізм передбачає впровадження таких заходів:

- Створення безпечного цифрового середовища шляхом впровадження DLP-систем для запобігання витоку інформації через персональний склад.
- Розвиток бренду роботодавця для підвищення лояльності та утримання критичного персоналу через конкурентну оплату праці, соцпакети та програми підтримки.
- Системна оцінка лояльності через регулярні опитування задоволеності та вихідні інтерв'ю для виявлення системних проблем в управлінні.

Впровадження комплексного механізму формування та використання кадрово-інтелектуального потенціалу дозволяє трансформувати людський фактор із джерела потенційних ризиків у головний ресурс забезпечення економічної безпеки підприємства. Системне поєднання інструментів HR-менеджменту, інформаційної та економічної безпеки гарантує стабільне нарощування інтелектуального капіталу, мінімізує збитки від кадрових загроз і створює надійне підґрунтя для довгострокового інноваційного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Марченко О. М., Копитов С. Ж. Стратегічні орієнтири формування кадрово-інтелектуального потенціалу в системі економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. Вип. 52. С. 88–94.
2. Мельник О. В., Коваленко Т. М. Моделювання механізму оцінювання кадрово-інтелектуальної безпеки підприємства в умовах невизначеності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 2 (38). С. 54–61.

3. Франчук В. І., Панченко В. А. Механізм управління кадровою безпекою та захистом інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Вип. 67. С. 112–120.

УДК: 330.33:338.24(477)

ПЕКЛІН М.А., магістрант
Науковий керівник – **ОДНОРОГ М.А.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
Odnorog_BTNAU@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНИ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ

Обґрунтовано концептуальні засади формування та практичного застосування організаційно-управлінського інструментарію переходу України до циркулярної економічної моделі в контексті ресурсоефективного повоєнного відновлення та євроінтеграційних вимог.

Ключові слова: циркулярна економіка, організаційно-управлінський інструментарій, ресурсоефективність, зелене відновлення, циркулярні бізнес-моделі, сталий розвиток.

Традиційна лінійна економічна модель, яка базується на принципі «видобути, виготовити, використати та викинути», вичерпала свій потенціал і створює критичне навантаження на навколишнє середовище. Для України, яка долає наслідки масштабних руйнувань промислової та цивільної інфраструктури, виклики ресурсозбереження та екологічної безпеки набули вирішального значення. Перехід до циркулярної (замкненого циклу) економіки стає не просто елементом екологічної відповідальності, а ключовою передумовою економічної стійкості, модернізації промисловості та ефективного використання матеріальних ресурсів.

Формування циркулярної системи вимагає докорінної перебудови механізмів управління на всіх рівнях: від державного регулювання до операційної діяльності окремих суб'єктів господарювання. Впровадження цієї моделі стримується недостатньою розвиненістю нормативно-правової бази, відсутністю дієвих стимулів для бізнесу та низьким рівнем координації між учасниками економічних процесів. За таких умов виникає гостра потреба у систематизації та практичній реалізації ефективного організаційно-управлінського інструментарію, здатного прискорити циркулярну трансформацію вітчизняної економіки [1, с. 35].

Організаційно-управлінський інструментарій циркулярної трансформації являє собою систему взаємопов'язаних заходів, методів та важелів впливу, за допомогою яких державні органи, регіональна влада та суб'єкти бізнесу забезпечують перехід від лінійних до циркулярних ланцюгів створення вартості.

У структурі організаційно-управлінського інструментарію доцільно виділити чотири ключові блоки:

Інституційно-регуляторний блок. Передбачає гармонізацію національного законодавства з нормами Плану дій ЄС із циркулярної економіки. Центральне місце тут посідає повноцінне впровадження принципу розширеної відповідальності виробника, нормативне закріплення вимог до екодизайну товарів, підвищення стандартів повторного використання сировини та суворе регулювання процесів захоронення відходів [2, с. 112].

Організаційне забезпечення та координація. Передбачає створення спеціалізованих координаційних центрів циркулярних трансформацій на макро- та мезорівнях. Важливим інструментом є формування промислових симбіозів – об'єднань підприємств, де відходи або побічні продукти одного виробництва стають сировиною для іншого [3].

Економіко-мотиваційний блок. Включає систему стимулювання циркулярних ініціатив через застосування зелених публічних закупівель, надання пільгового кредитування для підприємств, які впроваджують ресурсоефективні технології, запровадження прискореної амортизації для циркулярного обладнання та коригування екологічного оподаткування.

Інформаційно-освітній блок. Спрямований на формування суспільної свідомості, розвиток циркулярних компетенцій у фахівців з управління, створення відкритих цифрових платформ для обліку вторинних ресурсів та підтримку освітніх програм зі сталого розвитку.

Особливого значення організаційно-управлінський інструментарій набуває у контексті повоєнного відновлення України. Масштабні обсяги відходів руйнувань (будівельного сміття) вимагають швидкого впровадження організаційних механізмів їх переробки та повторного використання в інфраструктурних проєктах. Інституціоналізація циркулярного підходу дозволить перетворити проблеми поводження з відходами на нові економічні можливості та створити додаткові робочі місця.

Ефективне функціонування розробленого інструментарію можливе лише за умови розбудови партнерства між державою, бізнесом, науковими установами та територіальними громадами. Публічно-приватне партнерство у сфері створення сміттєпереробних та ресурсовідновлювальних комплексів має стати одним із головних рушіїв циркулярного поступу на регіональному рівні [4, с. 92].

Застосування обґрунтованого організаційно-управлінського інструментарію є вирішальною умовою успішного переходу України до циркулярної економічної моделі. Це дозволить зменшити ресурсомісткість ВВП, підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на міжнародних ринках та забезпечити дотримання євроінтеграційних зобов'язань.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано такі практичні рекомендації:

На макрорівні: прискорити розробку та ухвалення Національної стратегії циркулярної економіки України; імплементувати стандарти екодизайну для забезпечення ремонтопридатності та довговічності продукції; розширити практичне застосування критеріїв зелених закупівель для державних потреб.

На регіональному рівні: розробити регіональні програми циркулярного розвитку; сприяти створенню регіональних кластерів промислового симбіозу; впровадити системи обліку вторинної сировини та цифрових карт відходів у територіальних громадах.

На мікрорівні (рівні підприємств): здійснювати трансформацію традиційних бізнес-моделей у циркулярні (зокрема моделі «продукт як послуга», відновлення та повторна реалізація); впроваджувати системи екологічного менеджменту та аудит ресурсоефективності виробничих процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Веклич О. О. Економічні важелі стимулювання циркулярного землекористування та ресурсозбереження. Економіка України. 2022. № 5. С. 34–48.
2. Галушкіна Т. П., Заблоцька RO. В. Організаційні механізми переходу до циркулярної економіки в контексті євроінтеграційних пріоритетів України. Екологічні науки. 2023. № 3 (48). С. 112–119.
3. European Commission. First Circular Economy Action Plan. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://ec.europa.eu/environment/topics/circular-economy_en (дата звернення: 28.09.2026).
4. UNIDO. Circular Economy and Resource Efficiency in Developing and Transition Economies. Vienna : United Nations Industrial Development Organization, 2024. 182 p.

УДК: 332.14:339.9

ШАПАЛІН С.Є., магістрант
Науковий керівник – **ОДНОРОГ М.А.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
Odnorog_BTNAU@ukr.net

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ В СИСТЕМІ СВІТОСПОДАРСЬКИХ ЗВ'ЯЗКІВ

Запропоновано методичний підхід до комплексної оцінки конкурентного потенціалу регіонального економічного простору, який дозволяє визначити стратегічні пріоритети його ефективної інтеграції у систему сучасних світосподарських зв'язків.

Ключові слова: конкурентний потенціал, регіональний економічний простір, світосподарські зв'язки, міжнародна конкурентоспроможність, смарт-спеціалізація, глобальні ланцюги доданої вартості.

Глобальні трансформаційні зрушення, геополітична турбулентність та зміна векторів міжнародних торговельно-економічних потоків вимагають переосмислення стандартних підходів до розвитку територій. Для регіональних економічних систем України завдання виходу на зовнішні ринки перестає бути виключно питанням нарощування обсягів експорту. На передній план виходить повноцінне залучення регіонального економічного простору до світосподарських зв'язків через участь у глобальних ланцюгах створення доданої вартості, залучення якісних іноземних інвестицій та розвиток інноваційних кластерів.

Ефективність такої інтеграції безпосередньо залежить від об'єктивності оцінки конкурентного потенціалу регіону. В умовах посткризового відновлення та вимог євроінтеграції традиційні показники, такі як валовий регіональний продукт або обсяги реалізованої промислової продукції, не здатні повною мірою відобразити адаптивність та стійкість регіонального простору. Це обумовлює необхідність формування нових методологічних підходів до аналізу та моніторингу його конкурентних спроможностей у глобальному середовищі [1, с. 23].

Конкурентний потенціал регіонального економічного простору у системі світосподарських зв'язків слід розглядати як сукупність наявних і прихованих ресурсів, інституційних спроможностей, інфраструктурних можливостей та просторових переваг регіону, які забезпечують його здатність формувати довгострокові конкурентні переваги на міжнародній арені [2, с. 15].

Для комплексної оцінки запропоновано використовувати систему інтегрального індексу, який об'єднує чотири ключові субіндекси:

1. Субіндекс ресурсного та інфраструктурно-логістичного потенціалу. Оцінює якість транспортних мереж, цифрових комунікацій, логістичних хабів, а також доступність та ефективність використання природних і матеріальних ресурсів.

2. Субіндекс людського та науково-інноваційного капіталу. Враховує рівень кваліфікації трудових ресурсів, кількість зареєстрованих патентів, активність науково-дослідних центрів, кількість здобувачів вищої освіти та готовність суб'єктів господарювання до впровадження високотехнологічних рішень.

3. Субіндекс зовнішньоекономічної та інвестиційної активності. Відображає товарну та географічну диверсифікацію експорту, частку високотехнологічної продукції у зовнішній торгівлі, обсяг залучених прямих іноземних інвестицій та частку підприємств із залученням іноземного капіталу.

4. Субіндекс інституційної спроможності та екологічної стійкості. Визначає якість місцевого урядування, рівень сприятливості бізнес-клімату, розвиток публічно-приватного партнерства, прозорість регуляторної політики та відповідність регіонального виробництва сучасним стандартам екологічної безпеки Європейського Союзу [3].

Застосування запропонованого підходу дозволяє виявити глибокі диспропорції у розвитку регіональних систем, а також розмежовувати потенційні регіони-лідери та території з обмеженими можливостями залучення до глобальних процесів.

Розрахунок комплексних оцінок показує, що головними стримуючими чинниками для вітчизняних регіонів залишаються сировинна спрямованість експорту, зношеність критичної інфраструктури та високий рівень територіальних асиметрій. Водночас основними драйверами зростання виступають людський капітал, стрімкий розвиток галузі інформаційних технологій і цифрових послуг, а також адаптивність малого й середнього бізнесу [4, с. 136].

Реалізація конкурентного потенціалу регіонів у світосподарських зв'язках має спиратися на концепцію смарт-спеціалізації. Це передбачає виявлення та підтримку тих унікальних галузевих і технологічних ніш (зокрема в агропромисловому комплексі, ІТ-секторі, біоенергетиці, сучасному машинобудуванні), які мають найвищий потенціал вбудовування в європейські та світові ланцюги створення доданої вартості.

Запропонований методичний підхід до оцінки конкурентного потенціалу регіонального економічного простору дає можливість отримати об'єктивну картину готовності регіонів до конкуренції у глобальному середовищі та слугує аналітичним підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано такі практичні рекомендації:

- На рівні центральних органів влади: враховувати результати оцінки конкурентного потенціалу регіонів під час розробки та актуалізації Державної стратегії регіонального розвитку; стимулювати розбудову міжрегіональної та прикордонної інфраструктури.
- На рівні органів місцевого самоврядування та обласних адміністрацій: розробити та імплементувати стратегії смарт-спеціалізації регіонального економічного простору; сформувати цифрові паспорти інвестиційної привабливості територій для іноземних партнерів; активно залучати інструменти грантової підтримки ЄС.
- На рівні бізнесу та регіональних об'єднань: сприяти створенню експортних кластерів, розширювати сертифікацію продукції за стандартами Європейського Союзу та інвестувати у підвищення кваліфікації людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Варналій З. С., Чеберяко О. В. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети забезпечення. Економічний вісник Університету. 2023. Вип. 56. С. 22–31.
2. Гайдуцький А. П. Стратегічні орієнтири підвищення міжнародної конкурентоспроможності регіональних систем. Економіка та держава. 2024. № 2. С. 14–21.
3. European Commission. Smart Specialisation Platform: Enhancing Regional Competitiveness and Global Value Chains. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu (дата звернення: 28.09.2026).
4. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Economy. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development, 2024. 248 p.

УДК: 658.27/.28:005.336.1

БЄЛАШОВ О.О., магістрант
Науковий керівник – **ОДНОРОГ М.А.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
Odnorog_BTNAU@ukr.net

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Узагальнено та систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування виробничої інфраструктури підприємства, що базуються на застосуванні системи інтегральних показників для оптимізації ресурсокористування.

Ключові слова: виробнича інфраструктура, ефективність функціонування, методичний підхід, інтегральна оцінка, оптимізація ресурсів, операційна стійкість.

В умовах високої динамічності зовнішнього середовища, глобальних економічних трансформацій та зростання ризиків безперебійного функціонування промислового сектору особливої актуальності набуває питання забезпечення стійкості операційної діяльності підприємств. Ключовою матеріально-технічною основою для стабільного перебігу основних технологічних процесів виступає виробнича інфраструктура. Вона охоплює сукупність допоміжних підрозділів, господарств і служб (енергетичне, ремонтно-механічне, транспортне, складське господарства, інструментальне обслуговування тощо), які безпосередньо не створюють кінцеву продукцію, але забезпечують необхідні умови для її якісного та безперебійного випуску.

Загальною проблемою сучасного промислового менеджменту є сприйняття інфраструктурних підрозділів переважно як джерела постійних витрат, а не як джерела створення додаткової цінності та оптимізації ресурсів. Відсутність чітких, об'єктивних та комплексних методичних підходів до оцінювання ефективності функціонування виробничої інфраструктури призводить до прийняття неоптимальних управлінських рішень – від незбалансованого скорочення бюджетів на обслуговування обладнання до передчасної або, навпаки, запізнілої модернізації матеріальних активів. Це обумовлює необхідність систематизації та вдосконалення методичного інструментарію оцінки [1, с. 85].

Ефективність функціонування виробничої інфраструктури підприємства є багатовимірною категорією. Вона відображає рівень відповідності потенціалу та діяльності допоміжних і обслуговуючих служб потребам основного виробництва при мінімально можливих або оптимальних витратах ресурсів.

Традиційні підходи до оцінки інфраструктури часто обмежуються аналізом локальних показників (наприклад, коефіцієнт готовності обладнання, питомі витрати електроенергії або час простоїв). Проте для формування об'єктивної картини доцільно застосовувати системний підхід, який базується на кількох взаємопов'язаних аналітичних блоках:

1. Оцінка техніко-технологічного стану та надійності. Цей блок передбачає визначення рівня фізичного та морального зносу активів інфраструктури, середнього часу між відмовами, рівня безаварійності та відсотка виконання планово-попереджувальних робіт. Ключовим завданням тут є оцінка адаптивності обладнання до перепадів навантаження та підтримка безперервності технологічного циклу.

2. Фінансово-економічна оцінка витрат та результативності. Передбачає аналіз частки інфраструктурних витрат у собівартості продукції, динаміку витрат на технічне обслуговування та ремонт, а також оцінку продуктивності праці персоналу допоміжних служб. Важливим аспектом є визначення економічного ефекту від скорочення втрат енергоносіїв та сировини у процесі їх транспортування та зберігання.

3. Оцінка енергетичної та екологічної ефективності. З огляду на сучасні вимоги сталого розвитку та зростання вартості енергоресурсів, цей напрям передбачає визначення питомої місткості енергоносіїв, рівня використання вторинних ресурсів та ступеня відповідності інфраструктурних об'єктів екологічним стандартам.

4. Оцінка організаційно-управлінського потенціалу та цифровізації. Визначає рівень автоматизації процесів диспетчеризації, моніторингу та управління ремонтними роботами (зокрема, використання концепцій ТОіР, сучасної діагностики та систем контролю стану активів у реальному часі) [2, с. 43].

Дієвим методичним рішенням для зведення різнорідних показників у єдину систему є розробка інтегрального показника ефективності. Побудова такого індикатора базується на стандартизації вихідних даних, присвоєнні вагових коефіцієнтів кожній групі факторів із застосуванням експертних оцінок або аналізу ієрархій, а також згортці їх у загальний коефіцієнт [3, с. 225].

Залежно від отриманих результатів інтегральної оцінки підприємство має можливість визначити свій інфраструктурний статус:

- Високий рівень ефективності характеризується повною відповідністю інфраструктури потребам основного виробництва, мінімальними витратами на обслуговування та високим ступенем автоматизації. Стратегічний орієнтир – підтримка інноваційного розвитку.
- Задовільний рівень. Інфраструктура забезпечує поточні потреби, проте спостерігається тенденція до зростання витрат на ремонти через фізичне зношення активів. Стратегічний орієнтир – точкові інвестиції та енергозбереження.
- Критичний (кризовий) рівень. Високі ризики аварійних зупинок, надмірні витрати на утримання та висока енергоємність. Стратегічний орієнтир – реструктуризація інфраструктури, виведення окремих функцій на аутсорсинг чи масштабна модернізація.

Використання запропонованого методичного підходу дозволяє керівництву підприємства не лише фіксувати поточний стан, а й здійснювати предиктивний аналіз, розробляти сценарії модернізації та обґрунтовувати доцільність переходу від системи традиційних ремонтів до обслуговування за фактичним станом обладнання.

Комплексна оцінка ефективності функціонування виробничої інфраструктури підприємства є необхідною умовою забезпечення його загальної конкурентоспроможності та операційної стійкості. Систематизація методичних підходів дозволяє перетворити аналіз інфраструктури з вузькотехнічного завдання на повноцінний інструмент стратегічного та фінансового менеджменту. Застосування багаторівневої системи індикаторів та розрахунок інтегрального показника дають

змогу своєчасно виявляти вузькі місця у функціонуванні допоміжних служб, оптимізувати операційні витрати та обґрунтовувати пріоритети інвестиційного оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коваленко О. М., Бондаренко С. В. Систематизація методичних підходів до оцінювання ефективності використання виробничої інфраструктури промислових підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. Вип. 3 (95). С. 84–91.
2. Марченко В. М., Швиданенко О. А. Методичний інструментарій оцінювання ефективності використання ресурсно-інфраструктурного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2023. № 3. С. 42–48.
3. Mobley R. K. An Introduction to Predictive Maintenance: Infrastructure Efficiency and Asset Management. 2nd Edition. New York: Elsevier, 2022. 448 p.

УДК: 332.14:330.43:330.341.1

ШАБЕЛЬНИЙ В.М., магістрант
Науковий керівник – **ОДНОРОГ М.А.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
Odnorog_BTNAU@ukr.net

ЕКОНОМЕТРИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Обґрунтовано методологію застосування економетричного моделювання для виявлення та кількісного оцінювання щільності зв'язку між рівнем інноваційного потенціалу та динамікою розвитку регіональних інноваційних систем.

Ключові слова: економетричне моделювання, інноваційний потенціал, регіональна інноваційна система, кількісна оцінка, інноваційний розвиток, економічна трансформація.

В умовах глобальних системних трансформацій, посилення геополітичної нестабільності та необхідності поствоєнного відновлення економіки України особливої ваги набуває перехід до інноваційно-орієнтованого типу зростання. Головними осередками генерування, трансферу та імплементації нових знань і технологій стають регіональні інноваційні системи (РІС). Ефективне функціонування РІС безпосередньо залежить від обсягу та якості наявного інноваційного потенціалу території – сукупності ресурсної, кадрової, науково-технічної, фінансової та інституційної бази [1, с. 113].

Проте сам по собі інноваційний потенціал не гарантує автоматичного підвищення конкурентоспроможності території, якщо відсутні ефективні механізми його трансформації у конкретні інноваційні результати. Виникає необхідність чіткого аналізу та вимірювання щільності взаємозв'язку між рівнем інноваційного потенціалу та показниками розвитку РІС. Для розв'язання цієї проблеми найбільш об'єктивним інструментарієм слугують економетричні підходи, які дозволяють перейти від описових характеристик до точних кількісних оцінок, виявлення причинно-наслідкових зв'язків та розробки обґрунтованих сценаріїв регіонального розвитку.

Економетричне моделювання взаємодії інноваційного потенціалу та розвитку РІС базується на розумінні регіону як відкритої динамічної системи. Інноваційний потенціал у даному контексті виступає вхідним ресурсом (вхідним вектором), а рівень розвитку РІС – результуючим показником (виходом), що виражається у структурі валового регіонального продукту, обсягах реалізованої інноваційної продукції, кількості створених робочих місць та патентній активності [2, с. 86].

Для комплексної оцінки зазначеного взаємозв'язку доцільно застосовувати етапний економетричний підхід:

1. Формування системи репрезентативних індикаторів. На першому етапі здійснюється відбір показників, що характеризують ресурси (людські, фінансові, інфраструктурні) та результати

(комбіновані показники інноваційного виходу). Для усунення проблеми різновимірності даних застосовуються методи стандартизації та нормування.

2. Зниження розмірності та факторний аналіз. Оскільки показники інноваційного потенціалу тісно пов’язані між собою, використання класичного регресійного аналізу може призвести до хибних висновків через мультиколінеарність. Застосування методу головних компонент дозволяє згрупувати вихідні змінні у декілька агрегованих факторів (наприклад, «науково-кадровий потенціал», «фінансово-інвестиційна спроможність», «інфраструктурне забезпечення»).

3. Оцінювання часових лагів та причинності. Інноваційні процеси характеризуються інерційністю: інвестиції у наукові дослідження дають економічний ефект лише через кілька років. Застосування тестів на причинність за Ґренджером та побудова моделей із розподіленим лагом дають змогу встановити часовий інтервал, через який зміна потенціалу максимально впливає на розвиток РІС.

4. Побудова панельних регресійних моделей. Оскільки дослідження охоплює сукупність регіонів України протягом низки років, найбільш адекватним інструментом є моделювання на основі панельних даних (Panel Data Analysis). Це дозволяє врахувати як просторову неоднорідність (специфіку кожного окремого регіону), так і часову динаміку. Залежно від специфіки даних використовуються моделі з фіксованими або випадковими ефектами [3, с. 79].

Згідно з проведеними теоретичними розрахунками та систематизацією даних, економетричний аналіз дозволяє виділити три ключові групи регіональних інноваційних систем за характером взаємозв’язку:

- Регіони-генератори – мають високий рівень інноваційного потенціалу та високу еластичність віддачі. Кожна одиниця приросту ресурсів дає істотний приріст підсумкових інноваційних показників.
- Регіони з низькою трансформаційною ефективністю – демонструють значний науково-освітній потенціал, проте через слабкість інституційного середовища та відсутність трансферу технологій віддача у вигляді реалізованих інновацій залишається низькою.
- Периферійні РІС – характеризуються дефіцитом як вихідних ресурсів, так і результативності, що вимагає застосування специфічних точкових стимулів з боку державної та регіональної політики [4, с. 35].

Важливим результатом застосування економетричного підходу є можливість ідентифікації так званих «вузьких місць» інноваційної системи. Наприклад, модель може показати, що подальше збільшення фінансування наукових розробок не приведе до зростання РІС, якщо коефіцієнт ефективності комерціалізації чи рівень інфраструктурної підтримки залишається нижче критичного порогу.

Застосування економетричних підходів до оцінювання взаємозв’язку між інноваційним потенціалом та розвитком регіональних інноваційних систем дозволяє відійти від суб'єктивних оцінок та забезпечити високу точність аналізу. Моделювання на основі панельних даних та розрахунок часових лагів забезпечують цілісне уявлення про ефективність використання інноваційних ресурсів у регіональному розрізі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання обґрунтованих економетричних моделей органами місцевого самоврядування та державної влади для коригування регіональних стратегій розвитку, ідентифікації пріоритетів смарт-спеціалізації та оптимізації розподілу обмежених фінансових ресурсів у період економічної трансформації та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаврилюк О. В., Мельник В. М. Моделювання впливу складових інноваційного потенціалу на розвиток регіональних інноваційних систем в умовах трансформаційних змін. Проблеми економіки. 2023. № 2 (56). С. 112–119.

2. Ковальчук О. В. Економетричне оцінювання взаємозв'язку між ресурсним забезпеченням та результативністю регіональних інноваційних систем України. Вісник економічної науки. 2022. № 1 (42). С. 85–91.

3. Марченко О. С. Моделювання часових лагів при оцінюванні ефективності функціонування регіональних інноваційних систем. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 11 (257). С. 78–86.
4. Петренко В. П., Сергієнко І. В. Застосування панельних регресійних моделей для аналізу диспропорцій інноваційного розвитку регіонів України. Економіка та держава. 2024. № 1. С. 34–41.

УДК 338.436:330.341.1

КОВАЛЬ С., магістрант
Науковий керівник – **ЮХИМЕНКО П.І.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито критичні вектори розвитку бізнес-діяльності сучасного агропідприємства. Здійснено структурування інноваційних пріоритетів агропідприємств в умовах інноваційної економіки та зроблені на цій основі висновки.
Ключові слова: інновація, інноваційна бізнес-діяльність, агропідприємство, екологізація виробництва, циклічне виробництво.

Сучасний інноваційний агроринок має безліч інновацій у бізнес-діяльності агропідприємстві, які доступні за наявності матеріальних засобів для втілення їх у його бізнес-процесі. Для глибокого розуміння сучасних трансформації інноваційних процесів в бізнес-діяльності агропідприємства систематизуємо його стратегічні пріоритети за функціональними рівнями, що дозволить виокремити критичні вектори розвитку бізнес-діяльності сучасного агропідприємства залежно від їхньої ролі у забезпеченні життєстійкості в умовах інноваційної економіки (табл. 2).

Таблиця 2 – **Структурування інноваційних пріоритетів агропідприємств СТОВ «Нива»ТОВ» за функціональними рівнями**

Стратегічний кластер	Компоненти інноваційного розвитку Агропідприємства	Рівень значущості, %	Функціональне призначення в умовах війни
Забезпечення критичної життєстійкості	Швидка адаптація до нових негативних впливів війни, збереження виробничих ресурсів, нова логістика	80-90 %	Подолання інфраструктурних розривів та фізичне збереження виробничих активів
Досягнення операційної стабільності	Забезпечення енергоавтономності, цифровізпція бізнес-діяльності, перекваліфікація персоналу	70-80 %	Забезпечення безперервності виробничих циклів та формування людського капіталу для нових умов
Структурна трансформація під впливом інновацій	Зростання частки готової продукції, переробка на основі кооперації та інтеграції, децентралізація виробництва	60-70 %	Формування доданої вартості, диверсифікація ризиків збуту та підвищення маржинальності.
Відновлення потенціалу та перспектива розвитку	Екологізація виробничих територій, імпортозаміщення, розвиток стійких культур, перехід до органічного, циклічного виробництва	40-55 %	Поступове повернення виробничих активів у господарський обіг та підготовка до повоєнного технологічного оновлення

Джерело: адаптовано автором на основі [1-3].

Змістовна кластеризація перспектив бізнес-діяльності в новому бізнес-середовищі дає змогу ідентифікувати ієрархію інновацій агропідприємства СТОВ «Нива»ТОВ» за ступенем їхньої актуальності для забезпечення його сталого економічного розвитку. Уже сьогодні важливо формувати чітку логіку інноваційного пошуку розвитку в нових умовах інноваційної економіки:

від першочергових заходів із виживання до стратегічних кроків із реструктуризації бізнес-діяльності агропідприємства у післявоєнний період. Руйнація бізнес-середовища України в наслідок військової агресії росії змінили спрямування парадигми інноваційної бізнес-діяльності агропідприємства - від гонитви за швидкою ринковою експансією, прибутком до формування гнучкої, стійкої та автономної моделі господарювання. Така модель бізнес-діяльності дозволяє агропідприємству більш раціонально розподіляти обмежений інвестиційний ресурс в умовах невизначеностей, фокусуючись на бізнес-процесах із найбільшим кумулятивним ефектом для економічної його безпеки.

Розвиток інноваційної бізнес-діяльності агропідприємства слід розглядати як стратегічно важливий напрям його економічного розвитку, що забезпечує оптимізацію структури собівартості виробленої/вирощеної продукції, підвищення ефективності використання ресурсів і формування передумов для довгострокового сталого зростання виробництва. Реалізація цього напряму в діяльності агропідприємств України потребує комплексної державної політики, спрямованої на фінансово-економічне стимулювання інновацій у бізнес-діяльності агропідприємств та створення сприятливих умов для їх широкого впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Arman, M., Lamiyar, U. R. (2023). Exploring the implication of ChatGPT AI for business: Efficiency and challenges. International Journal of Marketing and Digital Creative, 1 (2), 64–84. URL: file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/ChatGPTJINITA.pdf.

2. Arthur K., Bannor R., Masih J., Oppong-Kyeremeh H., Appiahene P. Digital innovations: Implications for African agribusinesses. Smart Agricultural Technology. 2024. № 7. P. 100407. DOI:10.1016/j.atech.2024.100407.

3. Várallyai L., Botos S., Bálint L., Kovács T., Szilágyi R. Agricultural and business digitalisation degree in achieving sustainable development goals International Journal of Sustainable Agricultural Management and Informatics. 2024. Vol. 10. № 3.DOI: 10.1504/IJSAMI.2024.139725.

УДК 631.158:004

ЗАБЕРЕЖНІЙ Є., магістрант
Науковий керівник – **ЮХИМЕНКО П.І.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

НАПРЯМИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Розкрито ключові цифрові технології агробізнесу. Показано вплив їх на ефективність аграрного виробництва. Розкрито напрямки цифровізації аграрного виробництва в сучасних умовах інноваційної економіки.

Ключові слова: аграрне виробництво, цифрові технології**,** інтенсифікація виробництва, цифровізація виробництва, бізнес-діяльність, агропідприємство.

Перехід від екстенсивної форми господарювання до інтенсифікації на основі інноваційних технологій доводить, що новації сприяють прискореному розвитку аграрного виробництва, підвищення його ефективності й конкурентоспроможності в сучасних умовах. На рис. 1 відображено основні напрями цифрових технологій аграрного виробництва в сучасному економічному середовищі, які використовують у своїй бізнес-діяльності агропідприємства.

В практичній діяльності організації бізнес-діяльності агропідприємства застосовують різні інновації, серед яких важливе місце займає цифровізація виробництва. Останнє належить до технологічних нововведень в аграрному виробництві. Її зміст полягає у застосуванні цифрових технологій, які призводять до змін, перш за все, у засобах і методах організації виробництва. Разом з тим економічний ефект її проявляється у тісному взаємозв'язку з іншими видами інноваційних процесів. Цифровізація виробництва посилює ефекти технічних, організаційних та економічних нововведень, що сприяє позитивним змінам у соціальних процесах розвитку сільських регіонів та агропідприємств, а соціально-екологічні інновації, своєю чергою, впливають на прийняття нових

організаційно-технічних та економічних рішень. В цьому необхідність формування стимулюючої аграрної економічної політики держави спрямованої на широке застосування цифрових технологій є одним із найбільш дієвих та ефективних засобів підвищення ефективності аграрного виробництва в умовах п'ятої технологічної революції.

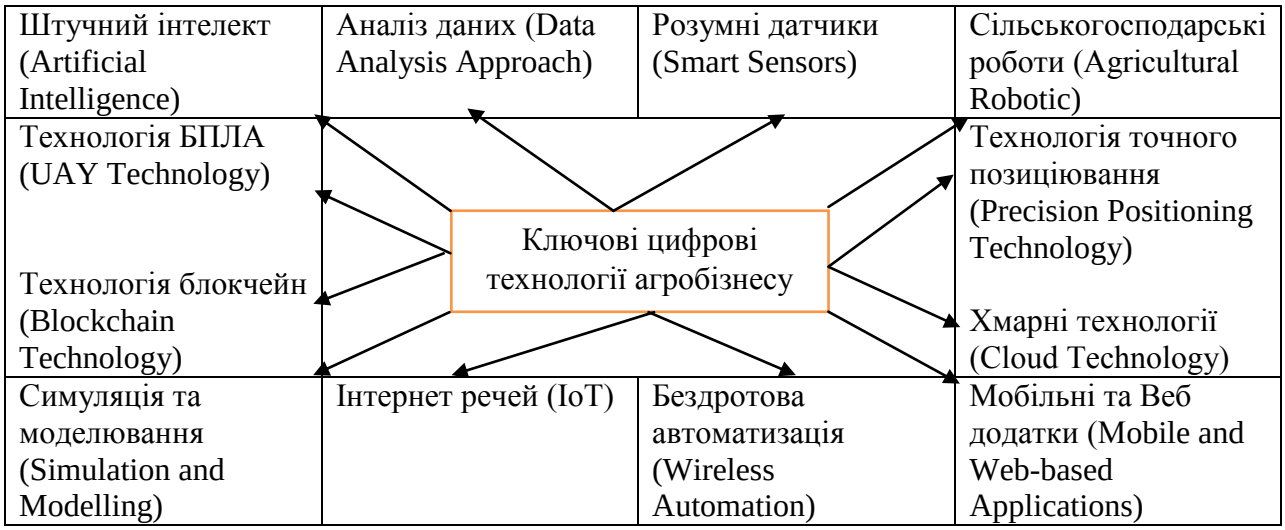


Рис. 1. **Основні цифрові технології, що застосовуються в агробізнесі.**
Джерело: сформовано за матеріалами [2–5].

Щодо безпосередньо цифровізації виробництва агропідприємства, то як приклади можна навести наступні:

- активне використання в організації технології виробництва у інноваційних фермах (вертикальні ферми, екоферми, автоматизовані мініферми, ферми під водою, «розумні» ферми, плаваючі екоферми та ін.);
- формування електронних картографічних систем (цифрові моделі рельєфу, цифрові тематичні карти тощо);
- формування ефективних логістичних рішень (*Navizor.com*);
- налагодження системи моніторингу технопарку агропідприємства (*GPS*-трекінг, лог-бук);
- активне використання дронів (для плодової або репрезентативної аерофотозйомки та її аналізу, ґрунтової зйомки, охорони врожаю, внесення трихограми, хімічної обробки тощо.);
- використання для автоматизованої аналітики та стратегічного планування (електронний агрохімічний паспорт поля, електронний обіг);
- використання мобільних додатків і смартфонів (для відстеження та контролю вантажу, машин, водіїв; комунікації між/з працівниками; контролю цілісності та опломбування вантажів тощо);
- формування оперативної системи управління й комунікації з персоналом, клієнтами і партнерами (спеціалізовані *CRM* та *HRM* системи);
- використання як засобу моніторингу якості та здоров'я (автоматизовані системи управління стадом);
- використання ІТ у садівництві (система *Pantheon Farming* для ефективного метеопрогнозування; електронні пастки *Trapview* для контролю шкідників) тощо [1].

Цифровізація бізнес-процесу сприяє зниженню собівартості продукції, економізації виробничих процесів, зростанню фондоозброєності та продуктивності праці, підвищенню рентабельності виробництва агропідприємства, завдяки чому підвищується його конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Осецький В.Л., Куліш В.А. Інноваційна індустріалізація в агропромисловому комплексі України. Економіка АПК, 2020, № 4. С. 54–65.

2. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. Економіка та суспільство. Випуск № 64. 2024. URL: DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148.

3. Arthur K., Bannor R., Masih J., Oppong-Kyeremeh H., Appiahene P. Digital innovations: Implications for African agribusinesses. Smart Agricultural Technology. 2024. № 7. P. 100407. DOI:10.1016/j.atech.2024.100407.

4. Rotz S., Gravely E., Mosby I., Duncan E., Finnis E., Horgan M., LeBlanc J., Martin R., Neufeld H., Nixon A., Pant L., Shalla V., Fraser E. Automated pastures and the digital divide: How agricultural technologies are shaping labour and rural communities. Journal of Rural Studies. 2019. № 68. P. 112–122, DOI:10.1016/j.jrurstud.2019.01.023.

5. Várallyai L., Botos S., Bálint L., Kovács T., Szilágyi R. Agricultural and business digitalisation degree in achieving sustainable development goals International Journal of Sustainable Agricultural Management and Informatics. 2024. Vol. 10. № 3.DOI: 10.1504/IJSAMI.2024.139725.

УДК 657.4:658.784

ВОРОНА І.О., магістрант
Науковий керівник – **ХОМОВИЙ С.М.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОБЛІК ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У тезах обґрунтовано значення належного документування, оцінки, синтетичного та аналітичного обліку руху готової продукції, а також визначено напрями удосконалення облікового забезпечення управління її виробництвом і реалізацією.

Ключові слова: готова продукція, бухгалтерський облік, виробнича собівартість, оцінка запасів, аналітичний облік, реалізація продукції.

Готова продукція є одним із ключових об’єктів обліку підприємства, оскільки завершує виробничий цикл і безпосередньо пов’язана з формуванням доходу від операційної діяльності. Достовірні дані про її наявність, рух, собівартість та реалізацію необхідні для контролю збереження запасів, оцінювання результативності виробництва, планування продажів і прийняття управлінських рішень. Актуальність дослідження посилюється потребою підприємств у своєчасному отриманні структурованої інформації про залишки продукції та фінансові наслідки її реалізації.

Відповідно до нормативних засад бухгалтерського обліку, готова продукція належить до запасів. Для її ідентифікації принципове значення має завершеність процесу виробництва, проходження необхідних випробувань і приймання, укомплектованість та відповідність установленим технічним умовам і стандартам [2; 5]. Такий підхід зумовлює необхідність чіткого документального підтвердження моменту переходу продукції з виробництва до складу готової продукції.

Організація обліку готової продукції має охоплювати взаємопов’язані етапи: первинне документування, оприбуткування результатів виробництва, оцінку, аналітичний і синтетичний облік, контроль збереження та відображення операцій з реалізації. При цьому облікова політика підприємства повинна визначати номенклатуру об’єктів аналітичного обліку, облікові ціни, порядок документування, періодичність інвентаризації та правила формування показників собівартості.

Важливою методичною проблемою є оцінка готової продукції. При її оприбуткуванні застосовують фактичну виробничу собівартість або нормативну вартість з подальшим визначенням і відображенням відхилень. Формування виробничої собівартості пов’язане з обліком витрат на виробництво, розподілом загальновиробничих витрат та визначенням собівартості окремих видів продукції [3]. На дату балансу запаси відображають за меншою з двох оцінок: собівартістю або чистою вартістю реалізації, що дає змогу уникати завищення вартості активів у звітності [2].

Синтетичний облік готової продукції відповідно до Плану рахунків здійснюється на рахунку 26 «Готова продукція», який призначений для узагальнення інформації про її наявність та рух. За дебетом рахунку відображають надходження продукції власного виробництва, а за кредитом – її вибуття. Аналітичний облік доцільно вести за видами продукції, місцями зберігання,

матеріально відповідальними особами та іншими характеристиками, визначеними інформаційними потребами підприємства [5].

Основні проблемні аспекти та напрями удосконалення обліку готової продукції систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1 – **Напрями удосконалення обліку готової продукції підприємства**

Проблемний аспект	Прояв у системі обліку	Напрям удосконалення
Документування руху продукції	Несвоєчасне оформлення операцій ускладнює контроль кількості та місць зберігання.	Уніфікація первинних документів і перехід до електронного документообігу.
Оцінка та калькулювання	Відхилення фактичної собівартості від облікової ціни знижують оперативність контролю.	Застосування обґрунтованої системи облікових цін і регулярний аналіз відхилень.
Аналітичний облік	Недостатня деталізація не дає змоги швидко визначити залишки та рентабельність окремих видів продукції.	Розширення аналітики за номенклатурою, складами, каналами збуту та центрами відповідальності.
Цифровізація обліку	Відсутність інтеграції облікових, складських та виробничих даних створює ризик дублювання інформації.	Інтеграція ERP/облікової системи зі складським і виробничим модулями та автоматизація контролю залишків.

Не менш важливим є документальне забезпечення операцій. Первинні документи повинні підтверджувати факт виготовлення, приймання на склад, переміщення, відвантаження та реалізації продукції. За умов цифровізації доцільно поєднувати дані бухгалтерського, складського та виробничого обліку. Це зменшує ризик дублювання інформації, прискорює її обробку та створює можливості для оперативного контролю залишків і руху продукції.

При реалізації готової продукції необхідне узгоджене відображення доходу та собівартості. Типова кореспонденція рахунків передбачає відображення доходу від реалізації через рахунок 70 «Доходи від реалізації», розрахунків з покупцями – через рахунок 36 «Розрахунки з покупцями та замовниками», а собівартості реалізованої продукції – через рахунок 90 «Собівартість реалізації» з кредитуванням рахунку 26 «Готова продукція» [5; 6]. Отже, система обліку має забезпечувати відповідність інформації про кількість реалізованої продукції, її оцінку та фінансовий результат від реалізації.

Таким чином, удосконалення обліку готової продукції доцільно здійснювати як комплексний процес, що поєднує методичні та організаційні рішення. Основними його результатами мають стати підвищення достовірності оцінки запасів, оперативності формування інформації про залишки та рух продукції, прозорості розрахунку собівартості реалізації та якості інформаційного забезпечення управління. Перспективним напрямом є інтеграція бухгалтерського обліку з виробничими й складськими цифровими системами, що створює передумови для оперативного контролю, аналітики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 15.09.2026).

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0751-99 (дата звернення: 20.09.2026).

3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00 (дата звернення: 14.09.2026).

4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0860-99 (дата звернення: 15.09.2026).

5. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0892-99 (дата звернення: 20.09.2026).

6. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0893-99 (дата звернення: 13.09.2026).

7. Гороховець Ю. А., Джеріна К. С. Бухгалтерський облік готової продукції та проблемні аспекти її оцінки. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 339–345. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-339-345.

8. Василішин С. І. Специфіка та методичні засади обліку готової продукції лісогосподарських підприємств України. Управління змінами та інновації. 2024. № 11. С. 45–51. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-7.

УДК 657.421

ПАНЧЕНКО Т., магістрант
Науковий керівник – **ХОМОВИЙ С.М.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОБЛІК ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено проблемні аспекти визнання, класифікації та відображення доходів у звітності підприємств. Обґрунтовано напрями удосконалення облікового відображення доходів в умовах цифровізації.

Ключові слова: облік доходів, визнання доходу, дохід від реалізації, фінансовий результат, МСФЗ 15, П(С)БО 15.

Доходи є ключовим показником результативності господарської діяльності підприємства та основним джерелом формування фінансових результатів, забезпечення платоспроможності й розширеного відтворення. Достовірність облікового відображення доходів безпосередньо впливає на якість фінансової звітності, обґрунтованість управлінських рішень та рівень податкових зобов'язань. У сучасних умовах господарювання, ускладнених воєнним станом, інфляційними процесами та трансформацією бізнес-моделей, питання обліку доходів набувають особливої актуальності [1, с. 34].

Методологічною основою обліку доходів підприємств України виступає Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», а для підприємств, що складають звітність за міжнародними стандартами – МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами». Порівняльний аналіз ключових методичних підходів цих нормативних актів наведено у таблиці 1, що дозволяє виявити принципові відмінності моделей визнання доходу [2, с. 87].

Наведене порівняння свідчить, що МСФЗ 15 передбачає більш деталізований, поетапний підхід до визнання доходу, орієнтований на економічну сутність договірних відносин, тоді як П(С)БО 15 залишається у межах юридичного підходу, базованого на переході ризиків. Гармонізація національних стандартів з міжнародними залишається одним з пріоритетних завдань реформування облікової системи України.

Аналіз практики обліку доходів на вітчизняних підприємствах засвідчує наявність низки проблемних питань. По-перше, це складнощі визнання доходу за довгостроковими договорами та договорами з декількома компонентами. По-друге, дискусійним залишається питання оцінки доходу за бартерними операціями та операціями з пов'язаними сторонами. По-третє, спостерігається неузгодженість між бухгалтерським і податковим обліком доходів, що спричиняє додаткове навантаження на облікові служби та підвищує ризик податкових спорів [3, с. 156].

Таблиця 1 – **Порівняльний аналіз підходів з обліку доходів за П(С)БО 15 та МСФЗ 15**

Критерій порівняння	П(С)БО 15 «Дохід»	МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами»
Принцип визнання	Перехід ризиків і вигід від володіння активом до покупця	Виконання зобов'язання за договором (передача контролю над активом)

Модель визнання	Одноетапна: наявність умов визнання	П’ятикрокова модель: договір → зобов’язання → ціна → розподіл → визнання
Оцінка доходу	Справедлива вартість отриманої (належної) компенсації	Сума компенсації з урахуванням змінних складових і фінансового компонента
Довгострокові договори	Метод ступеня завершеності робіт	Визнання протягом часу або в момент часу залежно від передачі контролю
Розкриття у звітності	Мінімальний перелік розкриттів у примітках	Розширені якісні та кількісні розкриття за категоріями договорів
Сфера застосування	Підприємства, що ведуть облік за національними П(С)БО	Підприємства, що складають звітність за МСФЗ (публічні, банки, страховики)

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3].

Удосконалення обліку доходів доцільно здійснювати за такими напрямами: розробка уніфікованих методичних рекомендацій щодо визнання доходів за складними договорами; автоматизація процесів обліку доходів на основі ERP-систем та хмарних сервісів; впровадження аналітичних розрізів обліку за центрами відповідальності, видами продукції та географічними сегментами; посилення взаємозв’язку обліку доходів із системою бюджетування та стратегічного планування [4, с. 212].

Отже, облік доходів залишається одним з найважливіших та найскладніших напрямів бухгалтерської роботи, що потребує постійного методичного оновлення відповідно до змін нормативної бази, бізнес-практик і технологічних можливостей. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення сприятиме підвищенню достовірності фінансової звітності, зміцненню інформаційної бази управлінських рішень та посиленню прозорості господарської діяльності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 522 с.

2. Ловінська Л.Г. Оцінка в бухгалтерському обліку: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: ДННУ «Академія фінансового управління», 2021. 384 с.

3. Пархоменко В.М. Проблеми визнання та оцінки доходів у бухгалтерському обліку. Бухгалтерський облік і аудит. 2023. № 4. С. 152–164.

4. Жук В.М. Концепція розвитку бухгалтерського обліку в аграрному секторі економіки: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2022. 648 с.

УДК 657.6:631.11

ОНИЩЕНКО Т., магістрант
Науковий керівник – **ХОМОВИЙ С.М.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано пріоритетні напрями системи контролю на засадах ризик-орієнтованого підходу та цифровізації облікових процесів. Запропоновано інтегровану модель внутрішнього контролю, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Ключові слова: внутрішній контроль, сільськогосподарські підприємства, ризик-орієнтований підхід, цифровізація обліку, аудиторська діяльність, аграрний сектор.

Сучасний стан функціонування сільськогосподарських підприємств України обумовлений дією низки дестабілізуючих чинників: воєнного стану, кліматичних змін, волатильності цін на аграрну продукцію, обмеженості фінансових ресурсів та підвищених регуляторних вимог. У цих

умовах контроль перетворюється з функції фіксації відхилень у стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки та інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень [1, с. 45]. Актуальність удосконалення системи контролю аграрних підприємств зумовлена також необхідністю адаптації національної облікової практики до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності та європейських директив.

Проведений аналіз організації контрольної діяльності на аграрних підприємствах дозволив виявити низку системних проблем: домінування наступного контролю над попереднім та поточним, слабо пов'язаних частин контрольних процедур за біологічними активами, недостатнє використання цифрових технологій обробки первинних даних, слабку інтеграцію внутрішнього контролю зі стратегічним плануванням, а також дефіцит кваліфікованих фахівців з внутрішнього аудиту [2, с. 112]. Особливо гостро ці проблеми проявляються у середніх та малих аграрних формуваннях, де контрольна функція часто зводиться до формальних процедур бухгалтерського обліку.

Удосконалення контролю сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати за такими ключовими напрямами. По-перше, впровадження ризик-орієнтованого підходу, що передбачає ідентифікацію, оцінювання та ранжування виробничих, фінансових, екологічних та операційних ризиків з подальшим фокусуванням контрольних ресурсів на найбільш значущих зонах. По-друге, цифровізація контрольних процедур на основі ERP-систем, технологій супутникового моніторингу посівів, GPS-обліку роботи техніки та інтеграції даних первинного обліку в єдиний інформаційний контур підприємства [3, с. 78]. По-третє, розбудова системи внутрішнього аудиту як самостійної організаційної одиниці, підпорядкованої вищому керівництву, з чітко регламентованими процедурами та звітністю.

Особливого значення набуває інтеграція контролю з інформаційно-аналітичним забезпеченням стратегічного управління. Контрольна інформація повинна не лише констатувати факти, а й формувати аналітичну базу для прогнозування, планування та ухвалення стратегічних рішень. Це вимагає впровадження систем ключових показників ефективності (KPI), збалансованих систем показників (BSC), а також аналітичних звітів, що формують контрольну інформацію у режимі реального часу [4, с. 203].

Запропонована інтегрована модель внутрішнього контролю сільськогосподарського підприємства базується на поєднанні трьох рівнів – операційного, тактичного та стратегічного, змістовна характеристика яких за об’єктами, процедурами, періодичністю та очікуваним результатом наведена у таблиці 1. Така модель забезпечує безперервність контрольних процедур і їх узгодженість з інформаційними потребами всіх рівнів управління.

Таблиця 1 – **Аналітична характеристика рівнів інтегрованої системи внутрішнього контролю сільськогосподарського підприємства**

Рівень контролю	Об’єкти контролю	Ключові процедури	Періодичність	Очікуваний результат
Операційний	Технологічні процеси, біологічні активи, ТМЦ, витрати виробництва, робота техніки	Первинний облік, інвентаризація, GPS-моніторинг, супутниковий контроль посівів, звіряння з нормами	Щоденно / щотижнево	Достовірність первинних даних, збереження активів, мінімізація втрат
Тактичний	Виконання бюджетів, договірні зобов’язання, розрахунки з контрагентами, кадрова дисципліна	Аналіз відхилень «план–факт», контроль дебіторської/ кредиторської заборгованості, аудит договорів	Щомісячно / щоквартально	Оперативне реагування на відхилення, дотримання бюджетної дисципліни
Стратегічний	Досягнення стратегічних цілей, ризики, ефективність інвестиційних проєктів	Моніторинг KPI/BSC, аудит ефективності, ризик-орієнтована оцінка, стратегічний контролінг	Щоквартально / щорічно	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, зміцнення конкурентних позицій

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4].

Таким чином, удосконалення контролю сільськогосподарських підприємств є комплексним завданням, розв'язання якого потребує системного поєднання методичних, організаційних та технологічних інновацій. Практична реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити достовірність облікової інформації, знизити управлінські ризики та зміцнити конкурентні позиції аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хомовий С.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління аграрними підприємствами: монографія. Біла Церква: БНАУ, 2021. 328 с.
2. Бутинець Ф.Ф. Аудит: підручник. 4-те вид., перероб. і доп. Житомир: ПП «Рута», 2022. 512 с.
3. Пилипенко О.І., Пилипенко І.І. Цифровізація системи внутрішнього контролю аграрних підприємств. Економіка АПК. 2023. № 5. С. 74–83.
4. Кірейцев Г.Г., Прокопенко Н.С. Стратегічний контролінг у системі управління сільськогосподарським підприємством: теорія та практика: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2022. 264 с.

УДК 351.82:004.67:355.018

ДАЩЕНКО К.С., магістрантка
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В**., канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
kate.dashchenko@gmail.com

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Розглянуто роль цифровізації державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність розвитку цифровізації як умови формування доказової антикорупційної політики та сервісної держави.

Ключові слова: цифровізація, державна політика, корупція, антикорупційні інструменти, органи публічної влади, воєнний стан.

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України система державного управління та формування державної політики зіткнулися з безпрецедентними викликами. Захист національних інтересів, забезпечення стійкості економіки та ефективний розподіл міжнародної допомоги вимагають жорсткої мінімізації корупційних ризиків. У цьому контексті цифровізація державної політики виступає не лише технічним інструментом модернізації, а й ключовим стратегічним важелем запобігання корупції. Трансформація традиційних управлінських механізмів у цифровий формат дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність та безперервність публічного управління навіть в екстремальних умовах воєнного стану.

Теоретичне підґрунтя такого підходу полягає в тому, що державна політика у сфері протидії корупції розглядається як цілеспрямована діяльність суб'єктів публічної влади з вироблення та реалізації превентивних і каральних заходів. Механізм використання цифрових технологій у протидії корупції під час війни охоплює сукупність правових, організаційних та інструментальних заходів, спрямованих на виключення людського фактора з дискреційних повноважень посадовців. Цифровізація змінює саму парадигму прийняття рішень, переводячи її на рівень доказової політики, яка спирається на відкриті дані та автоматизований моніторинг [1].

Одним із головних завдань державної політики за воєнної доби є забезпечення максимальної прозорості та відкритості процесів відновлення і відбудови країни. Традиційні процедури контролю за використанням публічних фінансів та проведенням державних закупівель в умовах воєнного стану часто зазнають обмежень через безпекові чинники, що створює сприятливе середовище для зловживань. Проте запровадження таких цифрових платформ, як електронна система публічних закупівель Prozorro та державна екосистема DREAM (Digital Restoration

Ecosystem for Accountable Management), дозволяє перенести контроль за потоками ресурсів у цифровий простір [2]. Це уможливлює громадський контроль, простежність кожної гривні та мінімізацію корупційних ризиків на етапах планування, фінансування і реалізації інфраструктурних проєктів.

Важливим елементом цифровізації антикорупційної політики є розвиток електронних послуг та цифровізація публічної служби [3]. Переведення адміністративних послуг у зручний електронний формат через Єдиний державний вебпортал електронних послуг суттєво скорочує можливості для побутової корупції. У воєнний період цей інструмент довів свою високу ефективність, оскільки забезпечив безперебійність надання послуг громадянам і бізнесу попри внутрішню міграцію та руйнування інфраструктури. Крім того, відновлення обов'язкового подання електронних декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, стало базовим стандартом прозорості влади та запобігання незаконному збагаченню.

Окрему увагу в сучасній державній політиці приділяється впровадженню технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних (Big Data) у діяльність спеціалізованих антикорупційних органів – Національного агентства з питань запобігання корупції, Національного антикорупційного бюро України та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури. Автоматизована перевірка декларацій, ризик-орієнтоване виявлення потенційного конфлікту інтересів та моніторинг публічних закупівель із застосуванням алгоритмів виявлення аномалій, зіставлення даних, аналізу ризикових індикаторів і мережевих взаємозв’язків дають змогу своєчасно ідентифікувати потенційні чи латентні порушення на ранніх стадіях та спрямовувати контрольні заходи на найбільш ризикові випадки [4, с. 21-22]. Це перетворює державну політику з реактивної, що реагує на вже вчинені злочини, на превентивну, орієнтовану на усунення причин та умов, що сприяють корупції [5, с. 75].

Водночас цифровізація антикорупційних механізмів в умовах воєнного стану супроводжується низкою суттєвих викликів і ризиків. До основних із них належать зростання кіберзагроз для державних інформаційних ресурсів та інформаційно-комунікаційних систем, ризики несанкціонованого доступу й витоку персональних даних, пошкодження або нестабільність енергетичної та цифрової інфраструктури, а також нерівномірний рівень цифрової грамотності населення та спроможності органів публічної влади використовувати цифрові інструменти на регіональному і місцевому рівнях. В умовах воєнного стану зазначені ризики можуть ускладнювати безперервність функціонування цифрових антикорупційних інструментів, доступ до публічної інформації та ефективність відповідних контрольних процедур. Їх мінімізація потребує комплексного підходу, що охоплює посилення кіберзахисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури, удосконалення нормативно-правового регулювання функціонування цифрових систем в умовах воєнного стану, забезпечення належного захисту персональних даних, підвищення цифрової спроможності органів публічної влади, а також подальше проведення інституційних реформ у сфері запобігання та протидії корупції [6].

Отже, цифровізація державної політики у сфері протидії корупції під час війни є ефективним каталізатором демократичних перетворень та втілення євроінтеграційних цілей України. Вона забезпечує перехід від паперового та дискреційного управління до сервісної держави, де рішення приймаються на основі відкритих даних, а будь-які прояви корупції стають помітними та караними завдяки автоматизованим системам контролю. Подальший розвиток цифрових антикорупційних механізмів має стати основою для післявоєнного відновлення економіки та забезпечення належного врядування в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Дата оновлення: 30.05.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text (дата звернення: 04.10.2026).

2. Деякі питання функціонування Цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи підготовки та моніторингу публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій (DREAM) : Постанова Кабінету

Міністрів України від 15.06.2026 р. № 945. Дата оновлення: 23.09.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20 (дата звернення: 06.10.2026).
3. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text (дата звернення: 04.10.2026).
4. Антикорупційна стратегія 2026–2030 роки : проєкт НАЗК, надісланий 2 квітня 2026 року до Кабінету Міністрів України. URL: https://nazk.gov.ua/uk/antykoruptsiyna-strategiya-na-2026-2030-roky/ (дата звернення: 06.10.2026).
5. Арбузова Т. В. Архітектура інструментів антикорупційної політики у системі публічного управління. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2026. № 2 (76). С. 71-83. DOI: 10.37128/2411-4413-2026-2-5 URL: https://efm.vsau.org/storage/articles/May2026/5wOGEvzVO8DQpya4FAiS.pdf
6. Концепція щодо антикорупційних інструментів протидії корупційним правопорушенням : Дослідницька служба Верховної Ради України. 22 с. https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33052.pdf (дата звернення: 06.10.2026).

УДК 351.84:364.4-053.2

ЗІС Р.І., магістрант
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
romazis1209@icloud.com

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ДІТЕЙ

Розглянуто сутність та особливості механізмів публічного управління діяльністю закладів соціального захисту дітей. Обґрунтовано необхідність реалізації системного, людиноцентричного, міжвідомчого підходу для забезпечення належного захисту прав дитини.
Ключові слова: соціальний захист дітей, публічне управління, соціальні послуги, заклади соціального захисту дітей, територіальні громади.

Сучасний розвиток системи соціального захисту дітей в Україні характеризується зміною підходів до організації та здійснення публічного управління, що зумовлено реформуванням системи соціальних послуг, розвитком децентралізаційних процесів, посиленням ролі територіальних громад та необхідністю забезпечення найкращих інтересів дитини [1]. За таких умов діяльність закладів соціального захисту дітей доцільно розглядати не ізольовано від системи публічного управління, а як компонент комплексної системи забезпечення прав, соціального захисту, розвитку та підтримки дітей. У контексті досліджуваної проблематики принципово важливим є перехід від переважно інституційного підходу до організації соціального захисту дітей до моделі, орієнтованої на потреби дитини, сім'ї та громади. Такий підхід передбачає не лише забезпечення утримання дитини у відповідному закладі, а формування комплексу соціальних послуг, спрямованих на попередження складних життєвих обставин, підтримку сім'ї, соціальну адаптацію, реабілітацію та забезпечення можливості дитини зростати у сімейному або наближеному до сімейного середовищі.

Дослідження публічного управління розвитком соціальних послуг для дітей та сімей з дітьми показують, що важливим напрямом трансформації системи є посилення ролі місцевого рівня управління та територіальних громад. Це пов'язано з необхідністю наближення соціальних послуг до їх отримувачів, визначення реальних потреб населення та формування на місцевому рівні спроможної системи соціального захисту [2]. Таким чином, публічне управління діяльністю закладів соціального захисту дітей доцільно розуміти як цілеспрямовану діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших уповноважених суб'єктів щодо формування, організації, координації, ресурсного забезпечення, контролю та оцінювання діяльності закладів, які забезпечують соціальний захист і надання відповідних послуг дітям, з орієнтацією на права, потреби та найкращі інтереси дитини. Таке визначення дозволяє перейти від

вузького розуміння діяльності закладу як сукупності внутрішніх адміністративних процесів до системного розуміння його функціонування як елемента публічної системи соціального захисту.

Механізм публічного управління діяльністю закладів соціального захисту дітей можна визначити як комплексну систему взаємопов'язаних нормативно-правових, організаційних, інституційних, фінансово-економічних, кадрових, інформаційних та соціальних засобів, методів і інструментів, за допомогою яких органи публічної влади та інші уповноважені суб'єкти забезпечують досягнення визначених цілей у сфері функціонування та розвитку закладів соціального захисту дітей відповідно до публічних інтересів, прав та найкращих інтересів дитини. Нормативно-правові механізми створюють правову основу, організаційно-інституційні визначають суб'єктів та порядок взаємодії, фінансово-економічні забезпечують ресурсну спроможність, кадрові формують професійну спроможність, інформаційно-аналітичні забезпечують обґрунтованість рішень, соціальні орієнтують управління на потреби дитини, а моніторинг та оцінювання забезпечують зворотний зв'язок.

При цьому особливістю такого механізму є його багаторівневий характер. На центральному рівні визначаються загальні засади державної політики, нормативні вимоги та стандарти; на регіональному здійснюються координація та організаційне забезпечення; на місцевому рівні забезпечується безпосередня організація соціальних послуг, визначення потреб населення та взаємодія з надавачами послуг [3].

Специфіка публічного управління діяльністю закладів соціального захисту дітей зумовлена особливим статусом дитини як отримувача соціальної підтримки та необхідністю забезпечення її прав і найкращих інтересів. Це означає, що результативність управління не може оцінюватися виключно за економічними або адміністративними показниками. Основним критерієм має бути соціальний результат, пов'язаний із забезпеченням безпеки, розвитку, соціалізації та реалізації прав дитини.

Важливою характеристикою сучасної системи є також міжсекторальність управління. Соціальний захист дитини не може бути забезпечений діяльністю одного закладу або одного органу влади. Він потребує взаємодії соціальної, медичної, освітньої, правової та інших сфер. Саме тому організаційно-управлінський механізм надання соціальних послуг у сучасних умовах розглядається через призму системної взаємодії суб'єктів та трансформації соціального захисту на рівні територіальних громад [4, с. 86, 88].

Додатковою особливістю є необхідність поєднання державного регулювання з децентралізованими механізмами управління. Передача значної частини повноважень на місцевий рівень створює передумови для більш оперативного реагування на потреби населення, але водночас потребує належної інституційної, кадрової та фінансової спроможності органів місцевого самоврядування.

Сучасні дослідження механізмів державного управління у сфері інституційного догляду та виховання дітей також підтверджують необхідність розгляду відповідних механізмів як комплексної системи, а не як окремого адміністративного інструменту. У цьому контексті особливого значення набуває узгодження дій різних суб'єктів, які відповідають за забезпечення прав та соціальний захист дітей.

Отже, механізми публічного управління діяльністю закладів соціального захисту дітей мають бути орієнтовані на забезпечення балансу між нормативним регулюванням, інституційною координацією, ресурсним забезпеченням, професійною діяльністю, якістю соціальних послуг та реальними потребами дитини. Приміром, для діяльності КЗ КОР «Спеціалізований обласний будинок дитини м. Біла Церква» такий підхід має практичне значення, оскільки дозволяє досліджувати не тільки внутрішню організацію роботи закладу, а й систему його взаємозв'язків з органами публічної влади, фінансовими та соціальними інституціями, закладами охорони здоров'я, освіти, службами у справах дітей та іншими суб'єктами системи захисту дітей.

Таким чином, теоретичним підґрунтям удосконалення механізмів публічного управління діяльністю закладу соціального захисту дітей має бути системний, людиноцентричний та міжвідомчий підхід, за якого ефективність управління визначається не лише здатністю

забезпечувати стабільне функціонування закладу, а передусім спроможністю публічної системи забезпечувати належну якість соціальних послуг, захист прав дитини та досягнення позитивних соціальних результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про охорону дитинства : Закон України від 26 квітня 2001 р. № 2402-III. Дата оновлення: 06.08.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 21.09.2026).

2. Петровський П. М., Обіход М. М. Теоретико-методичні засади публічного управління розвитком соціальних послуг для дітей та сімей з дітьми в місцевих територіальних громадах. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № 3(59). С. 68–76. DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-68-76.

3. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. Дата оновлення: 17.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text (дата звернення: 21.09.2026).

4. Терещенко, Т. (2025). Організаційно-управлінський механізм надання соціальних послуг у сучасних умовах». Університетські наукові записки. (3 (105), с. 81–97. doi:10.37491/UNZ.105.6.

УДК 352:643/645:352.146:502.131.1

ПОДЛЄСНИЙ Д.С., магістрант
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглянуто теоретичні засади та складові сталого розвитку житлово-комунального господарства територіальної громади. Обґрунтовано необхідність інтеграції принципів сталості та стійкості для українських територіальних громад в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: сталий розвиток, житлово-комунальне господарство, територіальна громада, публічне управління, стійкість, місцеве самоврядування.

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) є однією з базових сфер забезпечення життєдіяльності територіальної громади, оскільки охоплює систему житлової та комунальної інфраструктури, а також комплекс послуг, безпосередньо пов’язаних із якістю життя населення. Від ефективності функціонування ЖКГ залежать комфортність проживання, санітарно-епідемічна та екологічна безпека, енергетична ефективність території, її інвестиційна привабливість і здатність протистояти кризовим викликам. Водночас сучасний стан комунальної інфраструктури характеризується необхідністю модернізації, значними ресурсними витратами, потребою у підвищенні енергоефективності та забезпеченні належної якості послуг. Це зумовлює необхідність переходу від переважно поточного управління ЖКГ до моделі його сталого розвитку. Тому розвиток цієї сфери доцільно розглядати не лише як сукупність господарських процесів, а як важливий компонент системи публічного управління територіальним розвитком.

Теоретичним підґрунтям такого переходу є концепція сталого розвитку, сформована на міжнародному рівні. У доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» сталий розвиток визначено як розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління, не позбавляючи майбутні покоління можливості задовольняти власні потреби [1]. Такий підхід принципово змінив розуміння розвитку, акцентувавши необхідність узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів.

Подальший розвиток концепції сталості пов’язаний із підходом «потрійного підсумку» (triple bottom line), запропонованим Дж. Елкінгтоном. Відповідно до нього результативність розвитку має оцінюватися одночасно за економічними, соціальними та екологічними критеріями [2]. Для ЖКГ цей підхід є особливо актуальним, оскільки галузь одночасно формує значний соціальний ефект, потребує суттєвих фінансових та енергетичних ресурсів і впливає на стан довкілля.

Застосування концепції сталого розвитку до ЖКГ територіальної громади передбачає її конкретизацію відповідно до особливостей локального рівня. Територіальна громада є просторовим середовищем, у межах якого взаємодіють органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, населення, суб'єкти господарювання та інститути громадянського суспільства. Саме на цьому рівні приймаються управлінські рішення щодо розвитку комунальної інфраструктури, організації надання послуг, використання місцевих ресурсів, благоустрою, енергоефективності та поводження з відходами.

В Україні інституційною основою управління ЖКГ на місцевому рівні є система місцевого самоврядування. Законодавство про місцеве самоврядування визначає повноваження органів місцевого самоврядування щодо управління об'єктами комунальної власності, організації благоустрою та забезпечення розвитку відповідної території [3]. Спеціальне законодавство у сфері житлово-комунальних послуг визначає організаційні та економічні засади їх надання, права споживачів та повноваження органів місцевого самоврядування [4].

На нашу думку, сталий розвиток житлово-комунального господарства територіальної громади доцільно визначати як довгостроковий, збалансований та адаптивний процес розвитку житлово-комунальної інфраструктури і системи надання відповідних послуг, спрямований на забезпечення їх належної якості, доступності та безпеки для населення за одночасного підвищення економічної та ресурсної ефективності, зниження негативного впливу на довкілля та зміцнення інституційної спроможності територіальної громади.

На відміну від традиційного розуміння розвитку ЖКГ, яке часто концентрується на будівництві, ремонті або відновленні окремих об'єктів, концепція сталості передбачає системне врахування довгострокових наслідків управлінських рішень. Відтак модернізація комунальної інфраструктури має оцінюватися не лише за обсягами виконаних робіт, а й за впливом на якість послуг, витрати ресурсів, фінансову стійкість комунальних підприємств, екологічне навантаження та соціальне благополуччя населення.

Для систематизації теоретичних засад доцільно виокремити чотири взаємопов'язані складові сталого розвитку ЖКГ територіальної громади як об'єкта публічного управління: 1) економічна складова – фінансова стійкість ЖКГ, ефективне використання бюджетних і власних ресурсів, залучення інвестицій, зниження експлуатаційних витрат та модернізація інфраструктури; 2) соціальна складова – доступність, якість, безпечність і надійність житлово-комунальних послуг, забезпечення соціальної справедливості, врахування потреб різних груп населення та участь мешканців у прийнятті управлінських рішень; 3) екологічна складова – раціональне використання водних, енергетичних та інших природних ресурсів, підвищення енергоефективності, скорочення негативного впливу на довкілля та розвиток сучасної системи управління відходами; 4) інституційно-управлінська складова – спроможність органів місцевого самоврядування здійснювати стратегічне планування, координацію, фінансування, моніторинг і контроль розвитку ЖКГ, забезпечувати прозорість управління та залучати населення і приватний сектор. Отже, сталий розвиток ЖКГ доцільно розглядати не як окремий технічний напрям модернізації, а як інтегровану систему економічних, соціальних, екологічних та управлінських змін.

Особливого значення зазначений підхід набуває в умовах сучасних кризових та воєнних викликів. Для українських територіальних громад до традиційних характеристик сталості необхідно додати здатність комунальної системи забезпечувати безперервність базових послуг, адаптуватися до зовнішніх загроз та відновлюватися після пошкодження інфраструктури. Таким чином, сталий розвиток ЖКГ має бути тісно пов'язаний із поняттям стійкості (resilience), яке характеризує здатність системи протидіяти кризам, адаптуватися до них і відновлювати функціональність.

Міжнародні Цілі сталого розвитку ООН також безпосередньо пов'язані з розвитком житлово-комунальної інфраструктури. Насамперед ідеться про Ціль 6 «Чиста вода та належні санітарні умови», Ціль 7 «Доступна та чиста енергія», Ціль 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», Ціль 11 «Сталий розвиток міст і громад», Ціль 12 «Відповідальне споживання та виробництво» та Ціль 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату» [5]. В Україні орієнтація

державної політики на досягнення Цілей сталого розвитку закріплена Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [6].

Отже, сталий розвиток ЖКГ територіальної громади має розглядатися як довгостроковий процес забезпечення збалансованого функціонування та модернізації комунальної інфраструктури, орієнтований на одночасне досягнення економічної ефективності, соціальної доступності, екологічної безпеки та інституційної спроможності. З огляду на це, ключовим завданням публічного управління у сфері ЖКГ є формування такої системи управлінських рішень, за якої поточне забезпечення населення комунальними послугами поєднується з довгостроковою модернізацією інфраструктури, ресурсоефективністю, екологізацією, цифровізацією та підвищенням стійкості територіальної громади. Приміром, для Білоцерківської міської територіальної громади це означає, що діяльність Департаменту ЖКГ доцільно оцінювати не лише за обсягами виконаних робіт або видатками місцевого бюджету, а за системою взаємопов'язаних результатів: якість і доступність послуг → технічний стан інфраструктури → ресурсна та енергетична ефективність → фінансова спроможність → екологічна результативність → інституційна спроможність → стійкість до кризових впливів.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє визначити публічне управління сталим розвитком ЖКГ територіальної громади як цілеспрямований процес формування та реалізації органами місцевого самоврядування управлінських рішень, програм і проєктів, спрямованих на забезпечення якісних та доступних комунальних послуг, модернізацію інфраструктури, ефективне використання ресурсів, екологічну безпеку та довгострокову стійкість території. Саме таке розуміння створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів та інструментів публічного управління сталим розвитком ЖКГ територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. New York : *United Nations*, 1987. 374 p. URL: https://digitallibrary.un.org/record/139811?v=pdf#files

2. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone, 1997. 402 p. URL: https://www.proquest.com/scholarly-journals/cannibals-with-forks-triple-bottom-line-21st/docview/218750101/se-2

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Дата оновлення: 08.09.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 04.10.2026).

4. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. Дата оновлення: 15.04.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text (дата звернення: 04.10.2026).

5. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations*. New York : United Nations, 2015. 41 p. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

6. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 04.10.2026).

УДК 339.138:629.113:004.9

АРХИПОВА В.В., магістрант
Науковий керівник – **ВИХОР М.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
arhipovvitalij82@gmail.com

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АВТОСАЛОНУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Досліджені особливості управління маркетинговою діяльністю автосалону в умовах цифрової трансформації. Розглянуто впровадження омніканального підходу, CRM-систем та наскрізної аналітики для оптимізації воронки продажів і підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління, цифрова трансформація, CRM-система автосалону.

Сучасний споживач на ринку автомобілів кардинально змінив свій підхід до купівлі. Більшість ключових рішень від вибору моделі та комплектації до порівняння цін і умов кредитування приймається ще до безпосереднього візиту до автосалону. Покупці активно використовують цифровий простір для пошуку інформації, перегляду відеооглядів, вивчення відгуків інших власників та віртуального конфігурування авто, через що автосалон частіше стає фінальною точкою оформлення угоди, а не першого знайомства з продуктом [1]. Паралельно зростає роль цифрових каналів комунікації (SEO, SMM, контекстна реклама, контент-маркетинг), які формують основну частину шляху клієнта (Customer Journey), тоді як традиційні медіа втрачають ефективність через очікування споживачем персоналізованої інформації. Додатковий тиск створює конкуренція з боку онлайн-маркетплейсів і прямих продажів виробників. У таких умовах класична модель «продажу в салоні» стає недостатньою, що обумовлює необхідність переходу до омніканального клієнтського досвіду, де онлайн- та офлайн-канали функціонують як єдина інтегрована система [2].

Цифрова трансформація в маркетингу являє собою глибоку системну зміну способів взаємодії компанії з клієнтами на основі даних, автоматизації, персоналізації та інтеграції цифрових каналів. Маркетинг перестає бути набором окремих інструментів і перетворюється на безперервний процес управління клієнтським досвідом, де рішення приймаються на основі аналітики. Специфіка автомобільного ринку полягає у належності продукту до товарів високої вартості з тривалим циклом прийняття рішення (від кількох тижнів до кількох місяців), що потребує формування високого рівня довіри до бренду та дилера на всіх етапах - від першого контакту до післяпродажного обслуговування [3].

Практичний вимір впровадження цифрового маркетингу розглядається на прикладі офіційного дилерського центру Land Rover Київ Захід (ТОВ «ВіДі-Пауер», що входить до складу автомобільного холдингу VIDI).

Land Rover Київ Захід - офіційний дилерський центр бренду, що входить до складу автомобільного холдингу VIDI. Компанія ТОВ «ВіДі-Пауер» стала офіційним представником Land Rover у 2012 році, а в червні 2018 року відкрила новий концептуальний дилерський центр за адресою м. Київ, Кільцева дорога, 1-А (Одеська площа). Загальна площа центру становить майже 3000 м², з яких шоу-рум займає близько 650 м², а сервісна зона - 753 м² і дозволяє одночасно обслуговувати до 13 автомобілів. Особливістю сервісу є формат drive-in, коли автомобіль передається на обслуговування безпосередньо в приміщенні.

Дилерський центр пропонує повний спектр послуг: продаж нових і сертифікованих автомобілів з пробігом, програму trade-in, кредитування, лізинг, страхування, оригінальні запчастини та аксесуари, а також післяпродажне обслуговування. На сайті landrover-vidi.com доступні онлайн-запис на сервіс, конфігуратори моделей і навіть інтернет-магазин аксесуарів. Центр працює з моделями Range Rover, Range Rover Sport, Range Rover Velar, Range Rover Evoque, Discovery, Discovery Sport і Defender. На веб-ресурсі компанії реалізовано онлайн-запис на сервіс, конфігуратори моделей та інтернет-магазин аксесуарів, що забезпечує безперервний зв'язок між цифровим та офлайн-досвідом.

Основою для якісної аналітики маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації є CRM-система, яка об'єднує всі точки контакту з клієнтом в єдину базу даних. Це дозволяє відстежувати повний шлях покупця, аналізувати ефективність каналів залучення, оцінювати вартість ліда та конверсію на різних етапах воронки, а також здійснювати сегментацію та прогнозувати готовність до покупки [4]. Екосистема Land Rover Київ Захід демонструє CRM-орієнтовану модель омніканальності: історія звернень з сайту, чатів, телефонних дзвінків і візитів до салону збирається в єдиному профілі клієнта. Це дає змогу відстежувати джерело ліда, автоматизувати нагадування про планове ТО та розраховувати показники lifetime value (LTV).



Рис. 1. **Схема бізнес-процесів управління маркетинговою діяльністю Land Rover Київ Захід.**
Джерело: запропоновано автором.

Land Rover Київ Захід розвиває CRM-підхід як інструмент аналітики та персоналізації. Система підтримує перехід від традиційного «продажу в салоні» до омніканального досвіду, де дані клієнта стають основою для прийняття маркетингових і сервісних рішень. Для студентських тез цей приклад ілюструє практичне застосування CRM у преміальному сегменті автомобільного ринку України.

Аналітика та прийняття рішень на основі даних базуються на поєднанні web-аналітики та сквозної аналітики. Web-аналітика дозволяє відстежувати поведінку користувачів на сайті, тоді як сквозна аналітика об'єднує дані з рекламних кабінетів (Google Ads, Meta, TikTok), CRM-системи та офлайн-подій (тест-драйви, візити, угоди). Це дає можливість точно вимірювати ключові показники ефективності: вартість залучення клієнта (CAC), вартість ліда (CPL), рентабельність інвестицій (ROI), життєву цінність клієнта (LTV) та конверсію [5]. Додатково використання Big Data та елементів штучного інтелекту дозволяє аналізувати сезонність, пошукові запити та попередні продажі для прогнозування попиту й оптимізації рекламних бюджетів. Завдяки цьому управління маркетинговою діяльністю автосалону переходить від емпіричних оцінок до точного дата-центричного керування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захаров С. В. Омніканальний маркетинг у ритейлі: трансформація поведінки споживачів. Економіка та управління підприємствами. 2023. № 4. С. 45–51.

2. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван И. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2018. 208 с.

3. Окландер М. А., Литовченко І. В. Цифровий маркетинг - наступний етап еволюції маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 1. С. 18–27.

4. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Формування та розвиток CRM-систем на вітчизняних підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2022. № 12. С. 112–120.

5. Краус Н. М., Голобородько О. П. Сквозна аналітика як інструмент підвищення ефективності цифрового маркетингу. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/

УДК 658.15:005.334

ВАСИЛИК В.В., магістрант
Науковий керівник – **ГЕРАСИМЕНКО І.О.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Розглянуто сучасні підходи до управління фінансовим станом підприємства в умовах економічної невизначеності. Визначено значення комплексного оцінювання ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності для обґрунтування управлінських рішень. Систематизовано інструменти адаптивного фінансового управління, зокрема сценарне прогнозування, стрес-тестування, бюджетування грошових потоків, моніторинг ключових ризиків і диверсифікацію джерел фінансування. Обґрунтовано доцільність інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему фінансового менеджменту підприємства.

Ключові слова: фінансовий стан підприємства, фінансова стійкість, економічна невизначеність, фінансові ризики, сценарне прогнозування, стрес-тестування, грошові потоки.

У сучасних умовах господарювання управління фінансовим станом підприємства ускладнюється через мінливість ринкової кон’юнктури, інфляційні процеси, зміну вартості кредитних ресурсів, порушення логістичних ланцюгів і зростання операційних витрат. Для українських підприємств додатковими чинниками невизначеності залишаються воєнні ризики, енергетичні обмеження та нестабільність ділових очікувань. Національний банк України відзначає, що енергодефіцит стримує економічну активність і негативно впливає на очікування бізнесу та населення [1]. За таких обставин традиційного аналізу фінансової звітності за минулі періоди недостатньо: підприємствам необхідно оцінювати можливі зміни фінансових результатів і завчасно формувати заходи реагування.

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, які відображають його здатність своєчасно виконувати зобов’язання, підтримувати належний рівень фінансової незалежності, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати прибутковість діяльності. До основних напрямів оцінювання належать аналіз ліквідності й платоспроможності, фінансової стійкості, структури капіталу, оборотності активів і рентабельності. Водночас інтерпретація показників має враховувати галузеву специфіку, тривалість операційного циклу, сезонність надходжень і платежів, а також доступність фінансування. Зокрема, для аграрних і переробних підприємств важливими чинниками є сезонні потреби в оборотному капіталі, коливання цін на сировину та енергоносії, строки реалізації продукції й розрахунків із контрагентами.

Сучасний підхід до управління фінансовим станом передбачає перехід від періодичного аналізу результатів до безперервного моніторингу фінансових ризиків і прогнозування майбутніх потреб у ресурсах. Відповідно до рекомендацій ISO 31000, управління ризиками має охоплювати їх ідентифікацію, аналіз, оцінювання, оброблення, моніторинг і комунікацію, а також інтегруватися у процеси управління та прийняття рішень [2]. Це створює методологічну основу для поєднання фінансового аналізу з інструментами прогнозування та управлінського контролю.

Важливим інструментом є сценарне фінансове планування, яке передбачає формування базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку підприємства. Для кожного сценарію доцільно визначати можливі зміни обсягів продажу, цін, собівартості, строків оплати дебіторської заборгованості, вартості кредитування та потреби в оборотному капіталі. Стрес-тестування дає змогу оцінити, як несприятливі зміни окремих параметрів або їх поєднання вплинуть на ліквідність, прибутковість і здатність підприємства виконувати фінансові зобов’язання.

Окрему роль відіграє управління грошовими потоками. Платоспроможність залежить не лише від наявності активів або позитивного фінансового результату, а й від узгодженості надходжень і платежів у часі. Тому доцільно застосовувати платіжний календар, короткострокове прогнозування руху коштів, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, визначення

мінімального резерву ліквідності й регулярне зіставлення фактичних показників із плановими. Міжнародні огляди фінансування підприємств також підкреслюють значення диверсифікації джерел фінансування та інвестицій у стійкість бізнесу за умов економічної невизначеності [3].

Основні сучасні підходи та інструменти управління фінансовим станом підприємства узагальнено в таблиці.

Таблиця – **Сучасні інструменти управління фінансовим станом підприємства в умовах невизначеності**

Інструмент	Основний зміст застосування	Очікуваний управлінський результат
Комплексний фінансовий аналіз	Оцінювання ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності та рентабельності	Виявлення проблемних зон і визначення фінансових пріоритетів
Сценарне прогнозування	Розроблення базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв	Підготовка альтернативних планів дій
Стрес-тестування	Оцінювання наслідків падіння доходів, зростання витрат або вартості кредитування	Визначення вразливості підприємства та потреби в резервних ресурсах
Бюджетування грошових потоків	Прогнозування надходжень і платежів, використання платіжного календаря	Своєчасне виявлення касових розривів і підтримання платоспроможності
Управління оборотним капіталом	Контроль запасів, дебіторської заборгованості та строків розрахунків	Прискорення оборотності коштів і зменшення потреби в додатковому фінансуванні
Диверсифікація фінансування	Поєднання власних коштів, кредитів, лізингу, грантів та інших доступних джерел	Зниження залежності від одного джерела фінансування
Цифровий моніторинг і система індикаторів ризику	Використання фінансових панелей, автоматизованої звітності та контрольних порогів	Прискорення виявлення відхилень і підвищення оперативності рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [1–3].

Практичне застосування зазначених інструментів доцільно організовувати як послідовний процес: оцінювання поточного фінансового стану; ідентифікація ключових внутрішніх і зовнішніх ризиків; розроблення сценаріїв; визначення цільових значень фінансових показників; упровадження заходів реагування; регулярний контроль результатів. Для оперативного управління можуть використовуватися індикатори раннього попередження, зокрема скорочення залишку коштів, збільшення простроченої дебіторської заборгованості, зростання частки короткострокових зобов’язань, зниження операційної рентабельності та погіршення прогнозного грошового потоку. Конкретні порогові значення таких індикаторів підприємство має встановлювати з урахуванням своєї галузі, фінансової моделі й прийнятного рівня ризику.

Важливою умовою результативності фінансового управління є узгодження короткострокових заходів із довгостроковими цілями розвитку. Надмірне скорочення витрат або відмова від інвестицій можуть тимчасово поліпшити грошовий баланс, але водночас обмежити виробничі можливості та конкурентоспроможність підприємства. Тому рішення щодо оптимізації витрат, залучення позикового капіталу, формування резервів і фінансування інвестиційних проєктів мають прийматися на основі оцінювання їхнього впливу на фінансову стійкість і перспективи розвитку.

Отже, управління фінансовим станом підприємства в умовах невизначеності потребує комплексного й адаптивного підходу, який поєднує фінансову діагностику, сценарне планування, стрес-тестування, контроль грошових потоків і систематичний моніторинг ризиків. Застосування цих інструментів сприяє своєчасному виявленню фінансових загроз, обґрунтуванню управлінських рішень і підвищенню здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Результативність такого підходу визначається не лише поточними фінансовими показниками, а й готовністю підприємства до несприятливих сценаріїв і здатністю зберігати ресурсну основу для подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/report
2. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html
3. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: An OECD Scoreboard. Paris: OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/075d8058-en

УДК 364:061.23

СТЕПАНЕЦЬ О.Ю., магістрантка
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УЧАСТІ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ НАСЕЛЕННЯ

Досліджено участь благодійних організацій у забезпеченні соціальної підтримки населення та визначено їхню роль у системі публічного управління соціальним захистом територіальних громад. Обґрунтовано значення партнерської взаємодії благодійних організацій з органами публічної влади для підвищення результативності соціальної допомоги та ефективного використання ресурсів.

Ключові слова: благодійні організації, соціальна підтримка населення, публічне управління, соціальний захист, партнерська взаємодія.

Зростання значення благодійних організацій у вирішенні соціальних проблем населення відображає поступову зміну підходів до організації публічного управління соціальною сферою. Традиційна модель, за якої основна відповідальність за забезпечення соціального захисту зосереджувалася переважно в державних інституціях, поступово доповнюється практиками партнерської взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. Особливої актуальності така співпраця набуває в періоди суспільних потрясінь, коли виникнення нових соціальних викликів потребує оперативних рішень, а встановлені адміністративні процедури не завжди своєчасно задовольняють потреби громадян.

Нормативну основу діяльності благодійного сектору в Україні забезпечує Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», яким урегульовано правові й організаційні засади здійснення благодійної діяльності та визначено особливості функціонування відповідних організацій. Законодавством передбачено широкий перелік напрямів благодійної допомоги, зокрема підтримку соціально вразливих категорій населення, сприяння соціальному забезпеченню, надання соціальних послуг, участь у вирішенні проблем охорони здоров’я, а також допомогу особам, які постраждали внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій, техногенних катастроф та інших несприятливих обставин [1].

Важливою характеристикою благодійних організацій є їхня інституційна самостійність, яка водночас не передбачає заміщення функцій державних органів або органів місцевого самоврядування. Забезпечення гарантованих законодавством соціальних прав громадян залишається відповідальністю уповноважених суб’єктів публічної влади. Натомість благодійний сектор практично розширює можливості системи соціальної підтримки, залучаючи додаткові фінансові, матеріальні, організаційні та людські ресурси. Його діяльність дозволяє швидше реагувати на окремі соціальні запити, підтримувати громадські ініціативи та забезпечувати адресне спрямування допомоги тим категоріям населення, які її найбільше потребують.

Роль благодійних організацій у системі публічного управління соціальним захистом населення доцільно характеризувати через партнерський характер їхньої діяльності [2]. Зберігаючи статус незалежних суб’єктів громадянського суспільства, вони водночас беруть участь у вирішенні завдань, які мають суспільне значення та безпосередньо пов’язані з реалізацією соціальної політики на всіх рівнях державного управління. Така взаємодія сприяє поєднанню

адміністративних можливостей органів влади з ресурсним потенціалом громадських ініціатив, благодійників і волонтерських об'єднань.

Особливого значення діяльність благодійних організацій має для підтримки громадян, життєві обставини яких потребують одночасного застосування декількох форм соціальної допомоги. В умовах воєнного стану до таких категорій належать внутрішньо переміщені особи, ветерани війни та члени їхніх родин, сім'ї загиблих військовослужбовців, діти, особи з інвалідністю, громадяни похилого віку, які потребують сторонньої допомоги, малозабезпечені домогосподарства та інші соціально вразливі групи населення. Для таких категорій матеріальна підтримка нерідко поєднується з інформаційним супроводом, психологічною допомогою, сприянням в отриманні соціальних послуг і вирішенні повсякденних життєвих проблем.

У цьому контексті заслуговують на увагу результати досліджень М. Жінчин, яка розглядає особливості соціальної підтримки вразливих категорій внутрішньо переміщених осіб. Дослідниця акцентує увагу на комплексному підході до задоволення їхніх потреб, що передбачає залучення державних і місцевих установ, громадських об'єднань та благодійних організацій [3]. Практичне значення такого підходу полягає у формуванні узгодженої системи допомоги, в межах якої різні суб'єкти можуть доповнювати діяльність один одного, використовуючи власні ресурси та організаційні можливості.

Суттєвою перевагою благодійного сектору є його здатність пристосовувати напрями роботи до змін соціальної ситуації. На відміну від установ, діяльність яких значною мірою визначається встановленими адміністративними процедурами та бюджетними обмеженнями, благодійні організації зазвичай мають ширші можливості для оперативного реагування, переорієнтації наявних ресурсів, проведення цільових зборів і залучення додаткових партнерів. Це дозволяє швидше організовувати допомогу в ситуаціях, коли потреби окремих груп населення виникають раптово або змінюються під впливом зовнішніх обставин.

Водночас організаційну гнучкість благодійних структур не варто розглядати як перевагу, що зменшує значення державних і муніципальних інституцій. Стабільність функціонування публічної системи соціального захисту забезпечує передбачуваність соціальних гарантій, визначеність відповідальних суб'єктів і можливість довгострокового планування. Благодійні організації, своєю чергою, здатні доповнювати ці можливості оперативним залученням ресурсів та індивідуалізованими формами допомоги. Поєднання зазначених характеристик створює сприятливі передумови для формування більш гнучкої та стійкої системи соціальної підтримки населення.

Разом із позитивними аспектами участі благодійних організацій необхідно враховувати й обмеження, властиві для їхньої діяльності. Переважно це залежність фінансового та матеріального забезпечення від добровільних внесків, підтримки благодійників, донорських програм і реалізації окремих проєктів. Такий характер ресурсного забезпечення може ускладнювати довгострокові плани та системність допомоги. Крім того, активність благодійних структур нерідко відрізняється залежно від території, наявності партнерських зв'язків, рівня громадської участі та можливостей залучення зовнішніх ресурсів.

Окремою проблемою залишається недостатня узгодженість діяльності суб'єктів, які працюють у сфері соціальної підтримки. За відсутності належного інформаційного обміну декілька організацій можуть одночасно спрямовувати ресурси на вирішення однакових проблем, тоді як інші потреби населення можуть бути недостатньо охопленими. Подібні ситуації знижують загальну результативність використання благодійних ресурсів і ускладнюють формування цілісного уявлення про реальний стан соціальної підтримки в територіальній громаді.

Зважаючи на це, одним із пріоритетних завдань публічного управління має бути організація та координації роботи органів місцевого самоврядування, установ соціального захисту, благодійних фондів, громадських об'єднань та інших учасників соціальної роботи. Основою такої взаємодії повинні стати узгодження напрямів діяльності, обмін інформацією про актуальні потреби населення. При цьому важливо забезпечувати збереження самостійності благодійних організацій та добровільного характеру їхньої участі в реалізації соціальних ініціатив.

Як висновок відмітимо, що благодійні організації посідають важливе місце в локальній

системі соціального захисту населення, виконуючи функції інституційних партнерів органів публічної влади. Їхня участь сприяє розширенню ресурсних можливостей територіальних громад, підвищенню оперативності реагування на соціальні потреби, розвитку громадської активності та зміцненню взаємодії між різними учасниками соціальної підтримки. Водночас результативність благодійної діяльності значною мірою залежить від налагодження системної співпраці з органами місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17 (дата звернення: 06.07.2026).

2. Руденко М., Гаряга Л., Деревінська І. Сучасні форми співпраці благодійних організацій і територіальних громад. Формування ринкової економіки в Україні. 2026. № 55. С. 107-115. URL: https://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/5259/0

3. Жінчин М. Внутрішньо переміщені особи похилого віку: приклади організаційної підтримки. Ввічливість. Humanitas. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.1.9

УДК 35.076:004.738.5

ДАЩЕНКО К.С., магістрантка
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Розкрито роль цифрових технологій у зміцненні доброчесності та прозорості державної служби України. Розглянуто значення електронного декларування, цифрових інструментів управління персоналом, відкритих даних і каналів електронної взаємодії громадян із державними органами. Визначено, що цифровізація може сприяти зниженню корупційних ризиків і посиленню підзвітності за умови належного захисту інформації, зрозумілих процедур та відповідальності посадових осіб.

Ключові слова: цифрові технології, державна служба, доброчесність, прозорість, публічне управління, запобігання корупції, електронне декларування, відкриті дані, HRMIS.

Доброчесність і прозорість є необхідними умовами належного функціонування державної служби. Вони передбачають дотримання державними службовцями законодавства та етичних вимог, неупереджене виконання посадових обов'язків, обґрунтованість управлінських рішень. Основні законодавчі засади професійної діяльності державних службовців закріплено у Законі України «Про державну службу», а механізми запобігання корупції та врегулювання пов'язаних із нею ризиків визначено Законом України «Про запобігання корупції» [1; 2].

Практичне забезпечення принципів доброчесності й прозорості державної служби ускладнюється там, де рішення ухвалюються непрозоро, інформація зберігається лише в паперовій формі, а контроль залежить від окремих посадових осіб. Цифрові технології дають змогу впорядкувати адміністративні процедури, фіксувати послідовність дій, забезпечувати доступ до визначених законом даних і створювати додаткові можливості для виявлення нетипових операцій. Водночас сама наявність електронної системи не гарантує доброчесності. Результат залежить від якості даних, належного контролю, захисту від несанкціонованого втручання та готовності установ реагувати на виявлені порушення. Питання цифрової трансформації публічної служби охоплює не лише технічне оновлення, а й перегляд управлінських процесів та відповідальність учасників [3; 4].

Одним із важливих інструментів запобігання корупції є система електронного декларування. Подання декларацій в електронній формі полегшує їх опрацювання, а доступність передбаченої законодавством інформації створює умови для громадського контролю за майновим станом осіб, які виконують функції держави або місцевого самоврядування. Автоматизована

перевірка даних, зокрема логічний та арифметичний контроль, може допомагати виявляти розбіжності, які потребують додаткової уваги. У таких випадках виявлена невідповідність є підставою для з'ясування обставин, але не є автоматичним доказом правопорушення. Цифровий інструмент не замінює повної перевірки й професійної оцінки [2].

Другим напрямом є цифровізація кадрової роботи в державних органах. Інформаційні системи управління персоналом (HRMIS) можуть забезпечувати впорядкування обліку кадрових даних, супроводжувати конкурсний відбір, фіксувати результати оцінювання та допомагати відстежувати проходження службових процедур. Якщо критерії добору й оцінювання є відкритими та однаковими для кандидатів, цифрові інструменти зменшують простір для неформального впливу й полегшують перевірку дотримання встановлених правил. Водночас автоматизація не усуває суб'єктивність повністю. Важливо передбачати контроль за коректністю алгоритмів, можливість оскарження рішень і персональну відповідальність уповноважених осіб. Цифрові системи мають підтримувати принцип професійності, а не підміняти ним формальне виконання процедур [1; 4].

Відкриті дані та електронна взаємодія з громадянами також посилюють прозорість державної служби. Оприлюднення інформації про діяльність установ, доступ до публічних реєстрів у визначених законом межах, електронні звернення та інструменти зворотного зв'язку дають громадянам змогу отримувати інформацію й повідомляти про проблеми без обов'язкового особистого відвідування установи. Для реального ефекту інформація має бути актуальною, зрозумілою та придатною для використання. Важливо також забезпечити належний розгляд звернень і повідомлень: канал подання сам по собі не підвищує підзвітності, якщо за ним не стоїть визначена процедура реагування.

Окремої уваги потребують інформаційна безпека та етичні аспекти застосування цифрових рішень. Розширення електронного обміну даними підвищує вимоги до захисту персональної та службової інформації, розмежування доступу, надійної автентифікації й кібергігієни працівників. Використання автоматизованої аналітики та інструментів штучного інтелекту може допомагати виявляти ризикові закономірності, однак потребує перевірки результатів, пояснюваності рішень і запобігання дискримінації. Як наголошується в дослідженнях щодо особливостей цифрової трансформації та застосування штучного інтелекту в публічному управлінні, технологічні рішення мають упроваджуватися разом із належними управлінськими механізмами та етичними запобіжниками [4; 5].

Отже, цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні доброчесності та прозорості державної служби, оскільки створюють умови для підвищення підзвітності державних службовців, удосконалення управлінських процедур і посилення громадського контролю. Використання електронного декларування, цифрових кадрових систем, відкритих даних та автоматизованого аналізу інформації сприяє зниженню корупційних ризиків і підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Водночас результативність цифровізації залежить від належного захисту інформації, дотримання законодавства, професійної підготовки службовців і відповідального використання цифрових інструментів. Тому подальший розвиток цифрових рішень має супроводжуватися вдосконаленням механізмів контролю, забезпеченням достовірності даних і формуванням культури доброчесності в державних органах. Комплексний підхід до цифрової трансформації дасть змогу не лише підвищити ефективність роботи державної служби, а й зміцнити довіру громадян до органів влади та забезпечити більш відкриту, відповідальну й прозору взаємодію держави із суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 04.10.2026).

2. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення: 07.10.2026).

3. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80 (дата звернення: 07.10.2026).

4. Серьогін С. Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10, № 3. С. 11–20. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/941/915 (дата звернення: 04.10.2026).

5. Орел Ю. Л., Мунтян Л. Я. Використання штучного інтелекту в публічному управлінні: ризики, етичні виклики та управлінські механізми впровадження. Публічне адміністрування та національна безпека. 2026. № 3(68). С. 91–98. URL: https://humanitarian.com.ua/index.php/public-administration/article/view/1231/1259 (дата звернення: 10.10.2026).

УДК 35.076:004.738.5

КВАША К.Л., магістрантка
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТІЙКОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СЛУЖБИ КРОВІ

Досліджено сутність та особливості механізмів публічного управління забезпеченням стійкості регіональної системи служби крові. Визначено основні складові управлінських механізмів та обґрунтовано необхідність їх комплексного застосування для забезпечення безперервності й адаптивності функціонування системи служби крові.

Ключові слова: публічне управління, механізми, охорона здоров’я, служба крові, стійкість регіональної системи.

Результативність публічного управління у сфері охорони здоров’я в сучасних умовах потребує вдосконалення управлінських підходів, здатних підтримувати стабільність функціонування медичної інфраструктури за наявності зовнішніх загроз і внутрішніх обмежень. Особливого значення набуває спроможність органів державної влади та регіональних управлінських структур своєчасно виявляти кризові чинники, оцінювати їхній можливий вплив і застосовувати заходи для їх мінімізації негативних наслідків. Для регіональної системи служби крові вирішення зазначених завдань має першочергове значення, оскільки від безперебійності її роботи залежить забезпечення лікувальних закладів необхідними компонентами крові, підтримання відповідних резервів і своєчасне надання медичної допомоги пацієнтам.

У науковій літературі механізми публічного управління розглядаються як упорядкована система засобів, методів, управлінських процедур та організаційних інструментів, використання яких забезпечує реалізацію владних повноважень і цілеспрямований вплив на суспільні відносини для досягнення визначених цілей [1]. Їхнє практичне призначення полягає у створенні належних умов для узгодження інтересів учасників управлінських процесів, ефективного використання ресурсів та забезпечення суспільно значущих результатів.

У контексті функціонування регіональної системи служби крові зміст відповідних механізмів не обмежується організацією виконання державних рішень щодо розвитку донорства. Вони охоплюють також формування необхідних передумов для стабільної роботи закладів служби крові, забезпечення їхньої ресурсної спроможності, налагодження взаємодії з медичними установами та створення дієвої системи реагування на обставини, що можуть порушувати звичайний порядок діяльності.

Механізми публічного управління забезпеченням стійкості регіональної системи служби крові роглядають як цілісну систему взаємопов’язаних організаційно-координаційних, нормативно-правових, фінансово-економічних, кадрово-управлінських, інформаційно-цифрових, соціально-комунікаційних та антикризових засобів управлінського впливу, спрямованих на збереження функціональної спроможності системи, її пристосування до змін зовнішнього середовища та гарантоване забезпечення закладів охорони здоров’я безпечними компонентами крові [1].

Зміст застосування зазначених механізмів зумовлюються специфікою діяльності служби крові як складової системи охорони здоров'я. Насамперед необхідно враховувати її особливе суспільне призначення. Результати роботи закладів служби крові безпосередньо впливають на можливості медичних установ надавати своєчасну допомогу пацієнтам, зокрема під час проведення складних оперативних втручань, лікування тяжких захворювань і надання невідкладної допомоги. Тому оцінювання управлінських рішень у цій сфері не може ґрунтуватися виключно на фінансових або виробничих показниках. Визначальними критеріями мають залишатися безпечність компонентів крові, безперервність їх постачання, доступність відповідної медичної допомоги та здатність системи виконувати свої функції за несприятливих обставин.

Окремої уваги потребує посилення ризикоорієнтованого характеру управління. Воєнний стан супроводжується загрозами, які можуть одночасно впливати на кадрове, матеріально-технічне, енергетичне, транспортне та інформаційне забезпечення закладів служби крові. За таких обставин традиційних процедур поточного адміністрування недостатньо. Необхідним стає завчасне опрацювання альтернативних варіантів організації роботи, визначення критично важливих ресурсів і підготовка персоналу до виконання професійних обов'язків у нестандартних умовах.

Методологічним підґрунтям формування відповідних управлінських підходів можуть бути рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я, у яких наголошується на необхідності включення заходів із підготовки до надзвичайних ситуацій у загальну систему організації та управління охороною здоров'я [2]. Використання таких підходів дозволяє розглядати забезпечення стійкості не як окремий напрям антикризової діяльності, а як постійну складову управлінських процесів.

Організаційно-координаційний механізм спрямований на забезпечення впорядкованої взаємодії учасників регіональної системи служби крові, встановлення меж їхньої відповідальності та визначення послідовності управлінських дій [3]. Його функціонування передбачає узгодження планів роботи, закріплення відповідальних виконавців, організацію міжвідомчого інформаційного обміну, розроблення порядку дій за надзвичайних обставин і проведення спільних заходів із перевірки готовності до кризових ситуацій.

Нормативно-правовий механізм визначає правові межі діяльності учасників системи служби крові та забезпечує належне регулювання відносин, пов'язаних із донорством, заготівлею, тестуванням, переробкою, зберіганням і розподілом компонентів крові. Його зміст охоплює законодавче закріплення повноважень органів публічної влади, встановлення вимог до якості та безпечності відповідних процесів, визначення відповідальності суб'єктів і правове забезпечення управлінських рішень, які приймаються в умовах надзвичайних обставин [4].

Фінансово-економічний механізм охоплює сукупність управлінських рішень, пов'язаних із визначенням потреб у фінансових ресурсах, обґрунтуванням напрямів їх використання, формуванням пріоритетів фінансування та оцінюванням результативності здійснених витрат [5]. Його призначення полягає у створенні належної ресурсної основи для стабільного виконання функцій регіональної системи служби крові та поступового підвищення її готовності до кризових впливів.

Кадрово-управлінський механізм передбачає формування та підтримання професійного потенціалу працівників, необхідного для виконання завдань служби крові за звичайних і кризових умов. Його реалізація пов'язана з плануванням кадрових потреб, розвитком професійних компетентностей, підготовкою працівників до виконання додаткових функцій і створенням можливостей для тимчасового заміщення персоналу на критично важливих посадах [6].

Інформаційно-цифровий механізм забезпечує формування, систематизацію та використання інформації, необхідної для планування діяльності, координації учасників системи й оцінювання результатів управлінських рішень. Його практичне застосування передбачає використання інформаційних систем для обліку донорів, аналізу потреб закладів охорони здоров'я, відстеження наявних запасів компонентів крові, контролю їх руху та організації інформаційного обміну між відповідальними суб'єктами [6].

Соціально-комунікаційний механізм охоплює управлінські інструменти, спрямовані на розвиток взаємодії служби крові з населенням, формування суспільної довіри, популяризацію

добровільного безоплатного донорства та розширення партнерських зв'язків із представниками різних секторів суспільства [7]. Важливими учасниками такої взаємодії можуть виступати підприємства, освітні установи, громадські об'єднання, волонтерські ініціативи та органи місцевого самоврядування.

Антикризовий механізм спрямований на забезпечення готовності регіональної системи служби крові до функціонування за обставин, які можуть порушувати її звичайну діяльність. Його зміст поєднує прогнозування ризиків, визначення найбільш уразливих процесів, створення необхідних резервів, планування безперервності роботи та організацію невідкладних управлінських дій у разі виникнення загроз.

Практичне застосування антикризового механізму потребує попереднього визначення процесів, від яких залежить спроможність системи, оцінювання ймовірних сценаріїв порушення їх виконання та розроблення альтернативних варіантів організації діяльності. Важливим є також періодичний перегляд планів реагування з урахуванням змін безпекової ситуації, наявності ресурсів і результатів перевірки готовності персоналу.

Отже, забезпечення стійкості регіональної системи служби крові потребує формування такої моделі публічного управління, у межах якої організаційні, нормативно-правові, фінансово-економічні, кадрові, інформаційно-цифрові, соціально-комунікаційні та антикризові механізми доповнюють один одного й забезпечують досягнення спільних управлінських цілей. Їх узгоджене застосування має бути спрямоване на попередження порушень основних процесів, збереження функціональної спроможності закладів служби крові, своєчасне реагування на кризові обставини та створення передумов для подальшого розвитку системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кадала В. В., Гузенко О. П. Механізми публічного управління: наукові позиції та осучаснення змісту в умовах сьогодення. 2025. № 1(9), С. 49-55. URL: https://cuj.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/download/97/93
2. World Health Organization. Building health system resilience to public health challenges: guidance for implementation in countries. Geneva : WHO, 2024. URL: WHO: Health systems resilience (дата звернення: 09.10.2026)
3. Кочмарук М. В. Організаційні механізми координації та взаємодії органів виконавчої влади у сфері національної безпеки України. Право та державне управління. 2025. №4. С. 330-336. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2025/49.pdf
4. Гойда Н. Г., Моісеєнко Р. О., Жилка Н. Я., Голубчиков М. В., Октисюк Ж. С. Нормативно-правове забезпечення реалізації державної політики в охороні здоров'я населення України. Охорона здоров'я та соціальне забезпечення. 2025. №2 (112). С. 26-32. URL: https://family-medicine.com.ua/article/download/331921/321404/771419
5. Гайдученко С. О., Коляда Т. А. Фінансово-економічні механізми публічного управління охороною здоров'я: стратегія розвитку в умовах реформ. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 1(31). С. 221-228. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/18782/18807
6. Дорофєєв О., Пашнєв В. Поняття та структура механізму публічного управління. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2023. № 324(6). С. 256-261. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-43
7. Кухарчук П., Пойда С., Поважук О. Механізми соціокомунікативного публічного адміністрування в контексті сталого розвитку. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2026. Вип. 1 (9). С. 58-65. URL: https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/download/307/294/331

УДК 005.591.6:004:616.314-053.2

ГОЛОВКО О.С., ГОЛОВКО О.О., магістранти
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ЦИФРОВИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ДИТЯЧОЇ СТОМАТОЛОГІЇ

Досліджено особливості управління впровадженням цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність закладів дитячої стоматології, визначено їхню роль у підвищенні доступності медичних послуг, удосконаленні управлінських процесів та розвитку взаємодії з пацієнтами. Обґрунтовано перспективні напрями

цифрової трансформації КНП БМР «Дитяча стоматологічна поліклініка», зокрема розвиток електронних сервісів, інформаційно-аналітичного забезпечення, цифрового моніторингу управлінських показників і механізмів зворотного зв'язку з батьками пацієнтів.

Ключові слова: управління, дитяча стоматологія, цифрові та інформаційно-комунікаційні технології, електронні сервіси, послуги.

Сучасні процеси цифрової трансформації в медичній сфері зумовлюють потребу переглянути традиційні підходи до організації медичного обслуговування населення та управління діяльністю медичних закладів. Використання цифрових рішень відкриває додаткові можливості для спрощення організаційних процедур, удосконалення інформаційного забезпечення та усунення перешкод, які виникають під час взаємодії пацієнтів із медичними установами. Особливої актуальності зазначені процеси набувають у сфері дитячої стоматології, де організація медичної допомоги потребує узгодження інтересів і потреб медичного закладу, дитини та її батьків або інших законних представників. Тому нині важливо орієнтуватися на управлінські підходи, орієнтовані не лише на технологічне оновлення закладу, а й на створення зручних умов отримання стоматологічних послуг.

З огляду на це впровадження цифрових технологій у діяльність дитячих стоматологічних закладів варто розглядати насамперед як складову вдосконалення управлінських процесів та підвищення доступності медичної допомоги. Йдеться не стільки про заміну традиційного паперового документообігу електронними формами, скільки про поступове формування нової організаційної моделі, за якої інформаційні ресурси, цифрові сервіси та комунікаційні інструменти використовуються для забезпечення потреб пацієнтів і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Практичні можливості реалізації зазначеного підходу доцільно більш широко впровадити в практику КНП БМР «Дитяча стоматологічна поліклініка», що здійснює діяльність у місті Біла Церква. Відповідно до інформації, представленої на офіційних ресурсах Білоцерківської міської ради, підприємство належить до комунальних некомерційних закладів охорони здоров'я. На вебсторінці Управління економічного розвитку міської ради розміщено відомості про керівництво підприємства, режим його роботи, контактні дані, установчі документи, штатний розпис та іншу інформацію організаційного характеру. Оприлюднення таких матеріалів сприяє забезпеченню відкритості діяльності закладу та створює інформаційну основу для взаємодії з населенням територіальної громади [1].

Одним із перспективних завдань удосконалення управління діяльністю КНП БМР «Дитяча стоматологічна поліклініка» є розвиток інтегрованого цифрового інформаційного середовища, орієнтованого на потреби дітей та їхніх батьків. Його призначення полягає в забезпеченні своєчасного отримання необхідної інформації щодо організації стоматологічної допомоги, переліку доступних послуг, умов їх надання, графіків прийому медичних працівників, порядку отримання безоплатної допомоги та вартості платних послуг. Водночас важливими складовими такого середовища мають стати інформаційні матеріали з підготовки дітей до стоматологічних процедур, доступні способи попереднього запису та можливість оперативного зв'язку із закладом.

Наявність офіційного вебресурсу підприємства забезпечує умови для подальшого розвитку цифрової взаємодії з пацієнтами. Проте перспективи його використання доцільно пов'язувати не лише з оприлюдненням довідкової інформації, а й із поступовим розширенням можливостей для дистанційного отримання адміністративних і супровідних сервісів. Зокрема, одним із пріоритетних управлінських рішень може стати організація багатоканальної системи попереднього запису на стоматологічний прийом, яка поєднуватиме електронні сервіси, телефонне звернення та особисте відвідування реєстратури.

Збереження декількох способів комунікації має важливе соціальне значення. Не всі сім'ї володіють однаковими технічними можливостями та навичками користування цифровими ресурсами. Відповідно, запровадження виключно електронного формату взаємодії може складним для окремих категорій населення. Саме тому управління цифровими змінами повинно ґрунтуватися на принципі поєднання технологічної модернізації з дотриманням рівних можливостей доступу до медичних послуг.

Важливою складовою розвитку цифрового управління може стати формування електронної інформаційно-аналітичної бази щодо доступності дитячої стоматологічної допомоги в межах Білоцерківської міської територіальної громади. Її створення дозволить систематизувати відомості про кількість звернень, віковий склад пацієнтів, територіальний розподіл отримувачів послуг, тривалість очікування прийому, проведення профілактичних заходів, частоту повторних відвідувань та рівень завантаженості медичних працівників [2].

Використання узагальнених даних у межах такої системи створюватиме можливості для виявлення територіальних і соціальних відмінностей у доступності стоматологічної допомоги. Крім того, отримана інформація може застосовуватися під час визначення потреби в кадрових ресурсах, планування профілактичної роботи, оцінювання результативності організаційних змін та обґрунтування подальших управлінських заходів. При цьому оброблення відомостей про пацієнтів повинно здійснюватися з дотриманням вимог щодо захисту персональних даних і збереження конфіденційності медичної інформації [3].

Окремої уваги заслуговує можливість запровадження електронної аналітичної панелі управлінських показників (dashboard), призначеної для керівництва КНП та відповідних структур органів місцевого самоврядування [4]. Її використання дозволить систематизувати показники діяльності підприємства та забезпечити їх регулярне відстеження.

До складу таких показників доцільно включити динаміку звернень у щоденному, тижневому та місячному вимірах, середню тривалість очікування прийому, співвідношення первинних і повторних відвідувань, питому вагу профілактичних оглядів, інтенсивність навантаження на лікарів, кількість скасованих записів та рівень використання електронних сервісів. Додатково варто враховувати звернення дітей із соціально вразливих категорій населення, а також результати оцінювання якості обслуговування за відгуками батьків.

Завдяки регулярному аналізу інформації керівництво закладу матиме можливість своєчасно виявляти організаційні проблеми, прогнозувати зміни попиту на стоматологічні послуги та коригувати використання наявних ресурсів. Водночас цифрові аналітичні інструменти можуть застосовуватися для попереднього визначення ризиків, пов’язаних із перевантаженням медичного персоналу, збільшенням строків очікування або нерівномірністю розподілу пацієнтів [5].

Поряд із технологічним оновленням управлінських процесів важливим завданням залишається вдосконалення інформаційно-комунікаційної діяльності закладу. Вона не повинен обмежуватися розміщенням повідомлень на офіційних електронних ресурсах. У сфері дитячої стоматології комунікаційна робота має виконувати також просвітницьку та профілактичну функції, сприяючи формуванню в батьків усвідомленого ставлення до збереження стоматологічного здоров’я дітей.

Відповідно, інформаційна діяльність закладу повинна передбачати систематичне поширення доступних для розуміння матеріалів щодо необхідності регулярних профілактичних оглядів, причин виникнення карієсу, впливу харчових звичок на стан ротової порожнини, правил щоденної гігієни та своєчасного звернення за стоматологічною допомогою. Реалізація зазначених завдань потребує використання різних каналів поширення інформації. Зокрема, комунікаційна взаємодія може здійснюватися через офіційний вебсайт КНП, інформаційні ресурси Білоцерківської міської ради, електронні платформи закладів освіти, цифрові щоденники, батьківські збори та тематичні інформаційні матеріали, які розповсюджуються в закладах дошкільної і загальної середньої освіти.

Не менш важливим напрямом удосконалення управління є створення постійно діючого механізму отримання зворотного зв’язку від пацієнтів та їхніх законних представників. Так, статистичні відомості про кількість проведених прийомів не відображають повною мірою зручність запису, зрозумілість адміністративних процедур або рівень задоволеності отриманою допомогою. Для усунення зазначеного інформаційного обмеження доцільно організувати періодичне анонімне опитування батьків, яке проводитиметься щонайменше один раз на рік. Отримані результати можуть використовуватися не лише для внутрішнього аналізу діяльності підприємства, а й під час підготовки узагальнених інформаційних матеріалів для органів місцевого самоврядування.

Отже, управління впровадженням цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність закладів дитячої стоматології доцільно здійснювати на основі комплексного підходу у межах якого цифрові інструменти будуть спрощувати процедури отримання стоматологічної допомоги дітьми та їхніми батьками та формувати належну інформаційну основу для планування, моніторингу й оцінювання управлінських рішень. Для КНП БМР «Дитяча стоматологічна поліклініка» реалізація зазначених напрямів може стати важливою передумовою підвищення організаційної ефективності, забезпечення відкритості діяльності та поліпшення доступності стоматологічних послуг для дитячого населення територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління економічного розвитку Білоцерківської міської ради. КНП БМР «Дитяча стоматологічна поліклініка». URL: https://economy.bc-rada.gov.ua/ (дата звернення: 13.10.2026).
2. Електронна карта місць надання послуг за програмою медичних гарантій. URL: https://nszu.gov.ua/dashboards/elektronna-karta-misc-nadannia-poslug-za-programoiu (дата звернення: 14.10.2026).
3. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 14.10.2026).
4. Аналітичні панелі (дашборди). Національна служба здоров'я України. URL: https://nszu.gov.ua/nszu-cifrova/onlain-servisi-dasbordi (дата звернення: 15.10.2026).
5. Risk Register in Proactive Risk Management. URL: https://www.linkedin.com/pulse/risk-register-proactive-management-baretzky-and-partners-45o4e/ (дата звернення: 14.10.2026).

УДК 352.07:351.86

КОВАЛЬ Г.О., магістрантка
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено сутність та особливості застосування механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність системного використання правових, організаційних, фінансових і цифрових інструментів для підвищення управлінської спроможності громад та забезпечення їх післявоєнного відновлення.

Ключові слова: механізми публічного управління, розвиток територіальних громад, органи місцевого самоврядування, фінансово-економічне забезпечення, післявоєнне відновлення територій.

Стратегічні завдання розвитку територіальних громад передбачають використання системи управлінських засобів, здатних забезпечити практичне втілення визначених пріоритетів. Важливе місце в цьому процесі належить механізмам публічного управління, завдяки яким довгострокові орієнтири територіального розвитку набувають конкретного змісту у вигляді управлінських рішень, місцевих програм, інвестиційних проєктів та організаційних заходів.

З точки зору управління розвитком територій механізми публічного управління характеризують як сукупність взаємоузгоджених нормативно-правових, організаційних, фінансово-економічних, інформаційних та інституційних інструментів, застосування яких спрямоване на досягнення суспільно важливих результатів. Їх впровадження доцільне в комплексі, оскільки окремі складові управлінського впливу перебувають у постійній взаємодії. Відповідно, зміни у правовому регулюванні, ресурсному забезпеченні чи організаційній структурі місцевої влади безпосередньо позначаються на використанні інших інструментів та загальному результаті управління територіальним розвитком.

Правовий механізм забезпечує нормативні засади діяльності органів місцевого самоврядування, встановлює обсяг їхніх повноважень, регламентує порядок підготовки й ухвалення управлінських рішень, а також визначає правові форми залучення громадян до

вирішення питань місцевого значення. За умов воєнного стану його застосування характеризується необхідністю узгодження базових засад місцевого самоврядування з особливостями спеціального правового регулювання. Важливе значення для забезпечення правових основ місцевої демократії має Закон України від 9 травня 2024 р. № 3703-IX, спрямований на розвиток народовладдя на рівні місцевого самоврядування [1]. Ухвалення законодавчих змін сприяє вдосконаленню правового забезпечення участі жителів територіальних громад у розв'язанні життєво важливих питань. Зазначені положення набувають особливої актуальності в контексті воєнного та післявоєнного відновлення територій. Формування пріоритетів відбудови та напрямів використання місцевих ресурсів, розробка програм розвитку потребують не лише управлінських рішень відповідних органів влади, а й врахування позицій населення. Залучення громадян до обговорення перспектив розвитку громади сприяє більш точному визначенню наявних проблем, врахуванню інтересів різних соціальних груп, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та можливості громадського контролю за їх виконанням.

Організаційний механізм охоплює систему органів місцевого самоврядування, розподіл повноважень між представницькими та виконавчими структурами, селищним або міським головою, виконавчим комітетом, структурними підрозділами ради та старостами. Результати його впливу визначаються узгодженістю управлінських дій, чіткістю розмежування відповідальності та здатністю забезпечувати належне виконання покладених функцій. В умовах воєнного стану особливого значення набуває адаптація організаційної системи територіальної громади до складних обставин. Вона передбачає можливість оперативного ухвалення рішень, координації заходів у разі виникнення кризових ситуацій, налагодження взаємодії з військовими адміністраціями та іншими органами державної влади, забезпечення гуманітарних потреб населення й підтримання безперервного надання публічних послуг.

Фінансовий механізм забезпечує ресурси для здійснення місцевого самоврядування та реалізації завдань територіального розвитку. Він охоплює процеси по формуванню дохідної частини місцевих бюджетів, плануванню і фінансуванню видатків, управлінню об'єктами комунальної власності, використанню міжбюджетних трансфертів, залученню грантового фінансування та інших джерел ресурсного забезпечення. Належне фінансове управління визначає спроможність територіальної громади виконувати поточні зобов'язання та реалізувати перспективні напрями соціально-економічного розвитку.

Повномасштабна війна суттєво змінила умови для формування та використання фінансових ресурсів місцевого самоврядування. Зростання ризиків у бюджетних надходженнях, поява додаткових видатків і необхідність швидкого перерозподілу коштів ускладнили здійснення середньострокового фінансового планування. За таких обставин територіальні громади змушені забезпечувати збалансованість між фінансуванням установ соціальної сфери, підтримкою житлово-комунального господарства, реалізацією заходів безпеки та формуванням фінансових передумов для відновлення й подальшого розвитку територій.

Акцентуючи увагу на особливостях функціонування органів місцевого самоврядування під час воєнного стану, ряд авторів наголошують на проблемах збереження їхньої фінансової спроможності та необхідності пристосування управлінських механізмів до змінених умов діяльності [2]. У цьому контексті важливим завданням місцевої влади стає не лише пошук додаткових джерел фінансування, а й забезпечення раціонального та результативного використання наявних коштів. Відповідно, зростає значення програмно-цільового методу бюджетування, системного оцінювання бюджетних видатків і забезпечення їх відповідності стратегічним пріоритетам територіального розвитку.

Серед складових механізмів публічного управління виділимо цифровий механізм, який розширює інструментальні можливості органів місцевого самоврядування щодо планування, координації та контролю процесів розвитку територій. Запровадження електронного документообігу, цифрових платформ, геоінформаційних технологій, електронних адміністративних сервісів і систем відкритих даних сприяє скороченню тривалості управлінських процедур, підвищенню доступності публічної інформації та вдосконаленню взаємодії між владою і населенням. Важливим цифровим

інструментом управління відновленням є екосистема DREAM, функціонування якої спрямоване на забезпечення прозорості процесів підготовки, реалізації та відстеження проєктів відбудови. Її використання створює передумови для систематизації проєктної інформації, моніторингу виконання запланованих заходів і посилення контролю за використанням фінансових ресурсів [3].

Важливою складовою цифровізації місцевого управління є забезпечення інформаційної відкритості та підзвітності органів публічної влади, що особливо актуально в умовах воєнного стану [4]. Відтак прозорість управлінських процесів доцільно розглядати не лише як одну з основоположних характеристик демократичного врядування, а й як практичний засіб зміцнення суспільної довіри, підвищення відповідальності посадових осіб та формування сприятливих умов для взаємодії місцевої влади з громадськістю.

Окремого значення в системі механізмів публічного управління територіальним розвитком набуває міжмуніципальне співробітництво, що передбачає об’єднання організаційних, фінансових, кадрових та інфраструктурних можливостей декількох територіальних громад для спільного розв’язання проблем місцевого значення. Застосування такого підходу є особливо доцільним у випадках, коли реалізація окремих завдань потребує значних ресурсів або виходить за межі організаційних можливостей однієї громади. Перспективними напрямами міжмуніципальної взаємодії можуть бути організація управління відходами, розвиток транспортної інфраструктури, забезпечення водопостачання, підвищення рівня пожежної безпеки, спільне надання соціальних послуг та реалізація ініціатив економічного розвитку [5].

Отже, механізми публічного управління розвитком територіальних громад необхідно розглядати як взаємопов’язану систему інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного використання місцевого потенціалу та досягнення стратегічних цілей. Результативність цієї системи визначається рівнем узгодженості нормативно-правового регулювання, організаційної структури управління, фінансово-економічного забезпечення, стратегічного планування, цифрових технологій і комунікаційної взаємодії. Системне застосування зазначених механізмів створює необхідні передумови для підвищення управлінської спроможності територіальних громад, забезпечення їхньої стійкості в умовах воєнного стану та формування основ сталого післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування. Закон України від 09.05.2024 № 3703-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-IX?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 12.10.2026).

2. Баско А. В. Особливості діяльності органів місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах в умовах воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 2. С. 383-390. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.6 URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/303548/295605

3. Цифрова екосистема DREAM. URL: https://dream.gov.ua/ua (дата звернення: 13.10.2026).

4. Губа М. І. Прозорість місцевого самоврядування як фактор забезпечення інституційної стійкості системи публічного управління в умовах воєнного стану. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. № 2. С. 285-290. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.41 . URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/663/634

5. Бойко Олена. Міжмуніципальне партнерство: можливості та перспективи. Децентралізація. URL: https://decentralization.gov.ua/news/19594 (дата звернення: 14.10.2026).

УДК 343.8:351

КРАВЧУК В.І., магістрант
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

РЕСОЦІАЛІЗАЦІЯ ЗАСУДЖЕНИХ ЯК ОБ’ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено сутність ресоціалізації засуджених як об’єкта публічного управління та визначено її правозахисні, соціальні й безпекові складові. Обґрунтовано необхідність удосконалення міжінституційної взаємодії та забезпечення

безперервності соціальної підтримки засуджених у процесі їх підготовки до звільнення й повернення до суспільного життя.

Ключові слова: ресоціалізація засуджених, механізми публічного управління, установи виконання покарань, міжінституційна взаємодія, соціальна адаптація звільнених осіб.

Ресоціалізація засуджених є складним суспільним явищем, дослідження якого потребує поєднання теоретичних підходів правознавства, соціології, психології та публічного управління. Характер цієї категорії зумовлений особливостями повернення особи до повноцінного суспільного життя після перебування в установах виконання покарань. Звільнення з місць позбавлення волі саме по собі не забезпечує відновлення соціального статусу людини та її готовності до самостійного життя. Для успішного входження у суспільний простір необхідними є налагодження соціальних і родинних зв'язків, навичок правомірної поведінки, вирішення житлових питань та працевлаштування, а також забезпечення доступності медичної допомоги та соціальних послуг [1].

Нормативно процес виправлення та ресоціалізації визначено у Кримінально-виконавчому кодексі України, положення якого прописують основні засади виконання кримінальних покарань. Відповідно до статті 6 цього Кодексу до основних засобів виправлення і ресоціалізації засуджених належать встановлений порядок виконання та відбування покарання, залучення до суспільно корисної праці та соціально-виховної роботи, забезпечення загальноосвітнього і професійно-технічного навчання, а також здійснення громадського впливу [2]. Зазначені інструменти формують правову та організаційну основу діяльності установ виконання покарань, спрямованої на підготовку засуджених до подальшого життя поза межами пенітенціарної системи.

Водночас трактування ресоціалізації в наукових джерелах не обмежується сукупністю заходів, які реалізуються безпосередньо під час відбування покарання. Її зміст доцільно розкрити через послідовний процес відновлення й соціалізації особи, засвоєння нею суспільно прийнятних норм поведінки, набуття життєвих компетентностей як передумова для самостійної життєдіяльності. Важливою ознакою цього процесу є його тривалість, оскільки адаптація людини до відкритого соціального середовища продовжується після завершення строку покарання. Відповідно, результативність ресоціалізаційних заходів значною мірою визначається тим, наскільки підготовка до звільнення узгоджується з подальшою соціальною підтримкою [1].

Саме необхідність забезпечення безперервності такого процесу обумовлює доцільність розгляду ресоціалізації як об'єкта публічного управління. Повноваження та ресурсні можливості пенітенціарних установ не охоплюють усього комплексу питань, пов'язаних із подальшим проживанням, працевлаштуванням, отриманням соціальних послуг та тривалою адаптацією людини в територіальній громаді після звільнення. Розв'язання зазначених завдань потребує залучення органів публічної влади, спеціалізованих установ, соціальних служб та інших зацікавлених суб'єктів.

Правові передумови для організації такої взаємодії передбачені Законом України «Про соціальну адаптацію осіб, які відбувають чи відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк». Нормами цього законодавчого акта визначено загальні принципи соціальної адаптації та передбачено можливість участі у відповідній діяльності підприємств, установ, організацій, громадських об'єднань і фізичних осіб [3]. Отже, нормативне регулювання створює підґрунтя для формування системи підтримки, у межах якої державні інституції взаємодіють із місцевим самоврядуванням та представниками громадянського суспільства задля забезпечення належних умов повернення звільнених осіб до суспільного життя.

З позицій публічного управління ресоціалізацію засуджених доцільно розглядати як напрям державної політики, що поєднує три взаємозалежні складові: правозахисну, соціальну та безпекову. Правозахисна складова ґрунтується на необхідності забезпечення поваги до людської гідності та дотримання основоположних прав особи незалежно від її правового статусу. Призначення та відбування кримінального покарання не позбавляє людину гарантованих прав, за винятком обмежень, установлених законодавством і відповідним судовим рішенням.

Соціальна складова відображає зацікавленість держави та суспільства у створенні реальних можливостей для повернення осіб, які відбули покарання, до звичайних умов життя. На практиці це означає сприяння вирішенні проблем зайнятості, забезпечення житлом, відновлення сімейних відносин, отримання необхідної медичної допомоги та доступу до соціальних послуг. Відсутність належної підтримки після звільнення може посилювати соціальне відчуження особи та ускладнювати її інтеграцію в територіальну громаду. Відтак соціальний напрям ресоціалізації потребує узгодження діяльності пенітенціарних установ із можливостями місцевої системи соціального захисту населення.

Безпекова складова пов'язана із суспільною потребою зменшити ризики повторного вчинення кримінальних правопорушень та підтримка належного рівня громадської безпеки. Формування сприятливих умов для законослухняної поведінки після звільнення має значення не лише для конкретної особи, а й для територіальної громади та суспільства загалом. При цьому ефективність ресоціалізації не може оцінюватися виключно через індивідуальні зусилля колишнього засудженого. На її результати впливають доступність соціальної інфраструктури, якість державних програм підтримки, можливості працевлаштування та здатність відповідних інституцій забезпечувати скоординовану допомогу.

Особливої уваги потребує перехідний період, коли особа залишає установу виконання покарань і повертається до відкритого суспільного середовища. Недостатня узгодженість дій між суб'єктами, відповідальними за підготовку до звільнення та подальшу підтримку, може спричиняти перерви в наданні допомоги. Саме тому організація міжвідомчої взаємодії має розглядатися як один із пріоритетних напрямів удосконалення публічного управління ресоціалізаційними процесами.

Важливе місце в забезпеченні такої взаємодії належить органам пробації. Закон України «Про пробацію» визначає правові та організаційні засади відповідної діяльності, зокрема передбачає участь уповноважених органів пробації у підготовці засуджених до звільнення [4]. Завдяки цьому створюються передумови для налагодження зв'язків між установами виконання покарань, органами місцевого самоврядування, соціальними службами та іншими організаціями, які можуть бути залучені до вирішення проблем звільненої особи. Отже, інститут пробації виконує важливу координаційну функцію, сприяючи поступовому переходу від пенітенціарного впливу до соціальної адаптації в умовах територіальної громади.

Таким чином, ресоціалізацію засуджених як об'єкт публічного управління доцільно визначати як системний процес цілеспрямованого та узгодженого впливу органів державної влади, установ виконання покарань, органів пробації, місцевого самоврядування, суб'єктів соціального патронажу й інститутів громадянського суспільства, спрямований на створення організаційних, правових і соціально-економічних умов для відновлення особи як самостійного законослухняного члена суспільства. Ефективність такого управління визначається передусім здатністю забезпечити безперервність ресоціалізаційних заходів, узгодженість міжінституційної взаємодії та доступність необхідної підтримки після звільнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Колодій І. М. Інноваційні методи та інструменти ресоціалізації засуджених в розрізі реалізації Стратегії реформування пенітенціарної системи. Наукові записки. Серія: Право. 2025. Вип. 18. С. 202–208. DOI: 10.36550/2522-9230-2025-18-202-208. URL: https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/583

2. Кримінально-виконавчий кодекс України : Кодекс України від 11.07.2003. № 1129-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1129-15?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.10.2026).

3. Про соціальну адаптацію осіб, які відбувають чи відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк : Закон України від 17.03.2011. № 3160-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3160-17 (дата звернення: 02.10.2026).

4. Про пробацію : Закон України від 05.02.2015. № 160-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-19 (дата звернення: 03.10.2026).

УДК 352:316.77:355.01

ЛЕВАДНЮК М.О., магістрантка
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено складові трансформації комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та визначено основні чинники, що впливають на їхню результативність. Обґрунтовано необхідність удосконалення комунікативної політики територіальних громад на засадах інформаційної стійкості, оперативності, безпеки та багатоканальної взаємодії з населенням.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, комунікативна політика, воєнний стан, інформаційна стійкість територіальної громади, кризові комунікації.

Повномасштабне російське вторгнення спричинило суттєві зміни в організації діяльності територіальних громад України, зумовивши необхідність перегляду підходів до місцевого самоврядування. Поряд із реалізацією визначених законодавством повноважень органи місцевої влади зіткнулися з потребою розв'язання проблем, пов'язаних із безпекою населення, гуманітарним забезпеченням, соціальною підтримкою, функціонуванням критичної інфраструктури та протидією інформаційним загрозам. Ці обставини вплинули на форми та практичні інструменти комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування.

У довоєнний період основними завданнями комунікативної політики на місцевому рівні були забезпечення прозорості управлінських процесів, оприлюднення інформації про діяльність місцевих органів влади, висвітлення реалізації програм, залучення громадськості до ухвалення рішень та інформування населення про порядок отримання адміністративних послуг. З початком повномасштабної війни ці напрями не втратили свого значення, однак їх доповнили нові завдання, насамперед пов'язані зі своєчасним доведенням до громадян інформації, необхідної для збереження життя, здоров'я та забезпечення належних умов життя. Тому своєчасність, точність і зрозумілість офіційних повідомлень набули особливого значення, оскільки недоліки інформаційного супроводу управлінських рішень можуть мати не лише організаційні, а й безпосередні безпекові наслідки.

Запровадження правового режиму воєнного стану передбачає застосування спеціальних організаційно-правових механізмів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування [1]. Проте функціонування в умовах відповідного правового режиму не усуває необхідності дотримання принципів публічності та підзвітності місцевої влади, хоча особливого значення мають допустимі межі інформаційної відкритості з урахуванням вимог національної безпеки. Особливого підходу потребує оприлюднення відомостей, за якого забезпечується право населення на отримання суспільно необхідної інформації та водночас запобігається поширенню даних, здатних створити додаткові загрози для громади.

Зміна умов діяльності місцевих органів влади зумовила переосмислення підходів до оцінювання якості публічних комунікацій. Важливими ознаками комунікативної діяльності стають швидкість реагування на зміну ситуації, достовірність поширюваних повідомлень, захищеність інформаційних ресурсів, безперервність функціонування каналів зв'язку та своєчасне уточнення оприлюдненої інформації.

Особливе місце в системі комунікацій органів місцевого самоврядування посідає інформаційне забезпечення кризового реагування. Його ефективність значною мірою визначається тривалістю проміжку між виникненням події та доведенням офіційної інформації до населення. Відсутність своєчасних роз'яснень спричиняє поширення чуток, недостовірних відомостей і маніпулятивних повідомлень, які можуть посилювати соціальну напруженість та знижувати рівень довіри до місцевої влади. З огляду на це комунікативна діяльність має передбачати не тільки оперативне висвітлення подій, а й зрозуміле для всіх отримання перевіреної інформації з офіційних джерел.

За таких умов комунікативна політика органів місцевого самоврядування дедалі тісніше пов'язується із забезпеченням інформаційної стійкості територіальної громади. З управлінського погляду її можна визначити як здатність місцевої системи інформаційної взаємодії забезпечувати достовірність та безпечність інформаційного обміну за наявності зовнішніх загроз [2]. Відповідна стійкість формується завдяки узгодженим діям відповідальних посадових осіб, використанню різних каналів інформування, належній організації перевірки повідомлень та підтримці постійного зв'язку з жителями громади.

Вагомою ознакою трансформації місцевих комунікацій є зміна тематики повідомлень. Питання благоустрою населених пунктів, використання земельних ресурсів, функціонування освітніх закладів, надання соціальних і житлово-комунальних послуг є складовими інформації, що надається місцевою владою. Водночас значно зросла потреба в інформуванні з питань цивільного захисту, оповіщення про небезпеку, доступних захисних споруд, графіків енергопостачання, правил ліквідації наслідків пошкодження об'єктів інфраструктури. Важливе значення має інформаційний супровід заходів підтримки військовослужбовців і членів їхніх сімей, допомоги внутрішньо переміщеним особам, організації гуманітарних ініціатив, реалізації ветеранської політики та відновлення пошкодженого житла.

Зростання обсягів комунікаційних завдань супроводжується активним використанням цифрових технологій. Офіційні вебсайти, сторінки органів місцевого самоврядування в соціальних мережах, електронні сервіси та цифрові засоби оперативного інформування дають змогу прискорити поширення повідомлень і забезпечити їх доступність для значної частини населення. Водночас, посилення ролі електронних комунікацій актуалізувало проблему нерівного доступу громадян до цифрових ресурсів. Насамперед це стосується людей старшого віку, які мають недостатнім рівнем цифрової грамотності, жителів віддалених населених пунктів з обмеженим доступом до електропостачання чи інтернету.

У зв'язку з цим використання цифрових платформ не може розглядатися як повноцінна заміна традиційних способів інформування. Забезпечення доступності місцевої комунікації потребує одночасного застосування електронних та офлайн-інструментів, зокрема особистих звернень, телефонного зв'язку, інформаційних стендів, повідомлень через старост і представників комунальних установ. Саме поєднання різних способів доведення інформації дає змогу зменшувати ризики виключення окремих соціальних груп із комунікаційного простору громади та підтримувати інформаційну взаємодію навіть за умов тимчасової недоступності окремих технологічних засобів [3].

Важливу організаційну роль у забезпеченні такої взаємодії відіграє інститут старост. Для громад, до складу яких входять територіально віддалені населені пункти, старости виступають однією з основних ланок комунікації між органами місцевого самоврядування та жителями відповідних територій. Їхня участь у поширенні офіційної інформації, збиранні звернень, виявленні актуальних потреб населення та передаванні пропозицій до виконавчих органів ради сприяє формуванню більш доступної системи місцевого інформаційного обміну. Зокрема, на офіційному вебресурсі Володарської селищної територіальної громади передбачено інформаційні розділи, присвячені старостинським округам і звітності старост [4]. Наявність відповідних інформаційних матеріалів свідчить про існування організаційних передумов для розвитку багаторівневої комунікаційної системи, у межах якої центральний апарат селищної ради, її структурні підрозділи та старости можуть забезпечувати узгоджене інформування населення. Водночас на практиці існує залежність від чіткого розподілу комунікаційних повноважень, регулярності обміну інформацією та налагодженого механізму зворотного зв'язку.

Отже, вплив воєнного стану на комунікативну діяльність органів місцевого самоврядування проявляється не у відмові від традиційних принципів інформаційної відкритості, а в істотному ускладненні завдань і механізмів їх реалізації. Публічна комунікація поступово перетворюється з переважно інформаційного інструменту на важливу складову забезпечення безпеки населення, безперервності управлінських процесів, суспільної згуртованості та довіри до місцевих інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 05.10.2026).
2. Інформаційна стійкість громад: розробка стратегій протидії маніпулятивним тактикам, технікам та процедурам для органів місцевого самоврядування (Фаза II). URL: https://mygiivska-gromada.gov.ua/news/1784547217/ (дата звернення: 06.10.2026).
3. Романенко Є. О. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз : монографія. Київ : НАДУ, 2014. 399 с. URL: https://www.old.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/14098.098.pdf
4. Володарська селищна територіальна громада Київської області, Білоцерківського району: офіційний вебсайт. URL: https://volodarska-gromada.gov.ua/ (дата звернення: 07.10.2026).

УДК 351.77:614.2:005.6:336.1

ЄРЬОМЕНКО В.А., магістрантка
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Досліджено особливості публічного управління якістю медичних послуг і фінансовою стійкістю закладів охорони здоров'я в умовах реформування медичної сфери та воєнного стану. Обґрунтовано напрями вдосконалення управлінських механізмів на основі стратегічного планування, інтегрованого моніторингу, фінансового контролю та раціонального використання ресурсів.

Ключові слова: публічне управління охороною здоров'я; якість медичних послуг; фінансова стійкість закладів охорони здоров'я; механізми публічного управління; інтегрований фінансово-клінічний моніторинг.

Реформи у сфері охорони здоров'я України супроводжуються переглядом підходів до організації медичної допомоги, фінансування закладів та оцінювання результатів їхньої діяльності. Особливого значення ці питання набувають в умовах воєнного стану, коли зростання потреб населення в медичних послугах поєднується з обмеженістю фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів. За таких обставин одним із пріоритетів публічного управління стає узгодження двох взаємопов'язаних завдань: забезпечення належної якості медичного обслуговування та підтримання фінансової стійкості закладів охорони здоров'я.

Реформування фінансових відносин у медичній сфері поступово змінює характер відповідальності закладів охорони здоров'я за результати господарської діяльності. Комунальні некомерційні підприємства отримали більш широкі можливості самостійно розпоряджатися ресурсами. Водночас постала необхідність забезпечення збалансованості доходів і витрат, підтримання кадрового потенціалу та оновлення матеріально-технічної бази. Відтак фінансова стійкість перестає бути виключно економічною проблемою закладу й набуває значення важливої передумови безперервного надання медичної допомоги.

Важливим чинником впливу на сучасну систему управління є зміна принципів державного фінансування медичних послуг. За інформацією Національної служби здоров'я України, бюджет Програми медичних гарантій на 2026 рік становить 191,6 млрд грн, що на 16,1 млрд грн перевищує показник попереднього року. Водночас посилюється орієнтація фінансування на складність медичних випадків, якість і обґрунтованість надання допомоги [1].

Тому зростає необхідність удосконалення управлінських процедур на рівні окремих закладів. Забезпечення якості медичних послуг передбачає не лише дотримання клінічних стандартів, а й належну організацію лікувально-діагностичних процесів, фінансування та доступність допомоги, безпеку пацієнтів та результативність використання ресурсів. У цьому контексті особливого значення набувають внутрішній контроль, клінічний аудит, аналіз звернень пацієнтів і систематичне оцінювання показників діяльності. Методичні матеріали Міністерства

охорони здоров’я України орієнтують медичні заклади на формування систем управління якістю, заснованих на регулярному оцінюванні та послідовному усуненні виявлених недоліків [2].

Саме тому актуальним є забезпечення фінансової стійкості медичної установи, яка визначається її здатністю надавати якісні послуги, своєчасно виконувати зобов’язання, забезпечувати поточну діяльність і зберігати можливості розвитку за умов зміни зовнішнього середовища. Як зазначають ряд науковців, результативне управління фінансовими ресурсами потребує регулярної діагностики фінансового стану, своєчасного виявлення ризиків і застосування превентивних управлінських заходів [3].

Наукові дослідження підтверджують доцільність поєднання стратегічного та оперативного бюджетування в діяльності закладів охорони здоров’я. Такий підхід дозволяє узгоджувати поточні витрати з перспективними завданнями розвитку, визначати фінансові пріоритети та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. В умовах обмеженого державного фінансування та зростаючого попиту на якісні медичні послуги ефективне бюджетування виконує не просту технічну функцію розрахунку витрат, а стає стратегічним інструментом управління [4].

Особливістю публічного управління у досліджуваній сфері є багаторівневий характер управлінського впливу. Державні інституції визначають нормативні вимоги, фінансові гарантії та засади контролю. Органи місцевого самоврядування як засновники комунальних закладів беруть участь у формуванні умов їх розвитку, фінансуванні місцевих програм і забезпеченні доступності медичної допомоги. Безпосередньо керівництво медичних підприємств відповідає за організацію роботи, використання ресурсів і досягнення встановлених показників.

Важливим напрямом удосконалення управління є запровадження інтегрованого моніторингу, який поєднуватиме фінансові та якісні характеристики діяльності закладу. Доцільно використовувати показники ліквідності, структури доходів, собівартості послуг, кадрової забезпеченості, задоволеності пацієнтів, доступності допомоги та дотримання клінічних вимог. Практичну основу для фінансового оцінювання становить запропонований МОЗ електронний інструмент Fin_Stab 1.0, який передбачає аналіз шести блоків діяльності медичного закладу [5].

Отже, забезпечення якості медичних послуг і фінансової стійкості закладів охорони здоров’я доцільно розглядати як взаємопов’язані складові єдиного процесу публічного управління. Його вдосконалення потребує посилення стратегічного планування, розвитку управлінської аналітики, запровадження ризикоорієнтованого фінансового контролю та узгодження відповідальності державних, муніципальних і внутрішньоорганізаційних суб’єктів. Реалізація зазначених підходів сприятиме раціональнішому використанню ресурсів, підвищенню якості медичного обслуговування та збереженню спроможності медичних закладів функціонувати в умовах тривалих кризових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національна служба здоров’я України. Програма медичних гарантій: що змінюється у 2026 році. 31.12.2025. URL: https://nszu.gov.ua/news/prohrama-medychnykh-harantii-shcho-zminiuietsia-u-2026-r (дата звернення: 14.10.2026).

2. Міністерство охорони здоров’я України. Якість : офіційний вебсайт. URL: https://moz.gov.ua/uk/jakist (дата звернення: 14.10.2026).

3. Посилкіна О. В., Лісна А. Г., Дзюбенко Л. М. Науково-практичні підходи до управління фінансовою стійкістю закладів охорони здоров’я в кризових умовах. Економічна парадигма. 2026. № 6 (110). С. 368–378. DOI: https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-41.

4. Запорожан Л. П., Черевко Н. Г., Феш М. С., Литвинова О. Н. Бюджетування в закладах охорони здоров’я в умовах медичної реформи в Україні. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров’я України. 2025. № 3. С. 105-111. DOI: https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.3.15651.

5. Міністерство охорони здоров’я України. Фінанси. Базовий електронний інструмент з оцінки фінансової стійкості закладів охорони здоров’я «Fin_Stab 1.0» : офіційний вебсайт. URL: https://moz.gov.ua/finansi (дата звернення: 15.10.2026).

УДК 338.465:628.1/.3:352.07:502.131.1

МАТВІЄНКО В.В., магістрантка
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.**, кан. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
vikamatvienko315@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Обґрунтовано організаційно-економічні засади управління послугами водопостачання та водовідведення територіальних громад, визначено чинники забезпечення їхньої ефективності та окреслено пріоритетні напрями вдосконалення управлінських механізмів на основі узгодження економічних, соціальних та екологічних складових сталого розвитку.

Ключові слова: водопостачання, водовідведення, територіальні громади, організаційно-економічний механізм, сталий розвиток.

Забезпечення населення якісними й доступними послугами водопостачання та водовідведення є пріоритетом сталого розвитку територіальних громад, що визначає якість життя, екологічну безпеку та інвестиційну привабливість територій. Водночас зношеність інфраструктури, енергоємність виробництва й обмеженість фінансово-інвестиційних ресурсів зумовлюють необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму управління для забезпечення фінансової, технологічної та екологічної стійкості галузі.

Актуальність проблеми посилюється реалізацією Цілі сталого розвитку 6 «Чиста вода та належні санітарні умови». У 2024 р. у світі 2,1 млрд осіб не мали доступу до безпечно організованого питного водопостачання, а 3,4 млрд – до належних санітарних послуг [1], що актуалізує необхідність підвищення ефективності управління водогосподарською інфраструктурою.

Для України вирішення зазначених завдань пов’язане з наслідками повномасштабної війни, яка спричинила значні руйнування об’єктів критичної інфраструктури, порушення виробничо-технологічних зв’язків та зростання потреб у фінансуванні відновлювальних заходів. Відповідно до П’ятої швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України, станом на 31 грудня 2025 р. прямі збитки у секторі водопостачання та санітарії оцінювалися у 7,8 млрд дол. США [2]. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління комунальними послугами та формування адаптивних організаційно-економічних механізмів, спроможних забезпечити стійкість функціонування підприємств в умовах ресурсних обмежень і підвищених ризиків.

На нашу думку, такі механізми охоплюють взаємопов’язані організаційні структури, економічні методи, фінансові інструменти та регуляторні важелі, спрямовані на безперебійність послуг, раціональне використання ресурсів і збалансування інтересів громади, підприємств та споживачів. Їх реалізація передбачає узгодження соціальної доступності послуг з економічно обґрунтованим відшкодуванням витрат і забезпеченням фінансової стійкості підприємств, зокрема засобами тарифного регулювання [3].

Вважаємо, що підвищення ефективності управління потребує переходу до стратегічного планування, фінансово-економічного оцінювання та інвестиційної модернізації інфраструктури, орієнтованої на енергоефективність, скорочення втрат води й удосконалення очисних технологій. Прикладом є схвалення інвестиційної програми водоканалу м. Ужгорода на 2025 р. обсягом 20,05 млн грн без ПДВ [4].

Результативність інвестиційної діяльності визначається ефективністю цільового використання ресурсів, що потребує оцінювання проєктів за критеріями зниження експлуатаційних витрат, енергоспоживання й аварійності мереж, підвищення якості послуг та екологічної ефективності. Важливим напрямом удосконалення організаційно-економічного механізму є диверсифікація фінансування шляхом поєднання власних коштів, кредитів, грантів і ресурсів

міжнародних фінансових організацій з урахуванням вартості капіталу, окупності та ризиків. Практичним прикладом є схвалена інвестиційна програма ТОВ «БІЛОЦЕРКІВВОДА» на 2024 р. обсягом 59,93 млн грн без ПДВ [5]. Водночас підвищення ефективності управління потребує посилення взаємодії місцевого самоврядування, підприємств і споживачів через громадські консультації, прозорість інвестиційних програм, цифровізацію обслуговування та моніторинг результативності діяльності.

У контексті сталого розвитку територіальних громад доцільно розширити традиційну систему оцінювання ефективності управління, доповнивши фінансово-економічні показники соціальними та екологічними індикаторами. Зокрема, фінансову результативність пропонується оцінювати за рівнем покриття операційних витрат доходами, рентабельністю операційної діяльності, платоспроможністю та інвестиційною спроможністю підприємства; технологічну – за питомими втратами води, енергоємністю водопостачання і водовідведення, частотою аварій та ступенем зношеності мереж; соціальну – за безперервністю надання послуг, їх доступністю та рівнем задоволеності споживачів; екологічну – за якістю очищення стічних вод, раціональністю водокористування та дотриманням природоохоронних вимог.

Таким чином, удосконалення організаційно-економічних засад управління послугами водопостачання та водовідведення в умовах сталого розвитку територіальних громад повинно ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, фінансово обґрунтованої тарифної політики, диверсифікації інвестиційних ресурсів, технологічної модернізації та посилення інституційної взаємодії учасників управлінського процесу. Принципового значення набуває переорієнтація управління з підтримання поточної діяльності підприємств на формування їх довгострокової економічної спроможності та інфраструктурної стійкості. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню якості й надійності комунальних послуг, раціоналізації використання водних та енергетичних ресурсів, зменшенню фінансових ризиків і створенню належних передумов для збалансованого соціально-економічного розвитку територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. World Health Organization, United Nations Children’s Fund. Progress on household drinking water, sanitation and hygiene 2000–2024: special focus on inequalities. Geneva : WHO and UNICEF, 2025. URL: https://data.unicef.org/resources/jmp-report-2025/ (дата звернення: 28.09.2026).
2. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). February 2022 – December 2025. 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025 (дата звернення: 30.09.2026).
3. Про встановлення тарифів на централізоване водопостачання та централізоване водовідведення Приватному акціонерному товариству «Акціонерна компанія «Київводоканал» : постанова НКРЕКП від 30.12.2025 № 2302. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2302874-25 (дата звернення: 01.10.2026).
4. Про схвалення Інвестиційної програми (інвестиційного проекту) Комунального підприємства «Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства міста Ужгорода» на 2025 рік : постанова НКРЕКП від 03.06.2025 № 820. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0820874-25 (дата звернення: 01.10.2026).
5. Про схвалення Інвестиційної програми (інвестиційного проекту) Товариства з обмеженою відповідальністю «БІЛОЦЕРКІВВОДА» на 2024 рік : постанова НКРЕКП від 22.10.2024 № 1802. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v1802874-24 (дата звернення: 01.10.2026).

УДК 334.72: 631.15

КЛИМЕНКО А.С., магістрант
Науковий керівник – **ЮХИМЕНКО П.І.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ПЕРЕВАГИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Розкрито переваги малого фермерського підприємства в новому економічному середовищі та викликах війни, показані основні проблеми їх ефективного функціонування на прикладі фермерів Узинської громади.

Ключові слова: малі фермерські господарства, ефективність, економічна мотивація, прибуток, рівень рентабельності, ринок.

У зруйнованому економічному середовищі, яке спричинило зростання собівартості, кадровий голод, логістичні труднощі та реалії війни дедалі сильніше тиснуть на малі фермерські господарства. В цих умовах для багатьох із них питання вже не лише в розвитку, а у здатності залишатися економічно життєздатними. Проте, навіть в цих умовах важливими перевагами малого фермерського господарства над іншими формами господарювання в с/г є [2]:

- непохитними залишаються економічні мотиваційні – ставши власниками землі, мають високу особисту мотивацію та відповідальність за економічні результати ведення свого приватного господарства намагається забезпечити вищі прибутки і рівень рентабельності;
- важливою залишається організаційна складова – фермер, як власник землі, орієнтується на її збереження та примноження якості, що є важливим в умовах зеленої економіки;
- у порівнянні з великими господарствами не забюрократизована управлінська складова – кожний фермер намагається максимально наблизити її до досконалої система управління, приймає рішення самостійно;
- простота організаційна структура, яка спрямована на підвищення ефективності організації виробництва та досягненню певних соціальних цілей;
- особливо для сімейного типу підприємництва, стабілізуюча – практично відсутність плинності кадрів та інші кадрові проблеми, що сприяє формуванню людського капіталу для виробництва, розвитку сільських територій [3];
- завойований імідж в середовищі споживача через постачання максимально якісної виробленої/вирощеної продукції, швидше реагує на потреби та кон'юнктуру ринку;
- важлива соціальна складова, побутова – можливість поєднання виробничої та побутової сторін життєдіяльності, що не потребує додаткових затрат на соціальну складову (наприклад, житло) [1];
- сімейна – можливість вести справу з родиною, виховувати продовжувачів своєї справи, передавати власний досвід наступним поколінням.

Нами було проведене дослідження через опитування власників малих фермерських господарств Узинської громади (16 осіб), які дали можливість виявити і основні проблеми забезпечення ефективного функціонування малих фермерських господарств (рис.1).



Рис. 3. **Основні проблеми забезпечення ефективного функціонування малого фермерського господарства Узинської громади.**
Джерело: результати опитування.

Отже, проведений аналіз функціонуванні малого фермерського господарства в новому економічному середовищі свідчить про недосконаліть інституціонального порядку щодо підтримки його розвитку на селі. Важливим напрямком його підтримки є формування аграрної політики за аналогією успішних країн. Сприяння їх технічному переобладнанню та втіленню інноваційних зелених технологій, що сприятиме зростанню ефективності малих агропідприємництва, що дасть можливість їм активніше приймати участь у вирішенні соціальних проблем громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сімейні ферми України: як дати малому фермеру переваги масштабу. ПРОПОЗИЦІЯ. 23 Вересня 2026. URL: https://propozitsiya.com/articles/informatsiya/simeyni-fermy-v-ukrayini-yak-daty-malomu-fermeru-perevahy-masshtabu

2. Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва: монографія, 2-ге видання / П.І. Юхименко, О.А. Шуст, Т.М. Димань та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Шуст О. А. Київ: SBA Print, 2026. 552 с.

3. ФОП чи ФГ для власного фермерського господарства: який варіант обрати у 2025. Земляк. 12 Травня 2025. URL: https://zemliak.com/konsultacii/9000-fop-chi-fg-dlya-vlasnogo-fermerskogo-gospodarstva-yakiy-variant-obrati-u-2025

УДК 159.923:355.711

БЕРЕЗА К., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **АЛЄКСЄЄВА О.І.,** старший викладач
Білоцерківський національний аграрний університет
Olenka150783@ukr.net

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТОВАНІСТЬ ТА ПОТРЕБА В СОЦІАЛЬНІЙ ПІДТРИМЦІ ПЕРСОНАЛУ ВІЙСЬКОВОГО ГОСПІТАЛЮ

Проаналізовано особливості соціально-психологічної адаптованості медичного персоналу військових госпіталів. Висвітлено роль емоційного виснаження, вторинної травматизації персоналу. Визначено потреби персоналу в різних видах соціальної та психологічної підтримки для збереження їх ментального здоров'я та професійної ефективності.

Ключові слова: соціально-психологічна адаптованість, соціальна підтримка, персонал військового госпіталю, військова медицина, стресостійкість, ментальне здоров'я, професійне вигорання.

Проблема збереження ментального здоров'я та забезпечення високого рівня соціально-психологічної адаптованості персоналу військово-медичних закладів набуває особливого значення в умовах тривалого воєнного стану. Робота у військовому госпіталі супроводжується надмірними фізичними та психоемоційними навантаженнями, високою відповідальністю за життя та здоров'я поранених військовослужбовців, а також постійним зіткненням із наслідками бойових травм.

У психологічному контексті соціально-психологічна адаптованість персоналу розглядається як цілісна система характеристик особистості, що забезпечує її успішне функціонування в професійному середовищі, збереження психологічного благополуччя та здатності до ефективної взаємодії в колективі в умовах високого рівня стресу [1, с. 28]. Для працівників військово-медичної сфери специфіка адаптаційного процесу полягає в необхідності одночасного подолання загальностратегічних викликів війни та щоденних інтенсивних професійних стресорів.

Одним із ключових психологічних факторів, що впливають на рівень адаптованості медичного персоналу, є тривалий вплив екстремальних умов діяльності. Постійна робота з важкими пораненнями, високий темп прийняття критичних рішень та брак часу для повноцінного відновлення створюють ризики розвитку професійного вигорання, емоційного виснаження та вторинного травматичного стресу [2, с. 45]. У таких умовах традиційні адаптаційні механізми особистості можуть виявлятися недостатніми, що призводить до виникнення ознак дезадаптації.

Значну роль у забіганні дезадаптивним станам відіграють внутрішні та зовнішні соціально-психологічні ресурси особистості. Серед них вагоме місце посідає стресостійкість, резильєнтність та сформованість конструктивних копінг-стратегій, які дозволяють фахівцям зберігати професійну працездатність та особистісну цілісність [3, с. 68]. Проте самостійне подолання стресу без належної зовнішньої допомоги суттєво підвищує ризик психічного виснаження працівників.

Важливим зовнішнім чинником підтримання високого рівня адаптованості є соціальна підтримка. У контексті діяльності військового госпіталю потреба в соціальній підтримці охоплює декілька рівнів: емоційну підтримку з боку родини та колег, інформаційну та інструментальну підтримку від керівництва закладу, а також фахову психологічну допомогу [4, с. 51]. Сприйняття працівником наявності такої підтримки виступає потужним буфером, що пом'якшує негативний вплив травматичних стресорів.

Особливості взаємодії в медичному колективі військового госпіталю мають безпосередній вплив на формуванні сприятливого психологічного клімату. Взаємопідтримка**,** високий рівень довіри між колегами та відчуття командної згуртованості сприяють формуванню колективної резильєнтності, що допомагає долати кризові ситуації [1, с. 34]. Водночас відсутність належної комунікації чи наявність конфліктного середовища підсилюють психологічне напруження й знижують показники адаптованості.

Специфікою роботи цивільних та військових медиків у госпіталях під час війни є також необхідність надання психологічної підтримки безпосередньо пораненим військовослужбовцям.

Виконуючи роль першої ланки психологічного відновлення бійців, персонал госпіталю акумулює значний обсяг їхнього психологічного болю, що підсилює потребу самих медиків у спеціалізованому психологічному супроводі [5, с. 89].

У сучасній психологічній науці наголошується, що задоволення потреби в соціально-психологічній підтримці є обов'язковою умовою збереження ментального здоров'я працівників організацій, які функціонують в екстремальних умовах [4, с. 58]. Нехтування цією потребою призводить до плинності кадрів, зниження якості надання медичної допомоги та зростання рівня психоматичних розладів серед персоналу.

Важливим механізмом підтримки адаптованості є запровадження системних заходів психопрофілактики безпосередньо за місцем роботи. Організація груп взаємопідтримки, балінтовських груп, використання елементів психотерапевтичних технологій та забезпечення умов для психологічного розвантаження дозволяють своєчасно нівелювати прояви стресу [6, с. 112].

Окрім цього, важливу роль у формуванні суб'єктивного відчуття адаптованості відіграє ціннісно-смислова сфера особистості працівника. Усвідомлення важливості власної професійної місії, соціальна цінність праці та визнання суспільством внеску військових медиків виступають потужними мотиваційними чинниками, які підтримують ресурси фахівців навіть у найскладніші періоди.

У сучасному українському суспільстві дослідження соціально-психологічної адаптованості та потреб у підтримці персоналу військових госпіталів набуває виняткової практичної актуальності. Розробка ефективних програм психологічного супроводу цієї категорії фахівців є запорукою стійкості всієї системи військово-медичного забезпечення.

Таким чином, соціально-психологічна адаптованість персоналу військового госпіталю є динамічним утворенням, що залежить від балансу між інтенсивністю професійних стресорів та наявністю внутрішніх і зовнішніх ресурсів подолання стресу.

Отже, рівень адаптованості та психологічного благополуччя персоналу військово-медичних закладів безпосередньо пов'язаний із ступенем задоволення їхніх потреб у соціальній та психологічній підтримці. Створення дієвої системи психосоціального супроводу, покращення комунікації в колективі та впровадження заходів із профілактики вигорання є необхідними умовами для збереження кадрового потенціалу військових госпіталів та забезпечення їхньої ефективної діяльності в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барко В. І. Психологічні особливості професійної адаптації. Київ : Ліра-К, 2022. 218 с.
2. Бойко В. В. Психологія вигорання медичних працівників. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 176 с.
3. Гусар О. В. Психологічні ресурси адаптованості особистості. Київ : Нічлава, 2022. 240 с.
4. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій. Київ : НАПН України, 2021. 110 с.
5. Засєкіна Л. В. Вторинний травматичний стрес. Луцьк : ВНУ, 2022. 192 с.
6. Зозуля І. С. Практична психотерапія при ПТСР. Київ : НАПН України, 2022. 148 с.

УДК 159.9:316.6:331.101.3

ПОПОК К.С., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **АЛЄКСЄЄВА О.І.,** старший викладач
Білоцерківський національний аграрний університет
olenka150783@ukr.net

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглянуто взаємозв'язок соціально-психологічного клімату та ефективності командної роботи в сучасній організації. Проаналізовано сутність, структуру та чинники формування психологічного клімату в колективі. Охарактеризовано ознаки сприятливого та несприятливого клімату. Визначено роль керівника, стилю управління, формальної та неформальної комунікації у забезпеченні результативної командної взаємодії.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, ефективність командної роботи, команда, довіра, взаємопідтримка, комунікація в колективі, психологічне благополуччя.

Соціально-психологічний клімат є важливим чинником ефективності командної роботи. Сприятлива атмосфера в колективі сприяє зниженню плинності кадрів, швидкому досягненню поставлених цілей та високій продуктивності команди. В умовах переходу на дистанційний формат і посилення конкуренції на ринку праці важливою є не лише продуктивність команди, а й психологічне благополуччя кожного її працівника.

Психологічна атмосфера в колективі визначає якість взаємодії між колегами і є фундаментом для ефективної командної роботи. Це дає можливість зрозуміти, наскільки колектив єдиний, чи довіряють колеги один одному та який загальний емоційний клімат панує в офісі. Тому важливими є не лише професійні навички, а й ефективність спільної діяльності. Наявність у колективі конфліктів, недовіри, створення окремих неформальних груп та ін., може ускладнювати ефективність роботи команди та негативно впливати на соціально-психологічний клімат в організації [1].

Для кращого розуміння взаємозв'язку соціально-психологічного клімату та командної роботи в організації розглянемо його сутність.

Соціально-психологічний клімат – це загальний настрій, атмосфера у команді, котрий визначає характер стосунків між колегами, а також базується на спільних цінностях, традиціях та правилах поведінки тощо. Дослідники зазначають, що соціально-психологічний клімат характеризує якість міжособистісних стосунків у колективі та впливає на ефективність спільної діяльності [1;5].

Також важливою складовою соціально-психологічного клімату є рівень довіри між працівниками, підтримка, згуртованість, повага, характер спілкування та ставлення кожного з членів колективу до спільної роботи [1;3]. На формування клімату впливають цінності, традиції, організаційна культура та правила взаємодії в колективі, а також особистісні взаємини між працівниками та керівництвом. Важливим є і стиль управління керівника, його ставлення до працівників та сприйняття ними керівництва[2].

Сприятливий соціально-психологічний клімат є важливим для ефективної командної роботи в організації. Його основними ознаками є взаємопідтримка, повага, довіра, згуртованість та задоволеність спільною діяльністю [3]. За таких умов працівники можуть звертатись один до одного за допомогою, вільно висловлювати свої думки і не боятись осуду з боку інших. Важливим чинником є можливість працівникам відчувати себе частиною команди, що думка кожного враховується та сприяє кращій взаємодії в команді. А спільне розуміння цілей роботи допомагає об'єднувати зусилля всіх працівників для досягнення спільного результату [4]. Натомість несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється у конфліктах, недовірі, напруженості у відносинах, плітках та створенні окремих неформальних груп, що ускладнює взаємодію між працівниками та заважає досягати бажаного особистого та командного результату.

Ефективність командної роботи залежить від того, наскільки узгоджена взаємодія працівників між собою та як вони виконують спільні завдання. Важливою умовою ефективної роботи є чіткий розподіл ролей, відповідальності працівників, ефективна комунікація, взаємодопомога та спільне розуміння цілей всієї команди [4]. Важливою є також роль керівника, який має організувати роботу команди, розподілити обов'язки між працівниками, підтримувати їх взаємодію та допомагати у вирішенні робочих питань. Якщо керівник дотримується цього, робота працівників буде значно кращою.

Основою ефективної роботи команди є відкрита комунікація, оскільки працівникам необхідно вільно ділитися думками, обмінюватися інформацією, разом розв'язувати проблемні питання та мати якісний зворотний зв'язок. Також важливим неформальне спілкування в колективі, зустрічі, які можуть сприяти кращому знайомству працівників між собою, формуванню довіри та відчуття приналежності до команди тощо. Крім того, спільні цінності та розуміння кожним працівником своєї ролі допомагають краще координувати дії та швидко досягати поставлених цілей.

Важливим для формування сприятливого соціально-психологічного клімату є підвищення ефективності командної роботи [1; 3]. Коли працівники відчувають підтримку, довіру та

готовність колег до спільної роботи, їм легше обмінюватись інформацією, розподіляти завдання та спільно знаходити вирішення проблем [1; 4]. Водночас напружені відносини, конфлікти та недостатня комунікація можуть ускладнювати взаємодію між працівниками та негативно впливати на спільний результат. Тому формування сприятливого соціально-психологічного клімату є важливою умовою ефективної командної роботи в організації.

Отже, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в організації має бути одним із важливих напрямів роботи, оскільки від цього значною мірою залежать взаємодія працівників, їхній психологічний стан, результативність командної роботи та досягнення всіх поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сіленко А. О., Чусова О. М., Вербицька О. М. Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення ефективності праці. Ментальне здоров'я. 2025. № 4. С. 186–194. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.32.
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Формування та оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі організації. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2024. Вип. 104, ч. 2. С. 61–73. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-61-73.
3. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 17–20. DOI: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3.
4. Хлєбнікова Т. М., Гречаник О. Є., Темченко О. В. Ефективність командної роботи та колективного прийняття рішень в організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2024. № 7 (87), т. 2. С. 44–53. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10140.
5. Сімоненко О. Роль соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в контексті впровадження децентралізації в Україні: теоретичний аналіз проблеми. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № 2 (26). С. 107–114. DOI: https://doi.org/10.31108/2.2022.2.26.12.

УДК: 159.9:005.96

РАТУШНА А.С., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **АЛЕКСЕЄВА О.І.**, старший викладач
Білоцерківський національний аграрний університет
Olenka150783@ukr.net

РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Проаналізовано сутність, роль та інноваційні інструменти розвитку комунікативної компетентності персоналу організацій. Розглянуто трансформації комунікативних процесів в умовах цифровізації, гібридного формату роботи та кризових викликів.

Ключові слова: комунікативна компетентність, HR-менеджмент, soft skills, цифровізація, кризові комунікації, корпоративна культура, персонал.

Стрімка цифровізація, кризові явища та надзвичайні ситуації в світі змушують бізнес інвестувати в розвиток персоналу організацій. Комунікативні навички команди сьогодні є важливим інструментом для злагодженої роботи та адаптації підприємства до ринкових викликів. Це поняття виходить далеко за рамки звичайного спілкування та сприяє розвитку комунікативної компетентності у працівників організації.

У системі кадрового менеджменту комунікативна компетентність розглядається як важливий елемент формування та розвитку комунікативного потенціалу працівників. Інвестиції у внутрішньоорганізаційні комунікативні програми сприяють підвищенню лояльності кадрового складу, оптимізації управлінських процесів та суттєвому зниженню плинності кадрів [1, с. 47].

Постійний розвиток комунікативних здібностей персоналу дозволяє мінімізувати ризики, які викликані некоректною інтерпретацією завдань чи конфліктами в колективі.

Сучасні умови роботи в організаціях та поширення дистанційної і гібридної моделей

зайнятості персоналу вимагають переосмислення традиційних комунікативних моделей. Комунікативна компетентність виступає провідною складовою soft skills працівників, вимагаючи оволодіння навичками digital-гігієни, асинхронного спілкування та ефективного використання цифрових інструментів взаємодії [2, с. 114]. Високий рівень розвитку цих навичок запобігає інформаційному перевантаженню персоналу та знижує ризик професійного вигорання в умовах не стабільних меж робочого часу.

Ефективні кризові комунікації передбачають опанування технік ненасильницького спілкування, прояву емпатії, а також надання регулярного та об'єктивного зворотного зв'язку (feedback) [3, с. 16]. Здатність керівників та персоналу організацій зберігати конструктивний діалог і прозорість інформування дозволяє знизити рівень тривожності та підтримувати високу психологічну стійкість організації.

Використання сучасних підходів в підвищенні кваліфікації персоналу є важливою складовою успішного розвитку комунікативних компетенцій співробітників бізнес-структур. Традиційні лекційні формати поступаються місцем інтерактивним методам: фасилітаційним сесіям, практичним воркшопам, рольовим іграм, оцінці за методом «360 градусів» та форматам мікронавчання (micro-learning) [4, с. 91]. Впровадження таких методів забезпечує безперервне закріплення комунікативних навичок у реальному робочому контексті без суттєвих часових витрат.

Розвиток комунікативної компетентності персоналу безпосередньо впливає на якість корпоративного управління та загальну ефективність бізнес-процесів та ефективній взаємодії в команді. Наявність чітких регламентів, стандартизація ділової переписки та правил проведения нарад сприяють прискоренню прийняття управлінських рішень та оптимізації використання робочого часу [5, с. 36]. У той же час наявність комунікативних бар'єрів спричиняє дезорганізацію, дублювання функцій та прямо призводить до фінансових втрат підприємства.

Комунікативна компетентність персоналу виступає багатовимірним утворенням, яке поєднує в собі професійні soft skills, цифрову грамотність, емоційну стійкість та дотримання корпоративних стандартів. Впровадження сучасних технологій навчання та розвиток навичок організаційної культури виступають стратегічним пріоритетом HR-менеджменту.

Отже, розвиток комунікативної компетентності працівників організації є важливим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації в умовах сучасних викликів. Системний підхід до формування комунікативного навичок дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити згуртованість колективу та сформувати сприятливий внутрішньоорганізаційний клімат..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавкалова Н. В., Урбанович Т. Є. Формування та розвиток комунікативного потенціалу персоналу в системі HR-менеджменту. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 45–51. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34_73_2/34_73_2.pdf (DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-2-8)
2. Грішнова О. А., Дорошенко О. О. Комунікативна компетентність як провідна складова soft skills персоналу в умовах цифровізації та гібридної роботи.
3. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1245 (DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-15)
4. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Лагодзінська В. І. Психологічні особливості розвитку комунікативної компетентності організацій в умовах невизначеності та криз. Актуальні проблеми психології. 2022. Т. 1, Вип. 58. С. 14–22. URL: http://www.appsychology.org.ua/index.php/ua/arkhiv-vydannia/tom-1/vipusk-58-2022
5. Мартиненко М. В., Василенко В. М. Інноваційні інструменти розвитку комунікативних компетенцій працівників бізнес-структур. Ефективна економіка. 2024. № 1. С. 88–94. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10842 (DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2024.1.12)
6. Костишина Т. О., Степанова О. В. Вплив комунікативної компетентності персоналу на ефективність корпоративного управління. Управління розвитком. 2021. № 4 (202). С. 33–40. URL: https://journal.ksue.edu.ua/index.php/ur/article/view/2021-4-5

УДК: 159.9:316.48:005.3

ФЕДАС О.К., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **АЛЄКСЄЄВА О.І.,** старший викладач кафедри
Білоцерківський національний аграрний університет
Olenka150783@ukr.net

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Проаналізовано психологічні особливості виникнення, розвитку та управління конфліктами в сучасних організаціях. Розглянуто вплив психоемоційної напруги, стресу, стилю управління, особливостей поведінки працівників та соціально-психологічного клімату на конфліктну взаємодію.

Ключові слова: організаційний конфлікт, конфліктна поведінка, управління конфліктами, стиль управління, психологічний клімат, стрес, медіація, конфліктна взаємодія.

Проблема управління конфліктами є одним із важливих напрямів сучасної організаційної психології, оскільки конфліктні ситуації безпосередньо впливають на ефективність професійної діяльності, психологічний стан працівників та соціально-психологічний клімат колективу. У сучасних організаціях конфлікти можуть виникати через суперечності між цілями та інтересами працівників, особливості розподілу ресурсів і повноважень, недостатню комунікацію, відмінності в цінностях та професійних позиціях.

Конфлікт в організації доцільно розглядати не лише як негативне явище, а як складний процес взаємодії, який за відповідного управління може сприяти виявленню проблем та пошуку нових способів їх вирішення. Водночас неврегульований конфлікт здатний призводити до погіршення психологічного клімату, зниження ефективності праці та посилення емоційної напруги між працівниками.

Одним із ключових психологічних аспектів виникнення конфліктів є особливості сприймання та інтерпретації поведінки інших людей. Суперечність може посилюватися тоді, коли дії колеги або керівника сприймаються як несправедливі, байдужі, агресивні чи такі, що не враховують інтереси іншої сторони. М. Кононець, досліджуючи психологічні чинники конфліктів, зазначає важливість особливостей взаємодії, комунікації та сприймання ситуації учасниками конфлікту [3, с. 98–107].

Особливого значення набуває емоційний стан працівників. Підвищений рівень стресу, психоемоційне напруження та емоційне виснаження можуть знижувати здатність людини контролювати власні реакції та конструктивно взаємодіяти з іншими. Дослідження Т. Перепелюк та О. Чех показало, що в умовах війни організаційне середовище характеризується підвищеним рівнем невизначеності та стресу, що може сприяти зростанню конфліктності в колективах [5, с. 103–110].

Для сучасних українських організацій цей аспект є особливо актуальним. Воєнні умови змінюють характер професійної взаємодії, посилюють психологічне навантаження та можуть створювати додаткові джерела напруги між працівниками. Тому управління конфліктами в таких умовах має передбачати не тільки безпосереднє вирішення суперечностей, а й психологічну підтримку працівників, зниження рівня стресу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Важливу роль у виникненні та розвитку організаційних конфліктів відіграє стиль управління керівника. Авторитарна модель управління, за якої рішення приймаються переважно одноосібно, а думка працівників недостатньо враховується, може створювати додаткове психологічне напруження. Натомість демократичний стиль передбачає залучення працівників до обговорення проблем, підтримку зворотного зв’язку та створення умов для відкритої комунікації.

І. Вахоцька у своєму дослідженні встановила взаємозв’язок між стилями управління, рівнем організаційних конфліктів та ментальним здоров’ям працівників. Зокрема, авторитарний стиль і високий рівень конфліктності пов’язані з підвищенням стресу та емоційного вигорання, тоді як демократичний стиль управління сприяє кращим показникам психологічного благополуччя персоналу [2, с. 120–125].

Ще одним важливим психологічним аспектом є стратегія поведінки людини в конфліктній ситуації. Працівники можуть обирати конкуренцію, співпрацю, компроміс, уникнення або пристосування. Вибір конкретної стратегії залежить від особистісних характеристик, ситуації, характеру взаємин між учасниками та значущості предмета конфлікту.

Л. Бахмутова, О. Мірошниченко досліджували домінуючі стилі поведінки фахівців у конфліктних ситуаціях та наголошували на значенні стратегій конкуренції, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування в професійній взаємодії [1, с. 80–92].

З психологічної точки зору найбільш конструктивною стратегією в багатьох організаційних ситуаціях є співпраця, оскільки вона передбачає врахування інтересів усіх сторін та пошук спільного рішення. Водночас компроміс також може бути ефективним, коли необхідно швидко досягти прийнятного для сторін результату. Уникнення конфлікту не завжди є негативним, оскільки в окремих випадках воно дозволяє знизити емоційне напруження та перенести обговорення проблеми на більш сприятливий момент.

Безпосереднє управління організаційним конфліктом передбачає використання комплексу психологічних та управлінських методів. До них належать конструктивний діалог, переговори, активне слухання, пошук компромісу, медіація та залучення третьої сторони. Г. Юрчик та Н. Самолюк розглядають управління конфліктами як складову системи управління підприємством і виділяють необхідність визначення причин конфлікту, його наслідків та вибору відповідних методів врегулювання [6].

Важливим є також своєчасне виявлення конфлікту. Керівник не повинен чекати відкритої конфронтації між працівниками, оскільки на ранніх етапах суперечності часто можна врегулювати за допомогою діалогу. Значну роль при цьому відіграють комунікативна компетентність керівника, його емоційна врівноваженість та здатність залишатися неупередженим.

Окрему увагу необхідно приділяти конфліктам, пов’язаним із організаційною структурою та розподілом повноважень. А. Мельник у дослідженні управління організаційними конфліктами наголошує на складності взаємодії між різними підрозділами та необхідності використання ефективних стратегій комунікації, координації та врегулювання суперечностей [4].

Таким чином, ефективність управління конфліктами значною мірою залежить від того, наскільки керівництво організації здатне враховувати психологічні потреби працівників, особливості їхньої поведінки та емоційного стану. Конфліктна ситуація потребує не лише пошуку формального рішення, а й аналізу її психологічних причин.

Отже, психологічні особливості управління конфліктами в сучасних організаціях визначаються сукупністю когнітивних, емоційних, поведінкових та соціально-психологічних чинників. Ефективне управління конфліктами передбачає розвиток комунікативної компетентності керівників, використання демократичних стилів управління, формування сприятливого психологічного клімату, своєчасне виявлення конфліктів та застосування конструктивних стратегій їх врегулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бахмутова Л. М., Мірошниченко О. А. Домінуючі стилі поведінки в конфліктних ситуаціях серед фахівців різних вікових категорій, що працюють в екстремальних умовах діяльності. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2024. Т. 31, № 1. С. 80–92. DOI: 10.31108/2.2024.1.31.7.

2. Вахоцька І. О. Психологічні особливості впливу стилів управління та організаційних конфліктів на ментальне здоров’я працівників. Психологічний журнал. 2026. № 17. С. 120–125. DOI: 10.31499/2617-2100.17.2026.36208

3. Кононець М. О. Етіологія конфлікту в системі вищої освіти: основні психологічні чинники. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2025. № 4 (37). С. 98–107. DOI: 10.31108/2.2025.4.37.8.

4. Мельник А. О. Управління організаційними конфліктами в багатонаціональних державних підприємствах. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-24.

5. Перепелюк Т. Д., Чех О. А. Психологічні чинники конфліктної поведінки в організаційному середовищі під час війни. Психологічний журнал. 2026. № 16. С. 103–110. DOI: 10.31499/2617-2100.16.2026.35594

6. Юрчик Г. М., Самолюк Н. М. Management of conflicts in the system of enterprise management. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». 2024. № 3 (107). С. 148–159. DOI: 10.31713/ve3202415.

УДК: 159.9:316.356.2:331.101.3

ШЕВЧЕНКО Б.В., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **АЛЄКСЄЄВА О.І.,** старший викладач
Білоцерківський національний аграрний університет
Olenka150783@ukr.net

ВПЛИВ СІМЕЙНИХ КОНФЛІКТІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглядається вплив сімейних конфліктів на професійну діяльність працівників організації. Проаналізовано основні психологічні наслідки сімейних проблем. Обґрунтовано важливість створення в організаціях умов для підтримки психологічного благополуччя працівників та гармонійного поєднання професійного і сімейного життя.

Ключові слова: сімейні конфлікти, професійна діяльність, працівники, організаційна психологія, психологічне благополуччя, професійна мотивація, організаційна підтримка.

Сімейні відносини є важливою частиною життя людини та впливають на її психологічний стан, поведінку і професійну діяльність. Актуальною у сучасних умовах стає проблема поєднання професійних і сімейних обов'язків. Це пов'язано, зокрема, із поширенням дистанційної та змішаної форм зайнятості, коли межа між робочим і особистим життям стає менш чіткою. Тому сімейні конфлікти можуть позначатися не лише на особистому психологічному благополуччі людини, а й на її діяльності в організації.

Психологічні дослідження про зав'язок професійної та сімейної сфер розглядається через поняття конфлікту, який показано як «робота–сім'я» та «сім'я–робота». Конфлікт між цими сферами виникає тоді, коли ці ролі ускладнюють виконання іншої. Причиною можуть бути нестача часу, психологічне напруження або вимоги, які виникають у межах однієї з ролей [1].

Сімейні конфлікти можуть негативно впливати на психологічний стан працівника. Постійні суперечки, напруження в стосунках з членами сім'ї, проблеми виховання дітей або інші сімейні проблеми можуть викликати стрес, тривожність, емоційне виснаження та роздратування. В результаті ці переживання можуть переноситися у професійну сферу та погіршувати виконання робочих завдань.

Одним із проявів такого впливу є зниження концентрації уваги. Працівник, який постійно думає про сімейні проблеми, може погано зосереджуватися на роботі, довго виконувати завдання та часто припускатися помилок. Також сімейні труднощі можуть знижувати загальну працездатність та емоційну залученість людини до професійної діяльності [2].

Іншою проблемою може бути зниження професійної мотивації. Коли сімейний конфлікт триває протягом тривалого часу, психологічні ресурси людини постійно направлені на вирішення особистих проблем. У такій ситуації працівник може менше цікавитися професійним розвитком, та проявляти меншу активність на робочому місці.

Сімейні проблеми впливають міжособистісні відносини в колективі. Емоційне напруження та втома показують високу дратівливість та конфліктність. Це може погіршити взаємодію з колегами, керівництвом та клієнтами. Дослідження науковців також показують зв'язок між конфліктом сімейної та професійної сфер і негативними проявами поведінки працівників в організації [3].

Проблема зниження продуктивності праці. Сімейні обставини вимагають від працівника додаткового часу для вирішення побутових питань, догляду за дітьми або іншими членами сім'ї. Тому, працівник може запізнюватись, не приходити на роботу або тимчасово залишати робоче місце. Навіть за фізичної присутності працівника його продуктивність може бути нижчою через психологічну зайнятість сімейними проблемами.

Важливим впливом є підтримка працівника з боку організації. Організація не може повністю вирішити сімейні проблеми співробітника, однак може створити умови, які допоможуть поєднувати професійні та сімейні обов'язки. Це можуть бути гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, психологічне консультування, підтримка з боку керівника та сприятливий психологічний клімат у колективі [4].

Отже, сімейні конфлікти можуть мати негативний вплив на професійну діяльність працівників. Їх наслідками можуть бути зниження концентрації уваги, працездатності та професійної мотивації, погіршення взаємин із колегами, збільшення кількості пропусків роботи та зниження загальної ефективності діяльності. Негативний вплив сімейних проблем може бути частково зменшений за умови підтримки працівника з боку організації. Тому створення умов для кращого поєднання професійного і сімейного життя є важливим напрямом сучасної організаційної психології.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варіна Г. Б., Шевченко С. В. Особливості внутрішньосімейних відносин подружжя з різним рівнем професійної зайнятості. Психологія та соціальна робота. 2021. № 1 (53). DOI: 10.18524/2707-0409.2021.1(53).241347.
2. Москаленко О. П., Куценко О. Д. Баланс роботи та життя: концептуальне поле інтерпретацій. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2023. № 3 (59). DOI: 10.20535/2308-5053.2023.3(59).294991
3. Чуйко О. М., Пронь Л. В. Гендерно-рольовий конфлікт акторів: особливості вияву. Психологія особистості. 2022. Т. 12, № 1. С. 80–88. DOI: 10.15330/ps.12.1.80-88.
4. Гребінь Н. О., Лісень Ю. В. Оцінка психологічного благополуччя працюючих жінок із різною формою зайнятості. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2021. Вип. 10. С. 207–218. DOI: 10.30970/PS.2021.10.29..

УДК 159.942:371.12

ШОСТАЛЬ Є.О., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **АЛЄКСЄЄВА О.І.,** старший викладач
Білоцерківський національний аграрний університет
Olenka150783@ukr.net

РОЛЬ РОЗВИНЕНОГО ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЗАПОБІГАННІ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ ВЧИТЕЛІВ

Проаналізовано роль емоційного інтелекту у запобіганні та профілактиці професійного вигорання педагогічних працівників. Особливу увагу приділено психологічним механізмам емоційної саморегуляції, емпатії та стресостійкості як ресурсам збереження ментального здоров'я вчителя. Запропоновано напрями розвитку емоційної компетентності педагогів у сучасних освітніх умовах.

Ключові слова: емоційний інтелект, професійне вигорання, педагоги, стресостійкість, емоційна саморегуляція, психологічне здоров'я.

Актуальність дослідження ролі емоційного інтелекту вчителів зумовлена високим рівнем психоемоційного навантаження, посиленим викликами реформування освіти, дистанційного та змішаного навчання, а також хронічним стресом у період воєнних реалій в Україні [1, с. 45; 3, с. 112]. Професія вчителя належить до категорії «людина-людина», що робить педагогів особливо вразливими до виникнення синдрому професійного вигорання [4, с. 12].

Емоційний інтелект учителя визначається як сукупність психологічних здатностей до усвідомлення, розуміння, вираження та ефективної регуляції власних емоцій і емоційних станів інших учасників освітнього процесу [7, с. 16]. У педагогічній діяльності емоційного інтелекту виступає важливим внутрішнім ресурсом, що компенсує дефіцит суб'єктивного благополуччя та запобігає емоційному виснаженню [2, с. 34].

Одним із провідних психологічних механізмів впливу емоційного інтелекту на профілактику вигорання є розвинена емоційна саморегуляція, яка дозволяє вчителю конструктивно долати професійні стресори, відслідковувати перші симптоми перевтоми та вчасно застосовувати відновлювальні техніки [5, с. 91]. Педагоги з високим рівнем емоційного інтелекту рідше демонструють симптоми деперсоналізації та редукції особистісних досягнень [1, с. 48].

Значну роль у запобіганні вигоранню відіграє емпатія та вміння будувати екологічну комунікацію зі здобувачами освіти, їхніми батьками та колегами [6, с. 102]. Ефективна емоційна взаємодія знижує рівень конфліктності в шкільному середовищі, сприяючи створенню атмосфери психологічної безпеки та взаємопідтримки [3, с. 115].

Соціально-психологічні чинники, такі як колективна стресостійкість педагогічного колективу, посилюються завдяки впровадженню практик емоційної підтримки: спільним рефлексіям, балінтівським групам, релаксаційним паузам та персоналізованому зворотному зв'язку від адміністрації [5, с. 94].

У сучасному освітньому просторі цифровізація та трансформація шкільної освіти підвищують вимоги до адаптивності вчителя [1, с. 50]. Розвинений емоційний інтелект дозволяє зберігати професійну делікатність, гнучкість та педагогічний оптимізм навіть в умовах високої невизначеності [4, с. 25].

Важливим механізмом розвитку емоційного інтелекту у вчителів є цілеспрямовані когнітивно-емоційні тренінги, соціально-психологічні навчальні програми та самоосвіта, спрямовані на оволодіння техніками усвідомленості (mindfulness), самодопомоги та профілактики емоційного дефіциту [7, с. 20].

У контексті сучасного шкільного життя традиційні методики психокорекції доповнюються інноваційними цифровими практиками: онлайн-тренажерами емоційної саморегуляції, релаксаційними застосунками та віртуальними спільнотами взаємопідтримки [3, с. 118].

Таким чином, емоційний інтелект вчителя є стратегічним психологічним ресурсом профілактики професійного вигорання, що забезпечує збереження його ментального здоров'я та якість освітнього процесу [2, с. 38].

Отже, запобігання професійному вигоранню вчителів за допомогою розвиненого емоційного інтелекту зумовлене комплексом психологічних чинників, серед яких провідну роль відіграють самоусвідомлення, емоційна саморегуляція, емпатія та конструктивна комунікація. Систематичний розвиток емоційного інтелекту у процесі підготовки та підвищення кваліфікації педагогів має вирішальне значення для підвищення їхньої стресостійкості в умовах сьогодення. Подальші дослідження потребують емпіричної перевірки ефективності спеціалізованих тренінгових програм для українських учителів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронова О. В. Професійне вигорання педагога: виклики сьогодення та шляхи профілактики . Психологічні науки. 2024. № 2. С. 45–51.
2. Дерев'янко С. П. Емоційний інтелект як ресурс самозбереження педагога в екстремальних умовах .Вісник НУ «Чернігівський колегіум». 2023. Вип. 22. С. 32–39.
3. Ковальчук І. М., Сергієнко Т. П. Стресостійкість та емоційний інтелект педагога в умовах трансформованого освітнього середовища . Актуальні проблеми психології. 2025. № 1 (18). С. 112–119.
4. Максименко С. Д. Психологія професійного здоров'я вчителя: навч. посіб. Київ: Либідь, 2021. 280 с.
5. Радченко О. А. Емоційна саморегуляція як чинник запобігання синдрому емоційного вигорання у вчителів . Освітній простір. 2025. № 3. С. 89–96.
6. Савченко О. В. Психологічна безпека освітнього середовища та емоційне благополуччя вчителя . Психологічний журнал. 2022. № 8. С. 98–105.
7. Сидоренко Н. В. Емоційний інтелект як чинник професійного самозбереження педагога .Український психологічний часопис. 2025. № 4. С. 15–22.

УДК 368.03:336.647:005.334

КУНКОВ Д.О., магістрант
Наукова керівник **– ТКАЧЕНКО К.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

СТРАХОВІ РЕЗЕРВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Досліджено економічну сутність і функціональне призначення страхових резервів у забезпеченні фінансової стійкості страхових компаній, визначено особливості їх формування, оцінювання та покриття активами в умовах воєнних, фінансових і макроекономічних ризиків, а також обґрунтовано напрями вдосконалення управління резервами для підтримання платоспроможності страховиків.

Ключові слова: страхові резерви, фінансова стійкість, страхова компанія, платоспроможність, управління ризиками.

Функціонування страхового ринку України в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та трансформації регуляторного середовища супроводжується посиленням вимог до фінансової стійкості страхових компаній. Зростання невизначеності щодо частоти та масштабів страхових випадків, інфляційні процеси, коливання вартості фінансових активів і обмеженість інвестиційних можливостей підвищують ризики невідповідності між обсягами страхових зобов'язань та ресурсами, необхідними для їх виконання. За таких обставин особливого значення набуває формування достатніх страхових резервів, які забезпечують фінансове підґрунтя своєчасного здійснення страхових виплат і підтримання платоспроможності страховиків.

Відповідно до Закону України «Про страхування» від 18 листопада 2021 р. № 1909-IX страховики зобов'язані формувати технічні резерви за всіма зобов'язаннями за договорами страхування та перестрахування, забезпечувати належне оцінювання їх розміру й застосовувати обґрунтовані методи розрахунку. Законодавчо визначено необхідність постійного покриття технічних резервів прийнятними активами, що створює передумови для виконання договірних зобов'язань перед страхувальниками та вигодонабувачами [1].

Економічну сутність страхових резервів доцільно розглядати через їх взаємозв'язок із механізмом акумулювання та перерозподілу страхових премій. На відміну від власного капіталу, який виконує функцію поглинання неочікуваних збитків і забезпечує додатковий запас фінансової міцності, технічні резерви відображають оцінку зобов'язань страховика за укладеними договорами. Відтак їх формування не можна ототожнювати зі створенням вільних фінансових ресурсів, оскільки відповідні суми мають цільове економічне призначення, пов'язане із забезпеченням майбутніх страхових виплат.

Вважаємо, що вплив страхових резервів на фінансову стійкість страхової компанії проявляється через реалізацію компенсаційної, стабілізаційної, гарантійної та інвестиційно-забезпечувальної функцій. Компенсаційна функція передбачає фінансове забезпечення виконання зобов'язань за страховими випадками; стабілізаційна сприяє узгодженню нерівномірності надходження страхових премій і здійснення виплат; гарантійна забезпечує фінансову основу захисту майнових інтересів страхувальників. Інвестиційно-забезпечувальна функція реалізується через розміщення активів, що покривають технічні резерви, з урахуванням вимог до їх надійності, ліквідності та відповідності характеру страхових зобов'язань.

Важливим етапом удосконалення механізму управління страховими резервами стало запровадження оновлених регуляторних вимог Національного банку України. Зокрема, постановою Правління НБУ від 29 грудня 2023 р. № 203 затверджено Положення про порядок формування страховиками технічних резервів, яким регламентовано методологічні підходи до їх оцінювання, вимоги до вихідних даних, актуарних припущень і проведення відповідних розрахунків. Застосування зазначених положень, з урахуванням змін 2025–2026 рр., спрямоване на підвищення обґрунтованості оцінки страхових зобов'язань та вдосконалення пруденційного регулювання діяльності страховиків [2].

В умовах посилення фінансових ризиків визначальним стає не лише абсолютний розмір сформованих резервів, а й достовірність їх оцінювання. Недостатність резервів створює загрозу порушення платоспроможності, тоді як необґрунтоване завищення оцінки зобов'язань може негативно впливати на показники фінансового результату та власного капіталу. Це актуалізує необхідність застосування актуарних методів, які враховують імовірність настання страхових випадків, очікувану величину збитків, тривалість урегулювання претензій, зміну вартості грошей у часі та інші чинники, що визначають майбутні грошові потоки.

Особливої уваги потребує оцінювання резервів збитків у ризиковому страхуванні, оскільки фактичні страхові виплати можуть істотно відхилятися від попередніх прогнозів. За таких умов страховим компаніям необхідно забезпечувати регулярне уточнення актуарних припущень, аналіз динаміки заявлених і незаявлених збитків, перевірку достатності резервування та врахування змін у структурі страхового портфеля. Водночас у страхуванні життя особливого значення набуває узгодження довгострокових страхових зобов'язань із дохідністю та строковістю фінансових інструментів, у які інвестуються активи страховика.

Важливість удосконалення управління страховими резервами підтверджується тенденціями розвитку вітчизняного страхового ринку. За даними Національного банку України, у ІІІ кварталі 2025 р. обсяг активів ризикових страховиків збільшився на 10 % порівняно з попереднім кварталом, а страховиків життя на 3 %. Водночас обсяг прийнятних активів для покриття технічних резервів зріс на 7 %, а їх частка у загальних активах страховиків становила 89 % [3]. Наведені показники свідчать про вагому роль активів, призначених для покриття страхових зобов'язань, у структурі майна страхових компаній та необхідність ефективного управління їх ліквідністю і ризиками.

Водночас збільшення обсягів активів не завжди є свідченням зміцнення фінансової стійкості страховика. Визначальне значення має відповідність характеристик активів і страхових зобов'язань за строками, валютою, ліквідністю та чутливістю до змін ринкової кон'юнктури. Концентрація активів в окремих фінансових інструментах, погіршення їх кредитної якості або зростання ризику дострокової реалізації можуть обмежувати здатність страхової компанії своєчасно виконувати зобов'язання навіть за формального дотримання нормативних вимог щодо покриття резервів.

З огляду на зазначене особливої актуальності набуває впровадження інтегрованого підходу до управління страховими резервами, який передбачає узгодження резервної, інвестиційної, перестрахової та капітальної політики страховика. Такий підхід має ґрунтуватися на регулярному оцінюванні достатності резервів, прогнозуванні страхових виплат, диверсифікації активів та врахуванні потенційного впливу несприятливих сценаріїв на платоспроможність страхової компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20 (дата звернення: 10.10.2026).

2. Про затвердження Положення про порядок формування страховиками технічних резервів : постанова Правління Національного банку України від 29.12.2023 № 203. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/29122023_203.pdf (дата звернення: 10.10.2026).

3. ПрАТ СК «ПЗУ Україна». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. Київ, 2024. URL: https://www.pzu.com.ua/admin/upload/2024/Legal/fin_zvitnist_pzu_ukraina_%20zvit_pro_upravlinna_zvit_nezalezhnykh_audytoriv_2023.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

4. ПрАТ СК «ПЗУ Україна». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. Київ, 2025. URL: https://www.pzu.com.ua/admin/upload/2025/PZU_Nonlife_FS.pdf (дата звернення: 12.10.2026).

5. ПрАТ СК «ПЗУ Україна». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року. Київ, 2026. URL: https://www.pzu.com.ua/admin/upload/PZU-NL-FS-2025-UKR-Final.pdf (дата звернення: 12.10.2026).

УДК 338.43.02:631.115.11(477)

ДАЛІБА О.В., магістрант
Науковий керівник – **НИКОНЕНКО О.А.,** доктор філософії в галузі економіки
Білоцерківський національний аграрний університет
ksuwechka200@ukr,net

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПРІОРИТЕТИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СЕЛЯНСЬКИХ (ФЕРМЕРСЬКИХ) ГОСПОДАРСТВ В УКРАЇНІ

Селянські (фермерські) господарства (СФГ) є стратегічною ланкою аграрного сектору України. Вони не лише забезпечують продовольчу безпеку та формування локальних ринків, але й відіграють вирішальну роль у соціально-економічному відродженні сільських територій. В умовах економічної нестабільності, трансформації земельних відносин та нових безпекових викликів дослідження економічних засад їх діяльності та пошук шляхів підвищення ефективності набувають першочергового значення.

Ключові слова: фермерські господарства, продовольча безпека, аграрний сектор, локальні ринки,розвиток фермерських господарств.

Селянські (фермерські) господарства є стратегічною ланкою аграрного сектору України. Вони не лише забезпечують продовольчу безпеку та формування локальних ринків, але й відіграють вирішальну роль у соціально-економічному відродженні сільських територій. В умовах економічної нестабільності, трансформації земельних відносин та нових безпекових викликів дослідження економічних засад їх діяльності та пошук шляхів підвищення ефективності набувають першочергового значення.

Економічна природа СФГ ґрунтується на поєднанні приватної власності, особистої праці членів господарства та раціонального використання земельно-ресурсного потенціалу.

Трансформаційні процеси в аграрній сфері України супроводжуються необхідністю формування збалансованої та стійкої структури сільськогосподарського виробництва. У цьому контексті селянські (фермерські) господарства виступають важливим суб'єктом ринкових відносин, що поєднує приватну ініціативу, раціональне землекористування та високий соціальний потенціал. Забезпечуючи продовольчу безпеку, створення робочих місць на селі та підтримку життєдіяльності общин, СФГ одночасно стикаються з потужними внутрішніми та зовнішніми економічними викликами. З огляду на це, комплексне дослідження економічного базису та пошук дієвих механізмів підвищення ефективності фермерського господарювання є актуальним завданням аграрної науки та практики.

Ключовими економічними засадами діяльності СФГ є:

-земельний базис: земля виступає головним засобом виробництва та основним активом для залучення капіталу;

-принцип самофінансування: окупність витрат за рахунок реалізації власної сільськогосподарської продукції та забезпечення розширеного відтворення;

-гнучкість та адаптивність: здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури завдяки відносно невеликим масштабам та спрощеній системі управління;

-поєднання сімейних та ринкових інтересів: Доходи господарства безпосередньо впливають на добробут фермерської родини, що створює високу мотивацію до продуктивної праці.

Сучасний стан розвитку СФГ в Україні демонструє наявність суттєвих стримуючих факторів:

-обмежений доступ до капіталу та кредитування: високі відсоткові ставки, суворі вимоги до банківського забезпечення (застави) та відсутність ліквідного майна перешкоджають дрібним та середнім СФГ у залученні короткострокових та довгострокових кредитів;

-технологічна відсталість та дефіцит інфраструктури: високий ступінь зношеності машинно-тракторного парку, відсутність власних зерно- та овочесховищ обумовлюють вимушений продаж врожаю у період масового збору за найнижчими цінами;

-залежність від трейдерів та посередників: через відсутність власної логістичної інфраструктури та невеликі обсяги партій СФГ позбавлені можливості прямого виходу на оптові ринки, торговельні мережі та зовнішньоекономічні контракти;

-монокультурна орієнтація: прагнення до швидкого прибутку часто змушує СФГ зосереджуватися на вирощуванні зернових та олійних культур, що призводить до виснаження ґрунтів та підвищує залежність від ринкових коливань;

-соціально-демографічні виклики: Депопуляція сільських територій, брак кваліфікованих кадрів та низький рівень поширення спеціалізованих економічних знань серед керівників СФГ.

Ефективний розвиток селянських (фермерських) господарств є запорукою економічної стійкості аграрного сектору України. Подолання існуючих фінансово-інституційних перешкод можливе лише за умови поєднання державних інструментів підтримки, розвитку агрокооперації, диверсифікації діяльності та активного впровадження інноваційних технологій господарювання.

Селянські (фермерські) господарства є важливим підґрунтям аграрної економіки та соціальної стійкості України. Їхній подальший розвиток вимагає відходу від виключно сировинної моделі функціонування. Завдяки розвитку кооперації, диверсифікації виробництва, цифровізації та цільовій державній підтримці СФГ спроможні перетворитися на високорентабельні, інноваційні та конкурентоспроможні суб'єкти господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2021. № 1. С. 8–18.
2. Томілін О. О. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного функціонування фермерських господарств. Вісник аграрної науки. 2022. № 5. С. 75–82.
3. Гуторов О. І., Шарко І. О., Коваленко В. М. Інноваційні вектори підвищення ефективності фермерського підприємництва в Україні: монографія. Харків: ХНАУ, 2024. 235 с.
4. Демчук О. С., Ковальчук Т. П. Трансформація економічних засад функціонування фермерських господарств у повоєнній відбудові аграрного сектору. Економіка АПК. 2025. № 2. С. 14–23.
5. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Захарчук О. В. Фінансово-економічні інструменти забезпечення стійкого розвитку аграрних суб'єктів малого бізнесу. Облік і фінанси. 2024. № 4 (106). С. 89–98.
6. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інституційно-економічні засади адаптації СФГ до умов євроінтеграції та безпекових викликів. Вісник аграрної науки. 2025. № 1. С. 65–73.
7. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М., Томілін О. О. Диверсифікація та цифровізація діяльності малих і середніх агровиробників в Україні. Економіка та управління АПК. 2024. № 3. С. 31–42.

УДК 338.432:502.131.1

МОСЕЙЧУК К.О., магістрантка
Науковий керівник – **БАТАЖОК С.Г.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано сутність організаційно-економічного механізму, його складові та економічні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, організаційно-економічний механізм, економічні інструменти, конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як його ресурсно-функціональну властивість підтримувати динамічні конкурентні позиції на ринку та задовольняти потреби цільових споживачів в умовах дестабілізуючого впливу внутрішнього й зовнішнього середовища [1].

Питання нарощування конкурентного потенціалу підприємств є центральним у науковій праці Р. Шерстюка та Г. Островської. Вчені акцентують на тому, що в кризових реаліях ринку, зумовлених масштабними трансформаціями та воєнним станом, ефективність функціонування господарювання перетворюється з фактора зростання на фундаментальну передумову збереження життєздатності бізнесу [2].

Нестабільність ринків, цифровізація та воєнні ризики змушують підприємства постійно підвищувати ефективність діяльності, тому ключову роль відіграє організаційно-економічний механізм (ОЕМ) як цілісна система управлінських та економічних важелів [2].

Організаційно-економічний механізм – це сукупність взаємопов'язаних організаційно-управлінських і економічних методів, форм, інструментів та засобів, за допомогою яких здійснюється вплив на діяльність підприємства, галузі чи регіону для досягнення поставлених цілей. Він функціонує під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників роботи й розвитку підприємства та відображає складну систему різноманітних економічних відносин. Одночасно, він є і ключовим фактором лідерства та прибутковості підприємства, будучи інструментом досягнення мети [3].

У своїй статті І. Хоменко, Л. Волинець та І. Горобінська підкреслюють, що організаційно-економічний механізм ґрунтується на комплексному застосуванні регулятивних актів спрямованих на реалізацію цілей суб'єкту господарювання. Дослідники зазначають, що ефективне пристосування до змін у макросередовищі сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства й забезпеченню його сталого функціонування [3].

ОЕМ поєднує організаційні структури, економічні інструменти, методи планування, контролю та мотивації, спрямовані на досягнення й утримання конкурентних переваг.

Фахівці виділяють його особливості та структуру саме з метою підвищення результативності підприємницької діяльності та зазначають, що механізм має бути комплексним і спиратися на оцінку поточного рівня конкурентоспроможності.

Робота організаційно-економічного механізму розвитку підприємства повинна бути направлена на істотну економію ресурсів і зростання дохідності виробництва. Ефективне функціонування організаційно-економічного механізму підприємства можливо за наявності сукупності ресурсів [3].

Щоб підприємство могло успішно адаптуватися до мінливих ринкових умов та випереджати конкурентів, його внутрішня система управління має працювати безперебійно. Дієвість організаційно-економічного механізму визначається тим, наскільки чітко він виконує свої базові функції і підпорядковується низці вимог.

За результатами дослідження наукових джерел встановлено, що ОЕМ підвищення конкурентоспроможності охоплює такі складові:

- моніторинг конкурентного середовища та розробку стратегії для досягнення конкурентної переваги;
- стратегічне планування, маркетингову стратегію, інноваційну діяльність, управління якістю та управління персоналом;
- взаємодію із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами);
- ресурси, організаційну структуру, управлінські процеси, інноваційний потенціал і зовнішні комунікації;
- фінансово-економічне забезпечення, спрямоване на беззбитковість [4].

З огляду на це, для забезпечення ефективного функціонування організаційно-економічного механізму (ОЕМ) важливе значення має вибір і раціональне поєднання економічних інструментів, які дають змогу регулювати господарські процеси.

При формуванні ОЕМ доречно застосовувати такі економічні інструменти:

- фінансові (бюджетування та фінансове планування, кредитування, інвестування);
- цінові (формування цін на продукцію та послуги, система знижок і надбавок, цінове стимулювання попиту);
- податкові (використання передбачених законодавством податкових пільг, оптимізація податкового навантаження в межах законодавства);
- інструменти матеріального стимулювання (заробітна плата, преміювання працівників, доплати та надбавки);
- інвестиційно-інноваційні (фінансування інноваційних проєктів, залучення інвестицій, упровадження нових технологій);
- планово-економічні (бізнес-планування, нормування витрат, калькулювання собівартості, прогнозування економічних показників);
- управління витратами та ресурсами (оптимізація виробничих витрат, ресурсозбереження, підвищення продуктивності праці);
- економічного регулювання та стимулювання (штрафи й економічні санкції, субсидії та дотації, державні програми підтримки).
- інституційно-правові (правове регулювання діяльності підприємств, державні нормативні вимоги та механізми державної підтримки);
- інформаційно-аналітичні (збір і аналіз інформації про ринок, конкурентів та економічну ситуацію);
- інтелектуально-кадрові (розвиток професійних компетентностей працівників, підвищення кваліфікації та збереження кадрового потенціалу).

Аналіз дозволяє дійти висновку, що підприємство має формувати цілісну модель розвитку, де кожна складова пов’язана із загальною стратегією підвищення конкурентоспроможності [5].

Проведене дослідження наукових джерел дозволило сформувати загальне розуміння

сутності конкурентоспроможності підприємства та дійти висновку, що підприємство повинно постійно працювати над оптимізацією існуючого організаційно-економічного механізму, що у майбутньому уможливлює перетворити приховані внутрішні резерви підприємства на реальні ринкові переваги, фінансову стійкість та високу прибутковість у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39
2. Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Розвиток конкурентного потенціалу промислових підприємств у контексті формування організаційно-економічного механізму інноваційного управління. Економічний вісник Донбасу.2026. https://www.evd-journal.org/download/2026/1/22-Sherstiuk.pdf
3. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 86–92. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11
4. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 49. С. 25–29. URL: https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/18831
5. Безугла Л., Бессонова А. Інноваційні механізми формування конкурентних переваг підприємств у процесі економічної трансформації. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-53

УДК 657.6:658.15

БЄЛОВ О.О., магістрант
Науковий керівник **– ТОМІЛОВА-ЯРЕМЧУК Н.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: ntomilova1984@gmail.com

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУДИТУ ТА АНАЛІЗУ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні та практичні аспекти формування інформаційного забезпечення аудиту й аналізу рентабельності діяльності підприємства. Розкрито значення облікової, фінансової та управлінської інформації для оцінювання результативності господарської діяльності, визначення рівня прибутковості та обґрунтування управлінських рішень.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, аудит, економічний аналіз, рентабельність підприємства, фінансові результати, аудиторські процедури.

Інформаційне забезпечення аудиторських перевірок та аналізу рентабельності складається з сукупності даних, документів, показників та методів їх обробки, які використовуються для перевірки достовірності фінансової інформації та оцінки ефективності господарської діяльності. Основу цього забезпечення становлять первинні документи, бухгалтерські книги, фінансова звітність, дані управлінського обліку, бюджети підприємства та результати попередніх аудиторських перевірок.

Правові засади формування бухгалтерської інформації встановлюються Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1]. Вимоги до складу та форми фінансової звітності встановлюються Національним стандартом бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2]. Правові засади аудиту фінансової звітності визначаються Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [3].

Аудиторські докази передбачають отримання достатніх та відповідних підтверджень для оцінки достовірності фінансової звітності. Аудитор перевіряє правильність відображення доходів і витрат, відповідність облікових записів первинним документам, обґрунтованість оцінок та дотримання вимог до фінансової звітності. Велике значення має оцінка ризиків суттєвих викривлень відповідно до Міжнародного стандарту аудиту 315 [4]. Особливу увагу слід приділяти операціям, які суттєво впливають на фінансові результати підприємства.

Аналіз рентабельності дозволяє оцінити відносну ефективність діяльності підприємства та використання його ресурсів. Для цього використовуються коефіцієнти рентабельності, що базуються на обсязі продажів, активах та власному капіталі. Вони розраховуються на основі інформації щодо фінансових результатів підприємства, чистого прибутку, активів та власного капіталу. Вибір конкретного коефіцієнта рентабельності залежить від мети аналізу.

Основні інформаційні джерела аудиту та аналізу рентабельності представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – **Основні інформаційні джерела аудиту та аналізу рентабельності**

Інформаційне джерело	Напрям використання
Первинні документи	Перевірка обґрунтованості господарських операцій
Регістри бухгалтерського обліку	Перевірка правильності відображення доходів і витрат
Звіт про фінансові результати	Аналіз доходів, витрат і прибутку
Баланс (звіт про фінансовий стан)	Оцінювання активів, капіталу та зобов'язань
Управлінська звітність і бюджети	Виявлення відхилень та визначення резервів підвищення рентабельності

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2].

Для оцінки рентабельності доцільно використовувати такі формули:

Рентабельність продажів = Прибуток / Чистий обсяг продажів × 100%.

Рентабельність активів = Прибуток / Середня вартість активів × 100%.

Рентабельність власного капіталу = Чистий прибуток / Середня вартість власного капіталу × 100%.

При виконанні цих розрахунків необхідно вказати тип прибутку, що використовується в чисельнику формули, та дотримуватися послідовного підходу до визначення показників. Для аналізу активів та власного капіталу за певний період доцільно використовувати середні значення, розраховані за послідовною методикою.

Основні напрямки вдосконалення інформаційного забезпечення узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2 – **Напрями вдосконалення інформаційного забезпечення**

Проблема	Шлях удосконалення	Очікуваний результат
Помилки в облікових даних	Посилення внутрішнього контролю	Підвищення достовірності інформації
Повільне опрацювання документів	Автоматизація обліку та електронний документообіг	Скорочення часу обробки даних
Недостатня деталізація витрат	Запровадження аналітичного обліку за центрами відповідальності	Точніше визначення собівартості
Несвоєчасне виявлення ризиків	Ризик-орієнтований підхід до аудиту	Раннє виявлення суттєвих викривлень
Відсутність систематичного аналізу	Регулярний розрахунок показників рентабельності	Виявлення резервів підвищення прибутковості

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4].

Одним із перспективних напрямків розвитку інформаційної підтримки є цифровізація бухгалтерських та аналітичних процесів. Використання сучасного бухгалтерського програмного забезпечення, електронного документообігу та засобів автоматизованого аналізу дає змогу швидше отримувати інформацію, порівнювати показники за різні періоди та виявляти нетипові операції.

Ще одним важливим напрямком є інтеграція даних фінансового та управлінського обліку. Це дає змогу розбивати доходи та витрати за видами продукції, підрозділами та бізнес-сегментами, а також порівнювати фактичні результати з плановими. Поєднання результатів аудиту з аналізом рентабельності допомагає не лише виявляти помилки, а й визначати причини зниження рентабельності та розробляти обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації витрат.

Отже, інформаційна підтримка аудиту та аналізу рентабельності є важливою передумовою ефективного управління підприємством. Її якість залежить від надійності бухгалтерських даних,

повноти фінансової звітності, належної організації внутрішнього контролю та своєчасності обробки інформації. Удосконалення інформаційної системи шляхом автоматизації бухгалтерського обліку, застосування аудиту, орієнтованого на ризики, та систематичного аналізу показників рентабельності сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, ефективнішому використанню ресурсів та зміцненню фінансової стабільності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14.

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13.

Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2258-19.

4. International Auditing and Assurance Standards Board. Міжнародний стандарт аудиту 315 (переглянутий у 2019 році): Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення. URL: https://www.iaasb.org/publications/mizhnarodnogo-standartu-suputnikh-poslug-msa-315-pereglyanutiy-v-2019-roci-identifikaciya-ta.

УДК 657:471

ШКАПЕНКО В.І., магістрант
Науковий керівник – **ТОМІЛОВА-ЯРЕМЧУК Н.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: ntomilova1984@gmail.com

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Досліджено теоретичні та практичні аспекти формування обліково-аналітичного забезпечення контролю й оптимізації витрат підприємства в сучасних умовах господарювання Визначено взаємозв'язок облікових, аналітичних і контрольних процедур у процесі управління витратами підприємства.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, витрати підприємства, управління витратами, бухгалтерський облік, економічний аналіз, управлінський облік, цифровізація обліку.

У нестабільних економічних умовах важливим завданням для підприємства є раціональне використання ресурсів, контроль витрат та забезпечення прибутковості своєї діяльності. Ефективне управління витратами вимагає надійної бухгалтерської інформації, систематичного аналізу та належного внутрішнього контролю. Саме тому обліково-аналітичне забезпечення є важливим інструментом виявлення перевитрат, оцінки ефективності бізнес-процесів та визначення можливостей для зниження виробничих витрат.

Витрати підприємства є одним із ключових показників, що впливають на фінансові результати та конкурентоспроможність. Належний облік цих витрат надає інформацію про використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також створює основу для планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1], бухгалтерський облік та фінансова звітність повинні надавати користувачам повну, достовірну та об'єктивну інформацію про діяльність підприємства.

Особливе значення для організації обліку витрат має Національний стандарт бухгалтерського обліку № 16 «Витрати» [2], який регулює основні принципи визнання та оцінки витрат, а також їх відображення у фінансовій звітності.

Інформація про витрати формується на основі первинних документів, бухгалтерських реєстрів, даних управлінського обліку та фінансової звітності. Її розподіл за економічними

елементами, категоріями витрат, видами продукції та центрами відповідальності дає змогу виявити причини відхилень між фактичними та плановими витратами.

Обліково-аналітичне забезпечення оптимізації витрат передбачає взаємодію між бухгалтерським обліком, економічним аналізом та внутрішнім контролем. Бухгалтерський облік забезпечує збір та систематизацію інформації; аналіз дозволяє виявляти тенденції та причини змін у витратах; а контроль спрямований на перевірку обґрунтованості господарських операцій та дотримання встановлених стандартів. Результати цієї роботи допомагають виявляти неефективне використання ресурсів, оцінювати ефективність підрозділів та розробляти заходи з оптимізації витрат.

Схема обліково-аналітичного забезпечення контролю та оптимізації витрат на підприємстві наведена на рис. 1.

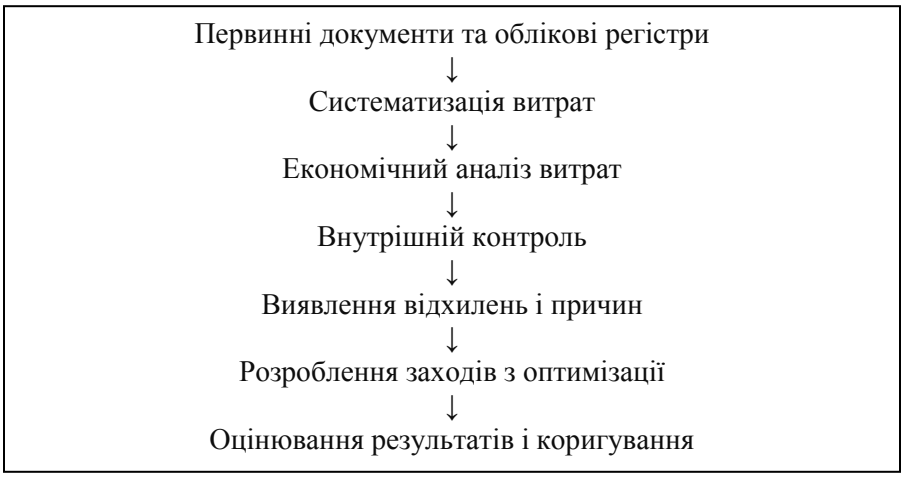


Рис. 1. **Схема обліково-аналітичного забезпечення контролю та оптимізації витрат підприємства.**
Джерело: сформовано автором на підставі [3].

Одним із ключових напрямків контролю є порівняння фактичних витрат із запланованими показниками. Такий підхід дає змогу швидко виявляти випадки перевищення бюджетів, визначати причини та вживати коригувальних заходів. Для підвищення ефективності контролю доцільно використовувати аналітичний розподіл за видами витрат, центрами відповідальності та напрямками діяльності.

Оптимізація витрат не повинна обмежуватися лише механічним скороченням витрат. Вона передбачає усунення непродуктивних витрат, вдосконалення виробничих процесів, ефективне використання матеріалів, зменшення відходів та підвищення продуктивності праці (табл. 1).

Важливим доповненням до традиційного управління витратами є екологізація господарської діяльності. У системі обліково-аналітичного забезпечення доцільно окремо ідентифікувати витрати на споживання електроенергії, води та сировини, поводження з відходами, очищення викидів і стоків, екологічний моніторинг, а також упровадження ресурсозберігальних технологій. Така деталізація допомагає визначити, які виробничі процеси створюють найбільше ресурсне навантаження та де виникають фінансові втрати через неефективне використання ресурсів.

При цьому екологічно орієнтована оптимізація не означає скорочення обґрунтованих природоохоронних заходів. Її сутність полягає в запобіганні втратам ресурсів, зменшенні утворення відходів, підвищенні енергоефективності та врахуванні повних витрат протягом виробничого процесу.

Таблиця 1 – **Напрями вдосконалення контролю та оптимізації витрат**

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Перевищення планових витрат	Регулярний план-фактний аналіз	Своєчасне виявлення відхилень
Надмірне використання матеріалів	Контроль норм витрачання та інвентаризація	Скорочення матеріальних втрат

Недостатня деталізація витрат	Облік за центрами відповідальності	Визначення відповідальних підрозділів
Трудомісткість обробки інформації	Автоматизація бухгалтерського обліку	Прискорення обробки даних
Непродуктивні витрати	Перегляд бізнес-процесів і кошторисів	Раціональніше використання ресурсів

Джерело: сформовано автором за [4].

Отже, ефективність управління витратами залежить від якості бухгалтерської інформації, послідовності аналітичних процедур та ефективності внутрішнього контролю. Їхнє комплексне застосування сприяє раціональному використанню ресурсів, скорочує непродуктивні витрати та підвищує операційну ефективність підприємства.

Бухгалтерське та аналітичне забезпечення контролю та оптимізації витрат є важливою складовою системи управління підприємством. Вона забезпечує інформаційну основу для виявлення відхилень, оцінки ефективності використання ресурсів та розробки заходів щодо зниження виробничих витрат. Основними напрямками вдосконалення є автоматизація бухгалтерського обліку, розподіл витрат за центрами відповідальності, регулярний аналіз планових та фактичних показників, а також посилення внутрішнього контролю. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зміцненню фінансової стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 14.10.2026).

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00 (дата звернення: 14.10.2026).

3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13 (дата звернення: 14.10.2026).

4. IAS 2 Inventories. IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/ (дата звернення: 14.10.2026).

УДК 658.14/.17

САГАН Р.О., магістрант
Науковий керівник – **БАТАЖОК С.Г.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано теоретичні та методичні засади аналізу фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства. Розкрито сутність, завдання , методи, аналізу та напрями його вдосконалення.

Ключові слова: фінансово-економічні результати, господарська діяльність, аналіз рентабельності, фінансова звітність, оцінка ефективності.

Аналіз фінансово-економічних результатів господарської діяльності – це система дослідження взаємопов'язаних показників прибутку, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів [1]. Його мета – оцінити реальний стан підприємства, виявити чинники, що впливають на результати діяльності, та обґрунтувати управлінські рішення. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану в Україні, значення такого аналізу зростає, оскільки він дає змогу своєчасно виявляти ризики та резерви підвищення ефективності [1].

Економічні результати характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та віддачу від них і оцінюються системою абсолютних і відносних показників, зокрема рентабельністю [3]. Фінансово-економічні результати відображають підсумки діяльності підприємства у вартісному вираженні й розглядаються як ключовий індикатор ефективності суб'єкта господарювання, його фінансової стійкості та конкурентоспроможності [2]. Вони охоплюють фінансовий результат від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, а також результат до та після оподаткування. Основою їх формування є співвідношення доходів і витрат відповідно до національних і міжнародних стандартів обліку [3].

Головна мета аналізу – комплексна оцінка ефективності діяльності та пошук шляхів її підвищення [3]. Основні завдання охоплюють оцінку динаміки, структури та якості доходів, витрат і прибутку; виявлення та вимірювання впливу факторів на фінансовий результат; аналіз рентабельності діяльності, активів і капіталу; оцінку ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості; розроблення рекомендацій щодо нарощування прибутку та оптимізації витрат [3; 4].Основними джерелами інформації є фінансова звітність підприємства: Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про власний капітал та примітки до звітності. Для внутрішнього аналізу додатково використовують регістри та первинні документи обліку, облікову політику, фінансові й бізнес-плани [3]. Достовірність аналізу залежить від якості та повноти цієї інформації.

Аналіз має бути науково обґрунтованим, комплексним, системним, об'єктивним, регулярним та дієвим [1]. Принцип порівнянності передбачає зіставлення показників за однаковою методикою розрахунку, а принцип економічності – відповідність витрат на аналіз отриманому ефекту.

Теоретичну основу становлять горизонтальний (трендовий) аналіз, що порівнює показники з попередніми періодами; вертикальний (структурний) аналіз, що визначає питому вагу окремих статей у підсумку; коефіцієнтний аналіз, який ґрунтується на відносних показниках; порівняльний аналіз зі значеннями плану, нормативів, середньогалузевих даних і конкурентів; факторний аналіз (ланцюгових підстановок, абсолютних і відносних різниць, інтегральний, індексний), а також графічний, балансовий і кореляційно-регресійний аналіз та економіко-математичне моделювання. Водночас традиційні методики орієнтовані переважно на статичні дані звітного періоду, тому їх доцільно поєднувати з прогностично-сценарними, фінансово-динамічними та сегментно-аналітичними підходами.

Прибуток формується під впливом обсягу реалізації, асортиментної структури, рівня цін, собівартості, податкового навантаження та інших чинників [3]. Факторний аналіз дає змогу кількісно оцінити вплив кожного з них та відокремити внутрішні (залежні від підприємства) чинники від зовнішніх. Важливим інструментом є аналіз беззбитковості, який визначає точку беззбитковості та рівень операційного ризику [3].

Ефективність діяльності оцінюють за показниками рентабельності продажу, активів (ROA), власного капіталу (ROE), інвестованого капіталу та виробництва [3]. Для виявлення чинників їхньої динаміки застосовують факторні моделі, зокрема модель Дюпона, яка розкладає рентабельність капіталу на маржу прибутку, оборотність активів і фінансовий важіль.

Фінансові результати нерозривно пов'язані з ліквідністю, платоспроможністю, фінансовою стійкістю та діловою активністю, тому їх аналізують у комплексі [1]. Для цього використовують коефіцієнти поточної, швидкої й абсолютної ліквідності, автономії, фінансової залежності, оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, тривалість операційного й фінансового циклів. Узагальнену оцінку забезпечує розрахунок інтегрального показника фінансового стану, що дає змогу визначити клас підприємства та напрями поліпшення його діяльності.

Процес аналізу охоплює визначення мети та обсягу дослідження; збір і перевірку інформації; обчислення показників; інтерпретацію результатів і виявлення чинників; узагальнення висновків; розроблення пропозицій і контроль їх реалізації [3].

До актуальних проблем належать розбіжності між податковим, фінансовим і управлінським обліком, недостатня адаптація методик до галузевої специфіки підприємства, формальний підхід

до аналізу та вплив інфляції [3]. Напрями вдосконалення – використання інформаційних технологій і BI-систем, інтеграція фінансового та управлінського аналізу, планування фінансового результату у зв'язку з фінансовою стійкістю підприємства [4], застосування збалансованої системи показників (BSC) та підвищення якості облікових даних.

Аналіз фінансово-економічних результатів є ключовим інструментом управління підприємством. Його ефективність залежить від обґрунтованого вибору методів, достовірної інформаційної бази та комплексного підходу. Результати аналізу формують основу для прийняття рішень щодо підвищення прибутковості, оптимізації витрат і забезпечення сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 32. С. 36–42. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42
2. Сабліна Н. Теоретичні засади фінансових результатів підприємства та обґрунтування шляхів їх підвищення на основі методу аналізу ієрархій. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 402–410. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-61
3. Удодова Я. В., Книрік Н. В., Зуб М. В. Облік та аналіз фінансових результатів на аграрних підприємствах. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. С. 338–344. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-132
4. Іванець Є. Планування фінансового результату суб'єкта агропромислового виробництва в управлінні його фінансовою стійкістю. Український економічний часопис. 2024. № 5. С. 60–64. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-11

УДК 351:630*9:502.1(477)

СТАРЕНЬКИЙ С.М., магістрант
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Досліджено сутність екологічної відповідальності в системі публічного управління лісовим господарством та визначено її основні складові. Обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів екологічного контролю, моніторингу та міжінституційної взаємодії для забезпечення сталого лісокористування і збереження лісових екосистем.

Ключові слова: екологічна відповідальність, публічне управління лісовим господарством, стале лісокористування, екологічний моніторинг, механізми екологічного контролю.

Розвиток лісового господарства України супроводжується зміною підходів до управління природними ресурсами, зумовленою необхідністю узгодження господарських інтересів із завданнями збереження навколишнього природного середовища. Посилення кліматичних ризиків, погіршення стану окремих лісових екосистем, зростання антропогенного навантаження та екологічні наслідки воєнних дій потребують перегляду критеріїв оцінювання результативності лісогосподарської діяльності. За таких умов обсяги використання деревини та фінансово-економічні результати не можуть залишатися визначальними характеристиками ефективності управління. Важливого значення набувають збереження біорізноманіття, підтримання природної стійкості лісових насаджень, своєчасне виявлення екологічних загроз і забезпечення прозорості рішень, пов’язаних із використанням лісових ресурсів.

Тому актуальними є питання екологічної відповідальності як одного з принципів організації публічного управління лісовим господарством. Її зміст доцільно розглядати не лише через виконання природоохоронних вимог, а й через здатність суб’єктів управління передбачати екологічні наслідки господарських рішень, обґрунтовувати допустимі межі використання ресурсів

та забезпечувати відновлення природних компонентів, які зазнали негативного впливу. Такий підхід передбачає врахування довгострокових інтересів суспільства, оскільки результати лісогосподарських заходів нерідко проявляються протягом тривалого періоду, а допущені управлінські прорахунки можуть спричиняти зміни, усунення яких потребуватиме значних ресурсів і часу.

У сучасній українській науковій літературі можна виявити різні бачення екологічної відповідальності. Поряд із питаннями раціонального використання деревних ресурсів, охорони лісів та їх відтворення дедалі більше уваги приділяється організаційним змінам у лісовій галузі, цифровізації управлінських процесів, економічному оцінюванню екосистемних послуг і розвитку механізмів громадської участі. Це свідчить про поступовий перехід від переважно ресурсного розуміння лісового господарства до комплексного підходу, за якого ліс розглядається як природна система, що має екологічну, соціальну та економічну цінність. Відповідно, екологічна відповідальність набуває значення критерію якості управління, який характеризує спроможність державних інституцій і суб'єктів господарювання забезпечувати збалансоване використання лісових територій.

Вагомий внесок у дослідження сучасних управлінських підходів до розвитку лісового господарства зробив Ю. Муравйов, який зосереджує увагу на можливостях застосування інноваційних інструментів у процесі реформування галузі [1]. У його наукових напрацюваннях простежується взаємозв'язок між технологічним оновленням управлінських процесів, економічною результативністю та екологічною стійкістю лісокористування. Особливого значення набувають цифрові технології, використання міжнародних практик, інструменти сертифікації та планування на основі визначених показників. З позицій публічного управління цінність такого підходу полягає в можливості підвищити обґрунтованість управлінських рішень завдяки використанню достовірної інформації про стан лісових ресурсів і результати господарської діяльності. При цьому контроль доцільно доповнювати постійним аналізом досягнутих результатів, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від установлених цілей та визначати необхідні коригувальні заходи.

Економічні передумови забезпечення екологічної відповідальності розкриваються в дослідженні І. Ярової, присвяченому формуванню компенсаційного еколого-економічного механізму збалансованого розвитку лісового господарства [2]. Такий підхід зосереджується на необхідності врахування втрат природного капіталу, оцінювання екологічних ризиків та створення умов для компенсації негативних наслідків впливу на лісові екосистеми. Важливість таких положень визначається тим, що економічні результати лісогосподарської діяльності не завжди відображають фактичну вартість використаних природних ресурсів і можливі екологічні втрати. Забезпечення екологічної відповідальності потребує включення природоохоронних витрат, заходів із відновлення екосистем та оцінювання довгострокових наслідків до системи господарського планування. Це створює підстави для більш виваженого розподілу ресурсів і запобігання управлінським рішенням, економічна вигода від яких може супроводжуватися значними екологічними збитками.

Правові та інституційні аспекти відповідального лісокористування подано в роботі В. Чернявського, присвяченій особливостям лісового господарства як об'єкта державного контролю та нагляду [3]. Дослідник акцентує увагу на правовій природі контрольної діяльності, визначенні її предмета та ролі уповноважених органів у забезпеченні дотримання встановлених вимог. Для публічного управління відповідні положення мають значення насамперед у контексті розмежування господарських, регуляторних і контрольних функцій. Поєднання цих функцій без належних організаційних запобіжників може ускладнювати об'єктивне оцінювання результатів лісокористування та створювати передумови для виникнення конфлікту інтересів. Тому дієвість екологічного контролю залежить від чіткості повноважень, визначеності процедур перевірки, належного документування виявлених порушень і забезпечення виконання прийнятих рішень.

Водночас державний нагляд не варто ототожнювати з внутрішнім контролем лісогосподарського підприємства. Якщо перший здійснюється уповноваженими органами

відповідно до законодавства, то другий є складовою управлінської діяльності самого суб'єкта господарювання та спрямовується на своєчасне виявлення недоліків у виконанні природоохоронних зобов'язань. Узгоджене функціонування цих інструментів дозволяє поєднувати зовнішнє забезпечення законності з внутрішньою відповідальністю за результати господарських заходів. Особливого значення це набуває в умовах організаційного реформування лісової галузі, коли змінюються управлінські зв'язки, порядок підпорядкування та розподіл відповідальності між структурними підрозділами.

Важливим напрямом наукового обґрунтування екологічно відповідального лісокористування є вдосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень. Зокрема, С. Панкова та її співавтори досліджують методологічні й методичні підходи до організації моніторингу лісів України [4]. Їхні напрацювання мають значення для формування системи показників, за допомогою яких можна оцінювати стан лісових насаджень, виявляти зміни в екосистемах і визначати потребу в природоохоронних заходах. Застосування таких підходів у практиці публічного управління дозволяє посилити доказову основу планування та контролю, оскільки управлінські висновки формуються з урахуванням фактичних характеристик лісових ресурсів.

Таким чином, сучасні наукові підходи дозволяють розглядати екологічну відповідальність як системну характеристику якості публічного управління лісовим господарством. Її зміст охоплює правомірність використання природних ресурсів, економічне обґрунтування природоохоронних заходів, ефективність контрольних процедур, достовірність екологічної інформації та спроможність управлінської системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Поєднання зазначених складових створює методологічну основу для оцінювання екологічної відповідальності державних лісогосподарських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Муравйов Ю. В. Інноваційні підходи до управління лісовим господарством України, сучасні виклики. Ефективність державного управління. 2025. Вип. 1 (82/83). С. 111–117. DOI: https://doi.org/10.36930/508214.

2. Ярова І. Є. Компенсаційний еколого-економічний механізм у системі збалансованого просторового розвитку лісового господарства. Збалансоване природокористування. 2026. № 1. С. 21-27. DOI: https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2026.359900.

3. Чернявський В. Є. Поняття лісового господарства як об'єкту контролю та нагляду. Вісник Кримінологічної асоціації України. 2024. № 3(33). С. 826-833. DOI: https://doi.org/10.32631/vca.2024.3.78.

4. Панкова С. О., Бондар А. О., Матусяк М. В., Піддубна А. М. Методологічні та методичні засади моніторингу лісів України. Український журнал природничих наук. 2025. № 13. С. 394-401. DOI: https://doi.org/10.32782/naturaljournal.13.2025.37.

УДК 351:614.2:616.89

НАЗАРЕНКО С.О., магістрант
Науковий керівник – **ПАСКА І.М.,** докт. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДОСТУПНОСТІ ПОСЛУГ З МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я

Досліджено особливості публічного управління забезпеченням доступності послуг з ментального здоров'я на рівні територіальних громад з урахуванням організаційних, соціальних, територіальних та інформаційних чинників. Обґрунтовано необхідність удосконалення міжвідомчої взаємодії, розвитку цифрових інструментів і територіального наближення послуг до потреб населення.

Ключові слова: публічне управління; ментальне здоров'я населення; доступність послуг з ментального здоров'я; міжвідомча взаємодія; територіальна громада.

Збереження та зміцнення ментального здоров'я населення посідає важливе місце серед пріоритетів державної соціальної політики. Зростання уваги до цієї проблематики пов'язане зі змінами суспільного середовища, підвищенням інтенсивності психоемоційних навантажень, нестабільністю соціально-економічних умов та необхідністю підтримання здатності людини до повноцінної життєдіяльності. В Україні особливого значення ці питання набули внаслідок повномасштабної війни, яка спричинила не лише людські та матеріальні втрати, а й суттєво вплинула на психологічний стан населення. Переживання небезпеки, вимушена зміна місця проживання, втрата близьких, порушення усталених соціальних зв'язків і невизначеність майбутнього посилюють потребу в доступних формах психологічної та психосоціальної підтримки.

За таких обставин забезпечення ментального здоров'я не може обмежуватися діяльністю закладів охорони здоров'я. Вирішення відповідних проблем потребує участі органів державної влади, місцевого самоврядування, соціальних служб, освітніх установ, громадських організацій та інших суб'єктів, діяльність яких впливає на умови життя населення. Важливим завданням публічного управління стає створення організаційного середовища, у якому людина може своєчасно отримати необхідну допомогу незалежно від місця проживання, соціального становища чи особистих обставин. У цьому розумінні ментальне здоров'я виступає не лише характеристикою індивідуального благополуччя, а й вагомим чинником суспільної стійкості, збереження людського потенціалу та розвитку територіальних громад [1].

Відповідно до підходу Всесвітньої організації охорони здоров'я, психічне здоров'я характеризує стан благополуччя, за якого людина здатна справлятися зі звичайними життєвими труднощами, використовувати власні здібності, навчатися, продуктивно працювати та брати участь у житті суспільства [2]. Таке розуміння дозволяє розглядати психічне здоров'я у взаємозв'язку з умовами соціального середовища, характером міжособистісних відносин і можливостями реалізації особистісного потенціалу. Відповідно, його підтримання потребує не лише медичного втручання у випадках виникнення порушень, а й розвитку профілактичних заходів, психологічного консультування, соціального супроводу та сприятливих умов для повсякденного життя.

У сучасній українській практиці поняття «ментальне здоров'я» широко застосовується для характеристики емоційного, психологічного та соціального благополуччя особистості. Водночас законодавство та спеціалізована медична література переважно оперують категорією «психічне здоров'я». Зазначені поняття мають близьке змістове наповнення, проте використовуються в дещо різних контекстах. На нашу думку, термін «ментальне здоров'я» варто застосовувати для комплексного розгляду психологічного благополуччя людини, її адаптаційних можливостей і здатності підтримувати соціальні зв'язки. Поняття «психічне здоров'я» використовують насамперед під час аналізу нормативно-правових положень, медичних аспектів допомоги та професійної діяльності відповідних фахівців [3].

Наукові підходи до забезпечення доступності послуг з ментального здоров'я формувалися в межах досліджень організації охорони здоров'я, соціального захисту, громадського здоров'я та управління публічними послугами. Важливе значення для розвитку цієї проблематики мають праці В. Пателя та співавторів, у яких обґрунтовано необхідність розширення можливостей отримання допомоги, розвитку профілактики та включення питань психічного здоров'я до загальної системи охорони здоров'я [4]. Науковці звертають увагу на те, що ефективність відповідних заходів залежить від взаємодії різних секторів, оскільки причини виникнення психологічних труднощів і можливості їх подолання значною мірою пов'язані із соціальними умовами життя людини.

Важливими для розуміння місцевих механізмів психологічної підтримки є результати дослідження О. Боковець та Ю. Гермаш, присвяченого формуванню психологічної готовності жителів територіальних громад до кризових ситуацій [5]. Запропонована дослідницями ресурсна модель дозволяє пояснити психологічну стійкість населення через поєднання внутрішніх можливостей особистості та підтримки з боку соціального оточення. Для публічного управління такий підхід має практичне значення, оскільки орієнтує місцеву політику не лише на організацію професійної допомоги, а й на розвиток громадських ініціатив, взаємопідтримки, соціальної згуртованості та готовності населення до подолання кризових обставин.

З огляду на зазначене доступність послуг з ментального здоров'я доцільно визначати як сформовану завдяки управлінським рішенням і діяльності надавачів можливість людини своєчасно отримати необхідну, професійно обґрунтовану та прийнятну для неї допомогу. Таке трактування передбачає врахування не лише факту існування відповідної послуги, а й реальних умов звернення, організації прийому, територіального розміщення установ, кадрової спроможності та можливостей подальшого супроводу отримувача.

У системі публічного управління доступність послуг має подвійний характер. З одного боку, вона є результатом діяльності органів влади та надавачів, який проявляється у фактичній можливості населення скористатися допомогою. З іншого – виступає предметом цілеспрямованого управлінського впливу, що охоплює визначення потреб, планування мережі установ, розподіл ресурсів, організацію міжвідомчої взаємодії, інформаційне забезпечення та контроль за результатами діяльності. Відтак результативність публічного управління у цій сфері необхідно оцінювати не лише за кількістю створених установ або проведених заходів, а передусім за тим, наскільки організація послуг відповідає реальним потребам населення.

Особливості забезпечення доступності послуг найбільш виразно проявляються на рівні територіальних громад, де безпосередньо поєднуються управлінські повноваження, місцеві ресурси та повсякденні потреби жителів. Саме на цьому рівні можна визначити категорії населення, які потребують додаткової підтримки, виявити територіальні обмеження та організувати співпрацю між установами різного функціонального спрямування. Водночас можливості органів місцевого самоврядування залежать від фінансової спроможності громади, наявності кваліфікованих кадрів, стану транспортної інфраструктури та розвитку партнерських відносин із державними й недержавними надавачами.

Однією з найбільш відчутних проблем залишається нерівномірність територіального розміщення спеціалізованої допомоги. Медичні заклади, соціальні установи та фахівці відповідного профілю переважно зосереджуються у великих населених пунктах або адміністративних центрах громад. Для жителів віддалених сіл звернення по допомогу нерідко пов'язане з додатковими транспортними витратами, необхідністю тривалої поїздки або залежністю від графіків громадського транспорту. За таких умов формальна наявність послуги в межах територіальної громади ще не означає, що нею можуть безперешкодно скористатися всі жителі.

Самостійного значення в забезпеченні доступності послуг набуває інформаційна складова. Навіть за наявності розвиненої мережі установ людина може не скористатися допомогою через недостатню обізнаність про її види, порядок отримання або відповідальних фахівців. Тому інформаційне забезпечення слід розглядати як невіддільний елемент місцевої системи управління, спрямований на скорочення відстані між потребою людини та можливістю її задоволення.

Важливо, щоб інформаційні ресурси містили не лише назви й контактні дані установ, а й пояснення щодо характеру допомоги, порядку запису, можливості отримання безоплатних послуг, умов дистанційного консультування та способів звернення в ситуаціях, які потребують невідкладного реагування. Водночас цифрові канали мають доповнювати, а не замінювати особисте й телефонне інформування, оскільки частина населення, зокрема люди старшого віку та жителі віддалених населених пунктів, може мати обмежені можливості користування електронними сервісами.

Отже, забезпечення доступності послуг з ментального здоров'я слід розглядати як комплексне завдання публічного управління, вирішення якого залежить від взаємодії організаційних, територіальних, соціальних, ресурсних та інформаційних чинників. На рівні територіальної громади визначального значення набуває здатність органів місцевого самоврядування не лише підтримувати функціонування окремих надавачів, а й формувати узгоджену систему допомоги, орієнтовану на потреби жителів. Саме такий підхід створює передумови для більш рівномірного охоплення населення необхідною підтримкою та підвищення результативності місцевої політики у сфері ментального здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Система охорони психічного здоров'я в Україні: як вона влаштована і куди звертатися. Психологічна енкциклопедія. URL: https://www.psykholoh.com/post/%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0 (дата звернення: 17.10.2026).
2. World Health Organization. Mental health: strengthening our response. Geneva : WHO. URL: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response (дата звернення: 18.10.2026).
3. Старовойтенко О., Слюсаревський М., Чорна Л. Ментальне здоров'я: критерії оцінювання цифрових застосунків як фасилітативних засобів психоедукації населення. Інсайт: психологічні виміри суспільства. 2025. Вип. 13. С. 485–518. DOI: https://doi.org/10.32999/2663-970X/2025-13-20.
4. Patel V., Saxena S., Lund C. et al. The Lancet Commission on global mental health and sustainable development. The Lancet. 2018. Vol. 392. № 10157. P. 1553–1598. URL: https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31612-X.
5. Боковець О., Гермаш Ю. Ресурсна модель психологічної готовності жителів територіальних громад до кризових ситуацій. Наука і освіта. 2026. № 1. С. 9–16. DOI: https://doi.org/10.24195/2414-4665-2026-1-1. URL: https://www.scienceandeducation.pdpu.edu.ua/articles/2026-1-doc/2026-1-1.

УДК: 316.346.32-053.6:351.82

ГУТНИК А.Ю., студентка 4 курсу
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.**, д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
nastyag2808@gmail.com

ПОТРЕБИ МОЛОДІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

У тезах розглянуто зміни у становищі молоді в умовах воєнного стану, зокрема проблеми, пов'язані з психологічним станом, освітою, працевлаштуванням, фінансовою стабільністю та життєвими перспективами. На основі результатів авторського опитування визначено ключові потреби молоді та сформовано основні напрями запиту до сучасної публічної політики.

Ключові слова: молодь, воєнний стан, публічна політика, молодіжна політика, потреби молоді, державна підтримка.

Повномасштабне вторгнення суттєво змінило умови життя молоді. Зміни торкнулися не лише безпеки та повсякденного життя, а й можливостей для навчання, працевлаштування, професійного розвитку, психологічного відновлення та планування майбутнього. Для молодої людини ці сфери безпосередньо пов'язані між собою: навчання створює основу для професійного старту, робота - для економічної самостійності, а можливість розвиватися та брати участь у житті суспільства - для відчуття власної спроможності впливати на майбутнє.

Такий комплексний підхід відповідає сучасному розумінню молодіжної політики. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» визначає серед її цілей створення умов для самореалізації та розвитку потенціалу молоді, підвищення її самостійності й конкурентоспроможності, а також забезпечення активної участі молоді в суспільному житті. Водночас законодавство передбачає, що рішення у сфері молодіжної політики мають формуватися з урахуванням потреб і прагнень молоді, визначених, зокрема, за результатами соціологічних опитувань та досліджень [1]. Отже, вивчення реального становища молодих людей є не лише дослідницьким завданням, а й одним із підґрунтів для формування обґрунтованих публічних рішень.

Метою роботи є визначення основних проблем і потреб молоді в умовах воєнного стану та їх розгляд як викликів для сучасної публічної політики. Емпіричною основою роботи стали результати авторського онлайн-опитування «Стан та потреби молоді в Україні в умовах воєнного стану», у якому взяли участь 64 респонденти [3].

Війна змінила для молоді не лише звичний ритм життя, а й саме середовище, у якому відбувається навчання, професійне становлення та формування планів на майбутнє. Період молодості зазвичай пов'язаний із набуттям самостійності, пошуком професійного шляху,

формуванням нових соціальних зв'язків та поступовим визначенням власних перспектив. В умовах воєнного стану ці процеси відбуваються на тлі постійної невизначеності, тому навіть звичайні етапи дорослішання набувають додаткових ризиків.

Це простежується і в оцінках самих респондентів. 70,3% зазначили, що після початку повномасштабного вторгнення їхнє життя частково погіршилося, а 15,6% - що значно погіршилося. Отже, для більшості опитаних зміни стосуються не однієї конкретної сфери, а загального відчуття стабільності та можливості планувати власне життя. Саме тому, говорячи про потреби молоді, важливо враховувати не лише окремі проблеми, а й ширший контекст, у якому вони виникають.

Одним із його проявів є зміна структури повсякденних потреб. Молодь одночасно стикається з питаннями матеріальної забезпеченості, психологічного стану, освіти та можливостей для розвитку. Найчастіше серед проблем респонденти називали психологічний стан - 73,4% та фінансові труднощі - 70,3%. Для 54,7% актуальними є проблеми у навчанні, а 31,3% відзначили недостатність можливостей для розвитку.

Важливо, що ці проблеми не існують окремо одна від одної. Фінансові труднощі можуть обмежувати доступ до освіти чи додаткового розвитку, психологічне навантаження впливає на здатність навчатися і працювати, а нестача можливостей для професійного та особистісного розвитку посилює невизначеність щодо майбутнього. Таким чином, потреби молоді в умовах війни мають комплексний характер, а їх вирішення навряд чи може бути забезпечене окремими, не пов'язаними між собою заходами.

Особливо важливим є те, як ці загальні зміни проявляються у сферах, що визначають подальшу самореалізацію молодої людини. Освіта в умовах воєнного стану виконує не лише функцію накопичення знань. Вона залишається одним із головних механізмів збереження перспектив професійного розвитку, соціальної мобільності та входження молоді в доросле життя. Міжнародні дослідження молоді також підкреслюють взаємозв'язок між якісною освітою та подальшим переходом молодих людей до сфери праці [4].

Якщо освітній процес переривається, ускладнюється або втрачає доступність, це може мати наслідки далеко за межами самого навчального процесу. Таку тенденцію підтверджують і результати опитування: 23,4% респондентів вказали на значно негативний вплив війни на їхню освіту, ще 59,4% - на частково негативний. Отже, для більшості опитаних освіта стала сферою, в якій наслідки війни відчуваються безпосередньо.

Водночас проблему освіти варто розглядати ширше, ніж лише забезпечення можливості продовжувати навчання. Йдеться про збереження якості освіти та здатності молодої людини після її завершення перейти до наступного етапу - професійної реалізації. Саме тут виникає питання працевлаштування.

Перехід від освіти до роботи для молоді може бути складним навіть у стабільних умовах, а війна додає до нього нові бар'єри. Відсутність професійного досвіду, нестабільність доходів та обмежений доступ до можливостей першого працевлаштування можуть відкладати набуття економічної самостійності. Серед опитаних 39,1% не мають роботи, але шукають її, тоді як 53,1% не мають роботи і наразі її не шукають. Частка тих, хто має офіційну роботу, становить 3,1%, ще 4,7% зазначили неофіційне працевлаштування.

Ці дані важливо сприймати не просто як показник зайнятості. Вони порушують ширше питання - наскільки молода людина має можливість перетворити освіту, навички та власний потенціал на реальну економічну самостійність. Саме тому серед потреб молоді особливого значення набувають перше робоче місце, стажування, практичний досвід, можливості для підприємництва та інші механізми професійного старту. Такий підхід узгоджується і з ширшим баченням молодіжного розвитку, у якому освіта та зайнятість розглядаються як взаємопов'язані складові переходу молоді до самостійного життя.

Коли можливості для навчання, роботи та розвитку звужуються одночасно, це закономірно впливає і на сприйняття власного майбутнього. Життєві перспективи молодої людини формуються не лише її особистими планами, а й тим, наскільки передбачуваним є середовище, у якому ці плани можна реалізувати. У цьому контексті показовим є ставлення до можливого виїзду за кордон.

57,8% опитаних розглядали можливість виїзду за кордон, але наразі не планують цього робити. Ще 21,9% планують виїхати, а 4,7% уже виїхали. Водночас 15,6% взагалі не розглядали такого варіанту. Ці результати дають змогу побачити міграційне питання ширше, ніж просто як намір залишити країну. Воно пов'язане з пошуком безпеки, стабільності, освіти, роботи та можливостей для розвитку.

Саме тому міграційні перспективи молоді можуть розглядатися і як своєрідний індикатор того, наскільки вона бачить можливості для реалізації власного майбутнього. Якщо молодій людині бракує доступних шляхів навчання, роботи, розвитку чи самостійності, пошук таких можливостей за межами країни стає одним із можливих варіантів життєвої стратегії.

Це безпосередньо підводить до питання ролі держави. Якщо потреби молоді виходять за межі однієї сфери, то й державна підтримка має бути орієнтована не на окремі проблеми, а на створення умов, за яких молода людина може навчатися, працювати, розвиватися та брати участь у житті суспільства. Саме такий підхід закладений у Національній молодіжній стратегії до 2030 року, де наголошується на необхідності доказової молодіжної політики та участі молоді у визначенні пріоритетів і шляхів розвитку держави [2].

Оцінки респондентів показують, що сприйняття державної підтримки залишається неоднозначним. Найбільша частка опитаних - 40,6% - оцінила її на 3 бали з 5. Водночас 18,8% поставили 2 бали, а 15,6% - 1 бал. Оцінку 4 бали надали 23,4%, тоді як максимальну оцінку у 5 балів - лише 1,6%. Ці оцінки важливі не стільки самі по собі, скільки як фон для наступного питання: чого саме молодь очікує від держави та які зміни вважає необхідними.

Відповіді на відкрите питання про те, що держава повинна змінити або покращити у молодіжній політиці, демонструють, що молодіжний запит значно конкретніший, ніж просто потреба в «більшій підтримці». Молоді люди називають конкретні сфери, у яких очікують змін, і фактично самі формулюють напрями, на які могла б орієнтуватися публічна політика.

Найбільш помітним є запит на розширення можливостей для працевлаштування та професійного старту. Серед пропозицій - підтримка першого робочого місця, стажування, допомога молодим підприємцям, створення стимулів для роботодавців. Такий запит показує, що для молоді важливо не лише отримати допомогу, а мати можливість самостійно забезпечувати власне майбутнє через доступ до роботи та професійного розвитку.

Іншим важливим напрямом залишається освіта. У відповідях згадуються гранти, стипендії, практична підготовка, модернізація освітнього середовища, безпечні умови навчання та зменшення бар'єрів для вступу й продовження освіти. Це логічно продовжує проблему, виявлену на попередньому етапі дослідження: якщо війна вже впливає на освітні можливості молоді, то політика має не лише реагувати на поточні труднощі, а й створювати умови для збереження довгострокових можливостей.

Помітне місце у відповідях займає і психологічна підтримка. Потреба в доступних психологічних послугах, зокрема в закладах освіти, показує, що психічне благополуччя сприймається молоддю як передумова нормального навчання, роботи та розвитку. Відповідно, підтримка молоді не може обмежуватися лише матеріальними інструментами, якщо одночасно не враховується її здатність користуватися цими можливостями.

Ще один блок пропозицій стосується можливостей для розвитку та участі. Молодь говорить про молодіжні простори, грантові програми, підтримку власних ініціатив, заходи для розвитку та необхідність кращого інформування про доступні можливості. Водночас у відповідях простежується запит на реальне врахування думки молодих людей через опитування, молодіжні ради та інші механізми участі.

Саме тут змінюється роль молоді у публічній політиці. Вона постає не лише як група, для якої держава має розробляти програми підтримки, а і як учасник, здатний визначати проблеми, пропонувати рішення та оцінювати їх результат. Такий підхід відповідає і законодавчо визначеному принципу участі молоді у формуванні та реалізації молодіжної політики, а також міжнародному баченню молодих людей як активних учасників суспільного розвитку, а не лише отримувачів політики.

У результаті дослідження формується послідовна картина: зміни повсякденного життя переходять у конкретні психологічні та економічні проблеми, вони впливають на освіту і професійний старт, а далі - на життєві перспективи та рішення щодо майбутнього. У відповідь на це молодь оцінює державну підтримку і водночас формулює власні пропозиції щодо того, якою вона має бути. Саме цей взаємозв'язок дозволяє розглядати потреби молоді не як перелік окремих соціальних проблем, а як важливий орієнтир для формування сучасної публічної політики.

Отже, результати дослідження показують, що потреби молоді в умовах воєнного стану формуються під впливом взаємопов'язаних економічних, освітніх, психологічних та соціальних чинників. Погіршення повсякденного життя переходить у конкретні проблеми - від фінансової нестабільності та труднощів у навчанні до обмеження можливостей працевлаштування і невизначеності щодо подальших життєвих планів.

Водночас результати опитування дозволяють побачити молодь не лише як групу, яка потребує підтримки, а і як джерело конкретних пропозицій для вдосконалення публічної політики. Серед основних напрямів такого запиту можна виокремити підтримку професійного старту та зайнятості, забезпечення доступної й безпечної освіти, розвиток психологічної підтримки, створення можливостей для розвитку та посилення реальної участі молоді у прийнятті рішень.

Отже, сучасна молодіжна політика в умовах воєнного стану має враховувати не лише окремі проблеми молодих людей, а взаємозв'язок між ними. Саме тому результати дослідження доцільно розглядати як основу для подальшого вивчення того, наскільки публічна політика відповідає реальним потребам молоді та якими механізмами сама молодь може бути залучена до формування рішень, що визначають її сьогодення і майбутні можливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text

2. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: https://www.president.gov.ua/news/prezident-zatverdiv-nacionalnu-molodizhnu-strategiyu-do-2030-67105

3. Гутник А. Ю. Стан та потреби молоді в Україні в умовах воєнного стану: результати авторського онлайн-опитування. - 2026. URL: https://forms.gle/XQcEH4GKe44sVZZz9

4. United Nations Department of Economic and Social Affairs. World Youth Report: Youth and the 2030 Agenda for Sustainable Development. - New York: United Nations, 2018. - 235 p. URL: https://digitallibrary.un.org/record/3868785?v=pdf

УДК 005.1:658.7

КОРЕНЮК М.Ю., магістрантка
Науковий керінник – **ВАСИЛЕНКО О.І.**, доктор філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Досліджено особливості управління логістичними процесами державних організацій України в умовах воєнного стану та систематизовано їх основні види. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності логістичного управління на основі цифровізації, оптимізації ресурсів і ризик-орієнтованого планування.

Ключові слова: логістичні процеси, державні організації, управління логістикою, воєнний стан, оптимізація, управління ризиками.

В умовах воєнного стану в Україні особливого значення ефективного функціонування державних організацій, що передбачає раціональне використання бюджетних коштів, своєчасне постачання необхідних ресурсів та підтримання безперервності виконання покладених на них функцій. Воєнні загрози, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачання, обмеженість фінансових і матеріально-технічних ресурсів зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління логістичними процесами в державному секторі.

Важливим напрямом розв'язання зазначених проблем є впровадження сучасних методів логістичного управління, цифрових технологій, інструментів оптимізації ресурсів та ризик-орієнтованого планування. Застосування наведених методів сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, скороченню непродуктивних витрат, удосконаленню процесів закупівель і постачання, а також посиленню стійкості державних організацій до зовнішніх викликів. У зв'язку з цим дослідження сучасних підходів до управління логістичними процесами та визначення напрямів підвищення їх ефективності є актуальним науковим і практичним завданням.

Мета дослідження полягає в узагальненні сучасних підходів до управління логістичними процесами державних організацій України та обґрунтуванні напрямів підвищення їх ефективності в умовах воєнного стану.

Варто відмітити, що класифікацію логістичних процесів підприємства не можна механічно переносити на державну організацію. У державному секторі поряд із закупівлями, запасами, транспортуванням та інформаційними потоками необхідно враховувати забезпечення безперервності публічних послуг, взаємодію установ із постачальниками та іншими організаціями, прозорість використання бюджетних коштів і управління ризиками. Зокрема, огляд публікації [1] показує, що управління ланцюгами постачання публічних послуг охоплює координацію учасників, управління попитом, взаємодію з постачальниками, надання послуг та інформаційні потоки.

За результатами дослідження [2-5] сформовано класифікацію основних видів логістичних процесів державних організацій за функціональним призначенням: закупівельна логістика, логістика постачання, логістика запасів і складського господарства, транспортна та розподільча логістика, інформаційна та документальна логістика, фінансова логістика, логістика забезпечення публічних послуг, зворотна та ресурсозберігальна логістика, логістика ризиків та безперервності діяльності. Основні види логістичних процесів відповідно до мети дослідження розглянуті детальніше та подані у вигляді табл. 1.

Таблиця 1 – **Основні види логістичних процесів державних організацій**

Вид логістичного процесу	Зміст і основні операції	Особливості державного сектору
Закупівельна логістика	визначення потреб, планування закупівель, пошук і вибір постачальників, укладання договорів, контроль постачання	дотримання законодавства про публічні закупівлі, прозорість, обґрунтованість витрат
Логістика запасів і постачання	оптимізація залишків, формування резервів і запобігання дефіциту ресурсів	забезпечення безперервної роботи установи, залежність від бюджетного фінансування й надійності постачальників, запобігання дефіциту й надлишковим запасам, належний облік державного й комунального майна
Інформаційна логістика	обмін даними, документообіг, облік заявок, договорів, поставок і матеріальних ресурсів	електронні закупівлі, цифровий облік, простежуваність операцій, інформаційна безпека
Управління логістичними ризиками	ідентифікація ризиків, планування резервів, пошук альтернативних постачальників, підготовка до перебоїв	воєнні загрози, руйнування інфраструктури, перебої електропостачання, термінові потреби й порушення ланцюгів постачання

Джерело: узагальнено автором.

Підвищення ефективності логістичного управління в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що передбачає цифровізацію логістичних операцій, оптимізацію закупівель і матеріальних запасів, удосконалення координації між структурними підрозділами та посилення ризик-орієнтованого планування. Важливим напрямом є впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів для прогнозування потреб, контролю постачання й оцінювання використання ресурсів. Особливого значення набуває формування стійких ланцюгів шляхом диверсифікації постачальників, визначення альтернативних каналів забезпечення і створення обґрунтованих резервів критично важливих ресурсів. Водночас оптимізація запасів має здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності установи, прогнозованого споживання та ризику перебоїв постачання.

Для оцінювання результативності запропонованих заходів доцільно застосовувати систему ключових показників ефективності, зокрема середній строк постачання, рівень логістичних витрат, частку своєчасно виконаних договорів, частоту дефіциту ресурсів і безперервність надання публічних послуг. Комплексне застосування зазначених інструментів сприятиме підвищенню прозорості управлінських рішень, раціональному використанню бюджетних коштів і посиленню стійкості державних організацій до зовнішніх загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sienkiewicz-Malyjurek K., Szymczak M. Understanding public service supply chain management: a systematic literature review. Management Review Quarterly. 2024. Vol. 74. P. 1879 – 1643. –1943. DOI: 10.1007/s11301-023-00350-8.
2. Крикавський Є. В. Логістика: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2004. 447 с.
3. Шелест Р. Концептуальні засади публічного управління сферою логістики в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 4. С. 137–147. DOI: 10.31470/2786-6246-2023-4-137-147.
4. Harland C., Telgen J., Callender G., Grimm R., Patrucco A. Implementing Government Policy in Supply Chains: An International Coproduction Study of Public Procurement. Journal of Supply Chain Management. 2019. Vol. 55, No. 2. P. 6–25. DOI: 10.1111/jscm.12197.
5. Patrucco A. S., Walker H., Luzzini D., Ronchi S. Which shape fits best? Designing the organizational form of local government procurement. Journal of Purchasing and Supply Management. 2019. Vol. 25, No. 3. Article 100504. DOI: 10.1016/j.pursup.2018.06.003.

УДК 352.075.1:502.131.1:338.245/.246

КРІЖАН О.І., магістрант
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ І СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Розглянуто сутність та інструменти механізмів публічного управління відновленням і сталим розвитком громади в умовах воєнних викликів. Обґрунтовано напрями вдосконалення управлінських підходів з урахуванням потреб населення та пріоритетів місцевого розвитку.

Ключові слова: публічне управління, регіони, територіальні громади, відновлення, сталий розвиток, стратегічне планування.

Повномасштабна війна зумовила необхідність переосмислення підходів до публічного управління розвитком територіальних громад України. Відновлення територій передбачає не лише усунення наслідків руйнувань і відновлення інфраструктури, а й формування стійкої соціально-економічної системи, здатної адаптуватися до безпекових, демографічних, фінансових та екологічних викликів. За таких умов особливого значення набуває поєднання короткострокових заходів реагування з довгостроковим стратегічним плануванням, інклюзивним врядуванням та принципом відбудови за моделлю «краще, ніж було» [1; 2].

Нормативно-правову основу відповідних процесів становлять законодавство у сфері державної регіональної політики та урядові акти щодо відновлення і розвитку регіонів та територіальних громад. Зокрема, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки передбачає територіально орієнтований підхід, відновлення інфраструктури, модернізацію економіки, підвищення безпеки й добробуту населення, а також розвиток децентралізованого та інклюзивного багаторівневого врядування [1]. Водночас постійне оновлення умов функціонування громад вимагає адаптації місцевих стратегічних і програмних документів до актуальних потреб, ресурсних можливостей та безпекових обмежень.

Механізми публічного управління відновленням і сталим розвитком громади доцільно розглядати як сукупність взаємопов’язаних правових, організаційних, фінансово-економічних,

інформаційно-аналітичних і комунікаційних засобів, за допомогою яких органи місцевого самоврядування та інші суб'єкти забезпечують визначення пріоритетів, мобілізацію ресурсів, реалізацію проєктів і контроль досягнутих результатів. Ефективність цих механізмів залежить від узгодженості стратегічних цілей, бюджетного планування, проєктного управління та системи моніторингу. Важливим нормативним інструментом є Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 року № 731, якою врегульовано окремі процедури у сфері відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад [2].

До основних інструментів реалізації зазначених механізмів належать стратегічні плани розвитку, місцеві цільові програми, проєктні заявки, бюджети розвитку, грантове фінансування, інвестиційні паспорти, партнерські угоди, цифрові платформи та інструменти громадської участі. Їх застосування має ґрунтуватися на оцінюванні актуальних потреб населення, визначенні пріоритетності проєктів, аналізі очікуваних соціально-економічних ефектів і забезпеченні прозорості використання ресурсів. Особливої актуальності набуває територіально орієнтований підхід, за якого рішення враховують специфіку громади, її економічний потенціал, інфраструктурні потреби та вразливість окремих груп населення [1; 3].

Важливим напрямом публічного управління відновленням є залучення додаткових фінансових і нефінансових ресурсів. За обмеженості місцевих бюджетів особливого значення набувають міжнародна технічна допомога, грантові програми, співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, інвестиційне партнерство та підтримка підприємництва. Водночас результативність залучення ресурсів залежить від якості проєктної підготовки, відповідності ініціатив стратегічним пріоритетам громади, обґрунтованості кошторисів і спроможності забезпечувати подальше функціонування створених об'єктів та послуг. Програмний підхід до відновлення, який застосовує Програма розвитку ООН, також передбачає поєднання реконструкції, підвищення стійкості, соціально-економічного відновлення та інституційних реформ на рівні громад [3].

Практичним прикладом використання інструментів стратегічного планування та партнерської взаємодії є діяльність Білоцерківської міської територіальної громади. Зокрема, у 2023 році управління економічного розвитку міської ради спільно з КП БМР «Агенція стратегічного розвитку Білої Церкви» працювало над розробленням Програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2024–2026 роки та відповідної дорожньої карти. Серед визначених напрямів – зміцнення інфраструктури підтримки підприємництва, поліпшення бізнес-клімату, посилення взаємодії влади й бізнесу, залучення інвестицій і розвиток експортного потенціалу [4; 5]. Цей приклад засвідчує, що підтримка місцевої економіки та формування партнерських мереж є важливими складовими стійкості громади в умовах воєнних викликів.

Водночас ефективне управління відновленням потребує розвитку механізмів громадської участі, міжсекторальної координації та публічного моніторингу. Залучення мешканців, громадських організацій, підприємців і представників вразливих груп до визначення пріоритетів дає змогу краще узгоджувати управлінські рішення з реальними потребами громади. Прозорі процедури відбору проєктів, оприлюднення інформації про фінансування, визначення відповідальних виконавців і регулярне оцінювання результатів сприяють підзвітності органів місцевого самоврядування та зміцненню довіри суспільства [2; 3].

Отже, публічне управління відновленням і сталим розвитком територіальної громади доцільно розглядати як комплексний, багаторівневий процес, що поєднує стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, фінансові інструменти, проєктний менеджмент, міжнародне партнерство та громадську участь. Його результативність визначається не лише обсягом залучених ресурсів або кількістю реалізованих проєктів, а й довгостроковим впливом на якість життя населення, економічну спроможність, доступність послуг, інклюзивність і стійкість громади до криз. У цьому контексті важливим завданням є вдосконалення координації між органами місцевого самоврядування, спеціалізованими установами розвитку, бізнесом і міжнародними партнерами, а також запровадження системи вимірюваних показників оцінювання результатів відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. Дата оновлення: 30.09.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.10.2026).
2. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 р. № 731. Дата оновлення: 21.11.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.10.2026).
3. Area-Based Recovery Portfolio : United Nations Development Programme. URL: https://www.undp.org/ukraine/area-based-recovery-portfolio (дата звернення: 16.10.2026).
4. Працюємо над розробкою Програми розвитку малого і середнього підприємництва у громаді на 2024–2026 рр. : офіційний сайт Білоцерківської міської ради. 01.12.2023 р. URL: https://bc-rada.gov.ua/uk/news/14810 (дата звернення: 19.10.2026).
5. Від ідеї до успіху – про діяльність Агенції стратегічного розвитку Білої Церкви. Біла Церква : офіційний сайт Білоцерківської міської ради. 10.02.2025 р. URL: https://bc-rada.gov.ua/node/15948 (дата звернення: 19.10.2026).

УДК 352.075.1:502.131.1

МИХАЙЛЮК О.І., магістрантка
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

КООРДИНАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РАЙОНУ

Розглянуто організаційно-управлінські засади координації діяльності районної державної адміністрації та територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку району. Обґрунтовано напрями вдосконалення взаємодії в умовах децентралізації та воєнних викликів.

Ключові слова: публічне управління, районна державна адміністрація, територіальна громада, координація, сталий розвиток, міжвідомча взаємодія.

В умовах децентралізації, воєнного стану та необхідності відновлення територій особливого значення набуває узгоджена діяльність органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування. Основна різниця між цими органами публічної влади полягає у характері повноважень, рівні управління та відповідальності за розвиток територій. Районна державна (військова) адміністрація (РДА) реалізує державну політику на районному рівні, забезпечує виконання законодавства та державних і регіональних програм у межах своїх повноважень, координує взаємодію відповідних органів влади, зокрема з питань цивільного захисту, безпеки й соціально-економічного розвитку району. Органи місцевого самоврядування територіальних громад самостійно розв'язують питання місцевого значення в межах законодавства: формують і виконують місцеві бюджети, затверджують програми розвитку, управляють комунальним майном, організовують надання місцевих послуг і визначають пріоритети розвитку своїх територій. Взаємодія органів публічної влади району має ґрунтуватися на законодавчо визначеному розмежуванні повноважень, узгодженні пріоритетів і партнерстві, а не на адміністративному підпорядкуванні громад районній державній адміністрації.

Забезпечення сталого розвитку району потребує координації управлінських рішень, ефективного використання ресурсів, узгодження пріоритетів соціально-економічного розвитку, налагодження системного обміну інформацією між різними рівнями публічної влади. Водночас актуальними залишаються завдання забезпечення стійкості територій, підтримки населення, відновлення інфраструктури та збереження доступності публічних послуг.

Нормативне підґрунтя взаємодії районних державних адміністрацій і територіальних громад визначається, зокрема, Законом України «Про місцеві державні адміністрації», який закріплює повноваження місцевих державних адміністрацій та передбачає їхню взаємодію з органами місцевого самоврядування [1]. Важливе значення має також Закон України «Про засади державної регіональної політики», що визначає правові та організаційні засади формування й реалізації державної

регіональної політики [2]. Стратегічні орієнтири регіонального розвитку конкретизовано в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка пов'язує розвиток територій із підвищенням їхньої спроможності, відновленням та забезпеченням якості життя населення [3].

Координацію діяльності районної державної адміністрації та територіальних громад доцільно розглядати як цілеспрямований процес узгодження повноважень, управлінських рішень, ресурсів і заходів, спрямованих на досягнення спільних цілей територіального розвитку, розмежовуючи компетенції органів державної влади та місцевого самоврядування. РДА не підміняє органи місцевого самоврядування у здійсненні їхніх власних повноважень, а взаємодіє з ними в межах законодавчо визначеної компетенції. Такий підхід дає змогу поєднувати державні пріоритети з місцевими потребами, зберігаючи організаційну самостійність громад [1; 2].

Основними механізмами координації є організаційний, нормативно-правовий, інформаційно-аналітичний, фінансово-економічний і комунікаційний. Організаційний механізм передбачає проведення координаційних нарад, створення робочих груп, визначення відповідальних виконавців і погодження спільних заходів. Нормативно-правовий механізм забезпечує дотримання законодавства, узгодженість рішень із державними та регіональними програмами й розмежування повноважень суб'єктів управління. Інформаційно-аналітичний механізм охоплює обмін статистичними даними, моніторинг соціально-економічних показників, оцінювання потреб територій і формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. Фінансово-економічний механізм пов'язаний із погодженням пріоритетів використання бюджетних коштів, підготовкою проєктних пропозицій, залученням державної підтримки та міжнародних ресурсів. Водночас координація фінансування має здійснюватися з урахуванням бюджетних повноважень кожного суб'єкта та встановлених процедур. Комунікаційний механізм передбачає взаємодію органів влади з громадськістю, бізнесом, громадськими організаціями й іншими заінтересованими сторонами. Комплексне застосування цих механізмів сприяє уникненню дублювання заходів, підвищенню узгодженості управлінських рішень і раціональнішому використанню наявних ресурсів.

Особливої актуальності координація набуває в умовах воєнних і повоєнних викликів. До пріоритетних напрямів взаємодії районної державної адміністрації та територіальних громад належать забезпечення цивільного захисту населення, підтримання функціонування критичної інфраструктури, організація соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб, сприяння зайнятості, відновлення пошкоджених об'єктів і залучення ресурсів для реалізації проєктів розвитку. Важливим завданням є також узгодження місцевих програм зі стратегічними документами регіонального рівня, що створює передумови для комплексного розв'язання проблем, які виходять за межі окремої громади [2; 3].

Практичне забезпечення координації доцільно здійснювати на основі чіткого визначення спільних пріоритетів і процедур взаємодії. Для цього можуть використовуватися регулярні координаційні зустрічі, спільні плани заходів, електронні системи обміну інформацією, реєстри проєктів, узгоджені календарі реалізації програм і системи моніторингу результатів. Важливим інструментом є формування узгодженого переліку проблем і потреб територіальних громад району з визначенням відповідальних органів, необхідних ресурсів, строків виконання та очікуваних результатів. Такий підхід дає змогу перейти від ситуативної взаємодії до системної координації, орієнтованої на досягнення вимірюваних результатів.

На прикладі Білоцерківського району Київської області дослідження координаційних процесів може охоплювати взаємодію Білоцерківської районної державної адміністрації з міськими, селищними та сільськими радами з питань соціально-економічного розвитку, цивільного захисту, соціальної підтримки населення й реалізації заходів відновлення [4]. Для оцінювання результативності такої взаємодії доцільно застосовувати показники своєчасності виконання спільних заходів, повноти інформаційного обміну, рівня реалізації узгоджених проєктів, ефективності використання ресурсів і динаміки розв'язання визначених територіальних проблем. Водночас конкретні висновки щодо діяльності адміністрації мають ґрунтуватися на аналізі її офіційних документів, звітів та доступних даних, а не лише на нормативних положеннях.

Отже, РДА забезпечує реалізацію державної політики та координацію відповідних процесів на районному рівні, тоді як територіальні громади безпосередньо управляють місцевим розвитком і відповідають за вирішення питань місцевого значення. Координація діяльності районної державної адміністрації та територіальних громад є важливою передумовою сталого розвитку району, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Її результативність залежить від чіткого розмежування повноважень, узгодженого стратегічного планування, належного інформаційного забезпечення, ефективного використання ресурсів і системного моніторингу управлінських рішень. Перспективним напрямом удосконалення координаційних процесів є запровадження єдиних процедур міжвідомчої взаємодії та системи оцінювання результатів, орієнтованої на потреби населення і довгострокову стійкість територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. Дата оновлення: 08.09.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text (дата звернення: 14.10.2026).

2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text (дата звернення: 14.10.2026).

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. Дата оновлення: 30.09.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.10.2026).

4. Про план взаємодії між органами управління та силами цивільного захисту Білоцерківського району : Розпорядження Білоцерківської РДА Київської області від 18.02.2026 р. № 17. URL: https://bcrda.gov.ua/docs/25596/ (дата звернення: 20.10.2026).

УДК 351.84:364.2:332.142:338.245

МАРТИНЮК Л.Г., магістрантка
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ НАСЕЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Розглянуто особливості публічного управління соціальним захистом населення територіальної громади в умовах воєнного стану. Визначено основні проблеми організації соціальної підтримки, запропоновано напрями вдосконалення її механізмів.

Ключові слова: публічне управління, соціальний захист, територіальна громада, воєнний стан, соціальні послуги, адресна допомога.

Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила суттєве ускладнення соціально-економічних умов життя населення та посилила потребу в ефективному функціонуванні системи соціального захисту. Втрата житла й роботи, вимушене переміщення, погіршення матеріального становища, інвалідність унаслідок війни та збільшення потреб у соціальних послугах актуалізують питання адаптації механізмів публічного управління до кризових умов. За таких обставин територіальна громада виступає важливим рівнем організації соціальної підтримки, оскільки саме на місцевому рівні відбувається безпосередня взаємодія органів влади з громадянами, виявлення їхніх потреб і забезпечення доступу до відповідних послуг.

Нормативно-правову основу соціального захисту становлять Конституція України, закони України «Про соціальні послуги» [1], «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [3], а також нормативні акти, що регулюють підтримку внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення. Закон України «Про соціальні послуги» визначає організаційні й правові засади надання соціальних послуг, зокрема виявлення осіб і сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, оцінювання їхніх потреб та організацію відповідної допомоги [1]. Водночас результативність соціальної політики залежить не лише від наявності законодавчих гарантій, а й від спроможності органів місцевого самоврядування забезпечувати їх практичну реалізацію.

Білоцерківська міська територіальна громада є показовим прикладом громади, у якій місцеві органи влади мають поєднувати вирішення повсякденних соціальних питань із реагуванням на наслідки війни. Важливу роль у цьому процесі відіграє Управління соціального захисту населення Білоцерківської міської ради Київської області, яке забезпечує взаємодію з громадянами з питань соціальної підтримки [4]. Одним із місцевих інструментів реалізації соціальної політики є Програма соціальної підтримки «Турбота» на 2026–2028 роки, затверджена рішенням Білоцерківської міської ради. Програма передбачає організаційне та фінансове забезпечення заходів підтримки жителів громади [5]. Її значення полягає у формуванні місцевих механізмів допомоги відповідно до визначених соціальних потреб і можливостей бюджету громади.

В умовах воєнного стану механізм публічного управління соціальним захистом доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних правових, організаційних, фінансових, інформаційних і кадрових інструментів, спрямованих на забезпечення доступності, адресності та своєчасності допомоги. Основними принципами їх функціонування мають бути людиноцентричність, соціальна справедливість, прозорість, оперативність реагування, міжвідомча взаємодія та раціональне використання ресурсів.

Водночас практична реалізація соціальної політики на місцевому рівні супроводжується низкою проблем. До них належать обмеженість фінансових ресурсів, зростання навантаження на працівників соціальної сфери, необхідність оперативного виявлення нових категорій отримувачів допомоги, недостатня узгодженість інформаційного обміну між установами, а також ризик нерівного доступу до послуг для людей старшого віку, осіб з інвалідністю та громадян, які не мають достатніх цифрових навичок. Додаткової уваги потребують внутрішньо переміщені особи, ветерани війни, члени сімей загиблих Захисників і Захисниць України, малозабезпечені сім'ї та особи, які опинилися у складних життєвих обставинах [1; 3; 6].

Для підвищення результативності публічного управління соціальним захистом населення Білоцерківської міської територіальної громади доцільно зосередити увагу на таких напрямах удосконалення. По-перше, удосконалення системи оцінювання соціальних потреб населення. Доцільно запровадити регулярний моніторинг соціально вразливих груп із визначенням їхньої чисельності, потреб і доступності послуг. Результати такого оцінювання мають використовуватися під час планування місцевих програм, визначення пріоритетів фінансування та коригування заходів соціальної підтримки.

По-друге, розвиток адресної та диференційованої допомоги. Розподіл ресурсів доцільно здійснювати з урахуванням рівня вразливості людини, складності її життєвих обставин і наявності інших джерел підтримки. Важливо забезпечити узгодження місцевих заходів із державними програмами, не допускаючи необґрунтованого дублювання виплат і водночас зберігаючи доступність допомоги для осіб, які її потребують.

По-третє, цифровізація управлінських процесів. Перспективним є вдосконалення електронного обліку звернень, використання інформаційних систем для моніторингу надання послуг і забезпечення належного обміну інформацією між уповноваженими установами. При цьому цифрові інструменти мають доповнювати, а не замінювати особистий прийом громадян і традиційні способи подання звернень. Особливої уваги потребують захист персональних даних, інформаційна безпека та дотримання прав отримувачів соціальної підтримки.

По-четверте, посилення міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії. Ефективність соціального захисту залежить від координації діяльності органів місцевого самоврядування, соціальних служб, закладів охорони здоров'я, установ освіти, служб зайнятості, громадських і благодійних організацій. Така взаємодія має передбачати узгодження дій, визначення відповідальних виконавців і формування комплексних маршрутів підтримки людини – від первинного звернення до подолання складних життєвих обставин.

По-п'яте, удосконалення фінансового та кадрового забезпечення. Доцільно поєднувати фінансування місцевих програм із залученням ресурсів державних програм, міжнародної технічної допомоги та партнерських організацій у межах чинного законодавства. Водночас необхідно

підтримувати професійний розвиток працівників соціальної сфери, удосконалювати навички роботи з кризовими випадками та забезпечувати належні умови для надання послуг.

По-шосте, запровадження системи оцінювання результативності соціальної політики. Для цього варто використовувати вимірювані показники: частку звернень, опрацьованих у встановлені строки; охоплення соціальними послугами визначених цільових груп; тривалість очікування допомоги; рівень задоволеності отримувачів; обсяг залучених позабюджетних ресурсів. Моніторинг цих показників сприятиме підвищенню прозорості управлінських рішень і дасть змогу своєчасно виявляти проблеми.

Отже, удосконалення механізмів публічного управління соціальним захистом населення Білоцерківської міської територіальної громади Київської області в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що поєднує оцінювання потреб, адресність допомоги, цифрові рішення, міжвідомчу координацію та результативне використання ресурсів. Практичне впровадження запропонованих заходів може сприяти підвищенню доступності соціальних послуг, оперативності реагування на потреби громадян і зміцненню соціальної стійкості громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. Дата оновлення: 17.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text (дата звернення: 18.09.2026).

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Дата оновлення: 22.10.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 20.10.2026).

3. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text (дата звернення: 19.10.2026).

4. Управління соціального захисту населення Білоцерківської міської ради : офіційний сайт Білоцерківської міської ради. URL: https://bc-rada.gov.ua/uk/1866 (дата звернення: 20.10.2026).

5. Про затвердження Програми соціальної підтримки «Турбота» на 2026–2028 роки : Рішення Білоцерківської міської ради від 09.10.02025 р. № 7863-78-VIII. URL: https://rada.bc-rada.gov.ua/?id=4666&p=pryynyati_rishennya&sp=single (дата звернення: 18.10.2026).

6. Деякі питання надання державної підтримки внутрішньо переміщеним особам : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1544. Дата оновлення: 31.12.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.10.2026).

УДК 338.244.47:620.9

ЯРОВИЙ Н.В., БАБЕНКО К.Р., здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАКРОГЕНЕРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ЕНЕРГОДЕФІЦИТУ

Розглянуто особливості державного регулювання розвитку макрогенерації та відновлюваної енергетики в умовах дефіциту електроенергії в Україні. Обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів та застосування інструментів розвитку енергетичного сектору.

Ключові слова: державне регулювання, макрогенерація, відновлювана енергетика, енергодефіцит, енергетична безпека, стійкість.

Енергетична безпека є однією з ключових передумов економічної стабільності, функціонування критичної інфраструктури та забезпечення життєдіяльності населення. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України пошкодження енергетичних об’єктів, обмеження доступної генерувальної потужності та зростання потреби в резервних джерелах електропостачання актуалізували питання вдосконалення державного регулювання енергетичного сектору. Урядові заходи щодо проходження осінньо-зимового періоду 2026-2027 років також засвідчили необхідність комплексного управління дефіцитом електроенергії, раціонального розподілу навантаження та введення в експлуатацію доступних потужностей розподіленої генерації [1].

У цьому контексті особливого значення набуває узгоджений розвиток макрогенерації та відновлюваної енергетики. Під макрогенерацією в межах дослідження доцільно розуміти великі централізовані генерувальні потужності, зокрема атомні, теплові та великі гідроелектростанції [1]. Відновлювана енергетика охоплює використання сонячної, вітрової, гідроенергії, біомаси та біогазу [2; 3]. Ці сегменти виконують взаємодоповнювальні функції: великі електростанції забезпечують значні обсяги виробництва електроенергії, тоді як розподілені об’єкти відновлюваної енергетики можуть підвищувати гнучкість системи, скорочувати залежність окремих споживачів від централізованого постачання та посилювати стійкість територіальних громад.

Державне регулювання розвитку макрогенерації та відновлюваної енергетики (ВДЕ) в умовах енергодефіциту – це цілісний комплекс антикризових, нормативно-правових, фінансово-економічних та організаційно-технічних заходів органів державної влади, спрямованих на подолання системної нестачі потужності шляхом паралельної розбудови великої базової енергетики та розосереджених джерел чистої енергії. В умовах дефіциту пріоритетом держави є швидке розгортання нових потужностей, підвищення гнучкості та стійкості мережі до системних шоків.

Нормативною основою державного регулювання є Закон України «Про ринок електричної енергії», який визначає правові, економічні й організаційні засади функціонування електроенергетичного ринку, а також повноваження органів державної влади та регулятора [2]. Важливе значення має й Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України. Документ визначає орієнтир щодо досягнення частки енергії з відновлюваних джерел на рівні не менш як 27 % валового кінцевого споживання енергії у 2030 році [4]. Реалізація цього завдання потребує не лише збільшення встановлених потужностей, а й забезпечення їх технологічної сумісності з енергосистемою, розвитку мереж та механізмів балансування.

Державне регулювання розвитку макрогенерації має бути спрямоване на відновлення пошкоджених об’єктів для утримання стабільної частоти в енергосистемі, модернізацію обладнання, підвищення надійності виробництва, урядове стимулювання будівництва високоманевреної розподіленої генерації через відкриті конкурси задля формування допоміжних резервів потужності та покриття пікових навантажень в Об’єднаній енергетичній системі України. Водночас реалізація таких завдань потребує значних капіталовкладень, тривалих інвестиційних циклів і належного рівня фізичного та кібернетичного захисту інфраструктури. Тому державна політика має поєднувати стратегічне планування, прозорі умови залучення інвестицій, удосконалення дозвільних процедур і координацію рішень щодо виробництва, передачі та споживання електроенергії.

Відновлювана енергетика, своєю чергою, створює можливості для диверсифікації джерел енергопостачання. Важливими інструментами її державної підтримки є конкурентні аукціони, механізми ринкової премії, договори купівлі-продажу електроенергії, розвиток систем накопичення енергії та стимулювання власного виробництва електроенергії споживачами. Зокрема, використання сонячних і вітрових електростанцій у поєднанні з накопичувачами дає змогу частково компенсувати нерівномірність виробництва та підвищувати ефективність використання доступних генерувальних потужностей. Водночас результативність таких рішень залежить від технічної можливості приєднання до мережі, доступності фінансування та належного регулювання балансування.

Державне регулювання ВДЕ, зокрема, передбачає трансформацію фінансових моделей – поступовий перехід від «зеленого тарифу» (діючого до 2030 року) на користь конкурентних аукціонів з розподілу квот підтримки для нових потужностей (Feed-in Premium); стимулювання систем накопичення – законодавчого зобов'язання інтегрувати промислові системи зберігання енергії (Energy Storage) разом із ВДЕ для нівелювання нестабільності сонця і вітру; розвиток локальних мікромереж (Microgrids) – формування законодавчої бази для створення автономних енергетичних островів, які здатні функціонувати в ізольованому режимі від центральної мережі у випадку аварійних відключень; регламентація термінів будівництва – встановлення чітких часових дедлайнів введення об'єктів ВДЕ в експлуатацію після отримання технічних умов (наприклад, обмеження до 18 місяців для сонячних електростанцій) [5; 3].

Для подолання дефіциту держава залучає бізнес за допомогою цільових програм: пільгове кредитування та субсидіювання – розширення державних програм (зокрема «5-7-9%» та цільових кредитів під 10% річних) для придбання когенераційних модулів, газових мікротурбін та установок на біомасі; фіскальні та митні преференції – звільнення від сплати ввізного мита та ПДВ при імпорті критичного енергетичного обладнання (інверторів, генераторів, акумуляторних систем, фотопанелей); цифровізація та гарантії походження – запровадження реєстру гарантій походження «зеленої» електроенергії (Guarantees of Origin) та розгортання систем Smart Grid для оперативного моніторингу та управління розподіленими потоками енергії [5].

Довгострокова стійкість енергосистеми забезпечується узгодженням національної політики з європейськими стандартами: стратегічний вектор – реалізація Стратегії розвитку розподіленої генерації на період до 2035 року, яка передбачає диверсифікацію джерел та поступовий перехід від централізованих монополій до розподіленої мережі [5]; євроінтеграційні вимоги (Green Deal) – гармонізація вітчизняного законодавства з вимогами Третього та Четвертого енергетичних пакетів ЄС, що дає змогу залучати міжнародні гранти, європейський капітал та здійснювати декарбонізацію навіть під час кризового відновлення [2, 3, 5].

Отже, державне регулювання розвитку макрогенерації та ВДЕ в умовах енергодефіциту має базуватися на принципі синергії між великою базовою енергетикою та локальною децентралізованою генерацією. Поєднання інституційних спрощень, фінансових преференцій, впровадження систем накопичення енергії та розбудови мікромереж дозволяє трансформувати вразливу радянську інфраструктуру у сучасний, гнучкий та стійкий енергетичний мікс, здатний забезпечити енергетичну незалежність і безпеку держави. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості енергосистеми України, зменшенню вразливості споживачів до перебоїв електропостачання та формуванню передумов для довгострокового енергетичного переходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В Україні триває підготовка електричних мереж до осінньо-зимового періоду 2026-2027 років : Кабінет Міністрів України. 24.04.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukraini-tryvaie-pidhotovka-elektrychnykh-merezh-do-osinno-zymovoho-periodu-2026-2027-rokiv (дата звернення: 14.10.2026).

2. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. Дата оновлення: 01.10.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text (дата звернення: 14.10.2026).

3. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 № 555-IV. Дата оновлення: 01.10.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text (дата звернення: 15.10.2026).

4. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 761-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-p#Text (дата звернення: 15.10.2026).

5. Стратегія розвитку розподіленої генерації на період до 2035 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.07.2024 № 713-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 14.10.2026).

УДК 351:004.67-044.67:338.242.2

РОМАНОВСЬКА Е.К., магістрантка
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
evelinaromanovska@gmail.com

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено роль цифрової трансформації публічних послуг у підвищенні ефективності державного управління. Визначено основні переваги цифровізації, проблеми її реалізації та пріоритетні напрями вдосконалення механізмів електронного урядування в Україні.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічні послуги, державне управління, електронне урядування, цифровізація, людиноцентричність.

За сучасних умов цифрова трансформація є одним із ключових напрямів модернізації системи державного управління, підвищення якості адміністративних процесів і забезпечення доступності публічних послуг. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій змінює характер взаємодії держави, громадян і бізнесу, створюючи передумови для переходу від традиційних бюрократичних процедур до інтегрованих цифрових сервісів. Особливої актуальності цей процес набуває в Україні в умовах воєнних викликів, необхідності забезпечення безперервності функціонування державних інституцій, відновлення територій та поглиблення європейської інтеграції.

Цифрову трансформацію публічних послуг доцільно розглядати як комплексний процес зміни способів їх проєктування, надання та оцінювання на основі цифрових технологій, інтеграції даних і переосмислення адміністративних процедур. На відміну від простої автоматизації документообігу, цифрова трансформація передбачає перегляд організаційних моделей діяльності органів влади, усунення зайвих процедур, забезпечення міжвідомчої взаємодії та орієнтацію на потреби користувачів. Відповідно до підходу Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), зріле цифрове урядування ґрунтується на шести взаємопов'язаних вимірах: цифровізації за задумом, використанні даних у державному секторі, уряді як платформі, відкритості, орієнтації на користувача та проактивному наданні послуг [1; 2].

Важливим нормативно-правовим підґрунтям цифровізації в Україні є Закон України «Про адміністративні послуги», який визначає правові засади реалізації прав фізичних і юридичних осіб на отримання адміністративних послуг [3]. Значення для розвитку цифрового середовища мають також Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [4], Закон України «Про публічні електронні реєстри» [5], Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [6]. Сукупність цих нормативних актів формує правові передумови використання електронних документів, функціонування цифрових реєстрів та вдосконалення процедур взаємодії між суб'єктами надання послуг.

Одним із практичних результатів цифрової трансформації в Україні є розвиток порталу та мобільного застосунку «Дія», які забезпечують доступ до низки державних послуг і цифрових документів. Важливе значення має також система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», призначена для обміну даними між інформаційними системами органів влади. Такі рішення створюють можливості для скорочення кількості документів, які громадяни повинні подавати самостійно, зменшення дублювання інформації та прискорення адміністративних процедур. Водночас результативність цих інструментів залежить від актуальності даних, сумісності інформаційних систем і належного організаційного забезпечення [2; 7].

Вплив цифрової трансформації на ефективність державного управління проявляється у кількох основних напрямах. По-перше, автоматизація повторюваних операцій сприяє скороченню часу оброблення заяв, зменшенню адміністративних витрат і раціональнішому використанню кадрових ресурсів. По-друге, цифрові канали доступу до послуг дають змогу зменшувати територіальні та часові обмеження, що особливо важливо для громадян, які проживають у віддалених населених пунктах або вимушено змінили місце проживання. По-третє, електронна фіксація адміністративних операцій створює можливості для підвищення прозорості процедур, посилення контролю та зниження окремих корупційних ризиків. По-четверте, використання даних дає змогу вдосконалювати управлінські рішення відповідно до реальних потреб населення [1; 2].

Водночас цифровізація не гарантує автоматичного підвищення ефективності державного управління. Серед основних проблем слід виокремити нерівний рівень цифрових компетентностей населення, недостатню доступність якісного інтернет-зв'язку в окремих громадах, фрагментарність інформаційних систем, ризики кібератак і несанкціонованого використання персональних даних. Додатковими перешкодами є обмежені фінансові ресурси органів влади, недостатня підготовка персоналу до роботи з цифровими інструментами та збереження застарілих адміністративних процедур у новому електронному форматі. Отже, перенесення паперової процедури в цифрове середовище без її попереднього вдосконалення може лише відтворювати наявні недоліки, не забезпечуючи очікуваного управлінського ефекту [2; 7].

З огляду на зазначене, пріоритетними напрямами державної політики мають стати подальша інтеграція державних інформаційних ресурсів, забезпечення сумісності електронних реєстрів, удосконалення захисту інформації та розвиток цифрових компетентностей державних службовців і громадян. Важливим завданням є впровадження людиноцентричного підходу, за якого цифрові послуги проєктуються з урахуванням життєвих ситуацій користувачів, а не лише внутрішньої структури органів влади. Необхідно також зберігати доступні альтернативні канали отримання послуг для осіб, які не мають достатніх цифрових навичок або технічних можливостей.

Окрему увагу слід приділяти оцінюванню результативності цифрових сервісів. Доцільно використовувати систему показників, яка охоплюватиме середній час надання послуги, частку процедур, завершених повністю онлайн, вартість оброблення однієї заяви, кількість повторних звернень, рівень задоволеності користувачів, доступність сервісів для вразливих груп і кількість інцидентів інформаційної безпеки. Такий підхід дасть змогу оцінювати цифрову трансформацію не за кількістю створених платформ або електронних форм, а за її фактичним впливом на якість послуг, використання публічних ресурсів і довіру громадян до державних інституцій.

Отже, цифрова трансформація публічних послуг є важливим інструментом підвищення ефективності державного управління, оскільки сприяє оптимізації адміністративних процесів, доступності послуг, прозорості діяльності органів влади та обґрунтованості управлінських рішень. Водночас досягнення стійких результатів потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні рішення, нормативно-правове забезпечення, розвиток людського капіталу, захист персональних даних і систематичне оцінювання результативності. У перспективі пріоритетом має стати перехід від фрагментарної цифровізації окремих процедур до цілісної моделі людиноцентричного цифрового врядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD (2020-10-07), “The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government”, OECD Public Governance Policy Papers, No. 02, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/f64fed2a-en URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/the-oecd-digital-government-policy-framework_11dd6aa8/f64fed2a-en.pdf (дата звернення: 16.10.2026).
2. OECD. Digital Government Outlook 2026. Paris : OECD Publishing, 2026. URL: https://doi.org/10.1787/0496b2bc-en (дата звернення: 16.10.2026).
3. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Дата оновлення: 02.03.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text (дата звернення: 14.10.2026).
4. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. Дата оновлення: 31.12.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text (дата звернення: 14.10.2026).
5. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. Дата оновлення: 30.07.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text (дата звернення: 14.10.2026).
6. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. Дата оновлення: 02.09.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text (дата звернення: 14.10.2026).
7. OECD. Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-governance-review-of-ukraine_7810f059-en.html (дата звернення: 20.10.2026).

УДК 658.7:005.932

ВИГОВСЬКИЙ М.О., магістрант
Науковий керівник –**УТЕЧЕНКО Д.М.**, д-р філософії
Білоцерківський національний аграрний університет
dashautechenko@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглянуто особливості управління логістичними процесами на підприємствах, діяльність яких пов’язана з переміщенням значних обсягів товарів, вантажів та інформації. Визначено основні напрями підвищення ефективності логістичної діяльності на основі цифровізації, автоматизації, оптимізації ресурсів, удосконалення транспортних і складських процесів та підвищення стійкості логістичної інфраструктури.

Ключові слова: логістичні процеси, управління логістикою, логістична система, цифровізація, автоматизація, транспортна логістика, складська логістика, логістична інфраструктура, ефективність, управління ресурсами.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективне управління логістичними процесами є одним із важливих чинників результативності та конкурентоспроможності підприємства. Особливо це стосується компаній, діяльність яких безпосередньо пов'язана з переміщенням значних обсягів товарів, вантажів, матеріальних ресурсів та інформації. У таких умовах логістика охоплює не окремі операції, а комплекс взаємопов'язаних процесів, результативність яких залежить від узгодженості роботи транспорту, складів, пунктів обслуговування, інформаційних систем і персоналу.

Логістичний процес доцільно розглядати як послідовність операцій, пов'язаних із плануванням, переміщенням, зберіганням та контролем матеріальних і супровідних інформаційних потоків. Залежно від специфіки підприємства він може включати закупівлю ресурсів, приймання та реєстрацію вантажів, їх сортування і комплектацію, зберігання, формування маршрутів, транспортування, передачу одержувачу та контроль виконання замовлення. Важливою умовою ефективності є узгодження всіх цих етапів у межах єдиної системи управління [1].

Однією з основних особливостей сучасної логістики є значний масштаб операцій. Зі збільшенням кількості товарів і вантажів зростає навантаження на транспортну та складську інфраструктуру, персонал, обладнання й інформаційні системи. Тому управління логістичними процесами має бути спрямоване не лише на забезпечення необхідної пропускної здатності, а й на раціональне використання наявних ресурсів [2]. Особливого значення набуває управління транспортними потоками. Витрати на транспортування можуть становити значну частину загальних логістичних витрат підприємства, тому оптимізація маршрутів, завантаження транспортних засобів, графіків перевезень і використання паливних ресурсів безпосередньо впливає на економічний результат. Застосування сучасних інформаційних систем дозволяє оперативно коригувати маршрути залежно від зміни попиту, завантаженості транспортної мережі та інших зовнішніх факторів.

Не менш важливим елементом є складська логістика. Раціональна організація складських операцій передбачає ефективне використання площ, скорочення часу переміщення товарів, оптимізацію запасів та зменшення кількості непродуктивних операцій. Надмірне накопичення запасів призводить до заморожування фінансових ресурсів і збільшення витрат на зберігання, тоді як їх недостатній рівень може спричинити перебої у виконанні замовлень. Тому одним із завдань логістичного менеджменту є встановлення оптимального рівня запасів відповідно до потреб підприємства.

Значні можливості для вдосконалення логістичних процесів створює цифровізація. Використання автоматизованих систем обліку, електронного документообігу, систем відстеження вантажів, програм управління складом і транспортом дозволяє отримувати актуальну інформацію про рух матеріальних потоків. Це підвищує оперативність управлінських рішень та зменшує ризик помилок, пов'язаних із ручною обробкою інформації. Водночас цифровізація має розглядатися не як самоціль, а як інструмент підвищення ефективності всієї логістичної системи. Доцільність упровадження цифрових рішень необхідно оцінювати з урахуванням вартості технологій, очікуваного скорочення витрат, підвищення продуктивності та покращення якості обслуговування. Найбільший ефект може бути отриманий тоді, коли цифрові інструменти інтегровані в єдину систему управління логістичними потоками [2; 3].

Для оцінювання ефективності логістичних процесів доцільно використовувати систему ключових показників. До них можуть належати швидкість обробки та доставки вантажів, своєчасність виконання замовлень, рівень завантаження транспортних і складських потужностей, продуктивність праці, логістичні витрати на одиницю продукції або відправлення, тривалість складських операцій, оборотність запасів та рівень задоволеності клієнтів. Одним із важливих показників може бути коефіцієнт використання логістичних потужностей:

$$К_{вп} = \frac{Q_ф}{Q_п} \times 100\%,$$

де Квп – коефіцієнт використання логістичних потужностей; Qф – фактичний обсяг операцій за певний період; Qп – планова або нормативна пропускна здатність логістичного об'єкта.

Такий показник дозволяє визначати рівень завантаження складських, транспортних або сортувальних потужностей. Надмірне завантаження може свідчити про ризик виникнення затримок і необхідність перерозподілу потоків або збільшення потужностей. Водночас низький рівень використання може вказувати на неефективне залучення ресурсів та необхідність оптимізації їх використання.

Важливим напрямом управління є також підвищення продуктивності праці. Автоматизація рутинних операцій дозволяє працівникам зосередитися на завданнях, які потребують контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень. При цьому технологічне оновлення має супроводжуватися відповідною підготовкою персоналу, оскільки ефективність нових технологій значною мірою залежить від рівня компетентності працівників [3].

Сучасні логістичні системи мають бути здатними швидко реагувати на зміни попиту та зовнішнього середовища. Порушення транспортних маршрутів, перебої з енергопостачанням, пошкодження інфраструктури, дефіцит персоналу або різкі зміни обсягів замовлень можуть негативно впливати на безперервність логістичних операцій. У зв'язку з цим важливого значення набуває формування резервних маршрутів, альтернативних каналів постачання, резервних потужностей та систем оперативного реагування. Перспективним напрямом є перехід від реактивного до прогнозного управління логістичними процесами. Аналіз історичних даних, сезонності, структури попиту та завантаження логістичних об'єктів дозволяє прогнозувати майбутні обсяги потоків і завчасно планувати необхідні ресурси. Це сприяє зниженню ризику перевантаження окремих ділянок логістичної системи та одночасно дозволяє уникати надлишкового використання ресурсів.

Особливу увагу доцільно приділяти оптимізації останньої ланки доставки, оскільки саме на цьому етапі часто виникає значна частина логістичних витрат. Використання автоматизованих пунктів видачі, оптимізація маршрутів, консолідація відправлень та застосування цифрових інструментів планування дозволяють скорочувати час і витрати на обслуговування кінцевих споживачів [4]. Таким чином, сучасне управління логістичними процесами має базуватися на комплексному підході, за якого транспортні, складські, інформаційні та управлінські процеси розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Основними напрямами її вдосконалення є цифровізація, автоматизація операцій, оптимізація маршрутів і запасів, підвищення продуктивності праці, раціональне використання логістичних потужностей та посилення стійкості до зовнішніх ризиків.

Отже, ефективність логістичного менеджменту визначається не лише швидкістю переміщення товарів і вантажів, а здатністю підприємства забезпечувати узгодженість усіх логістичних операцій при оптимальному використанні ресурсів. Перехід до цифрового та прогнозного управління створює можливості для скорочення витрат, підвищення надійності поставок, покращення якості обслуговування та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Погребний В. С. Управління логістичними процесами у транспортній сфері. Економіка та суспільство. 2024. № 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87

2. Далекорей В., Королович О. Контролінг логістичних процесів на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 64. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-47

3. Камінська І. В., Каракулько О. О., Тарасюк А. В. Концептуальне підґрунтя і методичні положення з аналізування логістичних процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-33

4. Іпполітова І. С., Білоцерківський О. Б., Гудименко В. В. Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-9

УДК 658.562:661.1

ГОТОРУК А.Є., магістрантка
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.** д-р. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Досліджено особливості формування та вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах хімічної промисловості. Визначено основні складові механізму управління якістю, обґрунтовано необхідність посилення контролю технологічних параметрів, стандартизації, лабораторного контролю та цифрового моніторингу. Запропоновано напрями підвищення результативності управління якістю на основі процесного, ризик-орієнтованого та системного підходів.

Ключові слова: якість продукції, управління якістю, механізм управління якістю, хімічна промисловість, контроль якості, стандартизація, сертифікація, ISO 9001, ризик-орієнтований підхід, технологічний контроль.

В умовах посилення конкуренції, підвищення вимог споживачів та поступової інтеграції українських підприємств до європейського економічного простору якість продукції стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості. Для цієї сфери питання якості мають особливе значення, оскільки навіть незначне відхилення фізико-хімічних характеристик продукції від установлених параметрів може впливати на її безпечність, функціональні властивості, стабільність та можливість подальшого використання.

Механізм управління якістю продукції доцільно розглядати як сукупність взаємопов’язаних організаційних, економічних, технологічних та інформаційних елементів, за допомогою яких підприємство забезпечує встановлення необхідних характеристик продукції, їх контроль, виявлення невідповідностей та постійне вдосконалення. Його основу формують політика і цілі у сфері якості, відповідальність працівників, стандарти та нормативні вимоги, технологічний і лабораторний контроль, оцінювання ризиків, аналіз результатів та коригувальні заходи [1].

Особливістю підприємств хімічної продукції є необхідність забезпечення стабільності технологічного процесу на всіх його етапах. Тому контроль якості має здійснюватися не лише після завершення виробництва, а безпосередньо під час виконання технологічних операцій. Важливе значення мають контроль сировини, дотримання технологічних режимів, контроль фізико-хімічних показників, лабораторні випробування готової продукції, перевірка відповідності встановленим нормативам та документування результатів контролю.

Важливою складовою вдосконалення механізму управління якістю є перехід від переважно кінцевого контролю до превентивного управління. Такий підхід передбачає своєчасне виявлення причин виникнення невідповідностей та оцінювання ризиків ще до появи дефектної продукції [1; 2]. Для цього доцільно використовувати статистичні методи контролю, аналіз причин відхилень, внутрішні аудити, оцінювання постачальників та систематичний моніторинг ключових показників якості.

Значні можливості для вдосконалення системи управління якістю створює цифровізація. Використання інформаційних систем дає змогу автоматизувати збір результатів лабораторних досліджень, забезпечити оперативне відстеження технологічних параметрів, формувати електронну історію партій продукції та швидше виявляти відхилення. Перспективним є застосування аналітичних інструментів для прогнозування виникнення невідповідностей та визначення факторів, які найбільше впливають на якість продукції [2]. Сучасні дослідження також відзначають потенціал технологій штучного інтелекту для вдосконалення систем управління якістю.

Для оцінювання результативності механізму управління якістю доцільно використовувати систему показників, яка охоплює частку продукції, що відповідає встановленим вимогам, рівень браку, кількість рекламацій, витрати на контроль та усунення невідповідностей, кількість

повторних відхилень, своєчасність проведення випробувань та стабільність технологічних параметрів. Важливим показником може бути частка витрат на попередження дефектів у загальних витратах на забезпечення якості, оскільки збільшення превентивних заходів здатне зменшувати витрати, пов'язані з виправленням невідповідностей [3].

Окреме значення для підприємств хімічної продукції має стандартизація та впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних вимог. Застосування принципів ISO 9001 сприяє систематизації процесів, визначенню відповідальності, управлінню ризиками, документуванню процедур та орієнтації на постійне вдосконалення. Дослідження сучасних систем управління якістю також підтверджують доцільність поєднання процесного підходу, контролю якості та оцінювання вартості відповідності й невідповідності продукції.

Для хімічних підприємств важливо також враховувати посилення вимог до безпечності, класифікації, маркування та пакування хімічної продукції. В Україні у 2024 році було затверджено технічний регламент щодо класифікації небезпечності, маркування та пакування хімічної продукції, що наближає національні вимоги до європейського регулювання. Це посилює значення системного контролю якості та безпечності продукції на всіх етапах її життєвого циклу.

Отже, формування ефективного механізму управління якістю продукції на підприємствах хімічної промисловості має ґрунтуватися на поєднанні процесного, системного та ризик-орієнтованого підходів. Основними напрямами його вдосконалення є посилення технологічного та лабораторного контролю, удосконалення стандартизації, цифровізація моніторингу якості, розвиток превентивного управління, підвищення кваліфікації персоналу та систематичне оцінювання результативності заходів у сфері якості. Такий підхід дає змогу не лише зменшити кількість невідповідностей і втрат, а й підвищити стабільність виробництва, довіру споживачів та конкурентоспроможність підприємств хімічної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський В. О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. Економіка і організація управління. 2024. № 3. . 67–71 DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.7

2. Зав'ялова М. В., Андрущенко Г. В., Петришина Т. В. Evaluation of the effectiveness of the product quality management system of ArcelorMittal Kryvyi Rih in the Wartime. Economics and Technical Engineering. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 45–57. DOI:10.62911/ete.2024.02.02.04

3. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г., Ковбій А. Фактори, які впливають на систему управління якістю на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 2, т. 328. С. 360–364. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-44.

УДК 657.6:657.421

ДМИТРИК М.І., магістрант спеціальності
Науковий керівник – **ГАВРИК О.Ю.** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
buxoblik@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТА АНАЛІЗУ ЇХ ТЕХНІЧНОГО СТАНУ

Розглянуто особливості організації обліку й аудиту амортизації необоротних активів та аналізу їх технічного стану. Визначено значення правильного нарахування амортизації, контролю зносу й оцінювання придатності активів до подальшого використання. Обґрунтовано напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення, автоматизації облікових процедур і контролю за технічним станом майна підприємства.

Ключові слова: необоротні активи, амортизація, бухгалтерський облік, аудит, технічний стан, знос, коефіцієнт придатності, внутрішній контроль, автоматизація обліку.

Необоротні активи є важливою складовою майна підприємства, оскільки забезпечують здійснення господарських процесів і використовуються протягом тривалого періоду. До них належать основні засоби, нематеріальні активи та інші ресурси, які відповідають установленим критеріям визнання. У процесі експлуатації частина таких активів поступово втрачає свою вартість або корисний потенціал, що необхідно враховувати під час ведення бухгалтерського обліку та оцінювання результатів діяльності підприємства. Саме тому належна організація обліку амортизації, перевірка правильності її нарахування й аналіз технічного стану активів мають важливе значення для ефективного управління майном.

Амортизація відображає систематичний розподіл вартості активу, що амортизується, протягом строку його корисного використання. Правильне визначення суми амортизації впливає на формування витрат підприємства, залишкову вартість активів і фінансовий результат звітного періоду. Основні принципи визнання, оцінки та амортизації основних засобів визначені Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» [1]. Для нематеріальних активів відповідні вимоги встановлено НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи» [2]. Дотримання цих нормативних положень дає змогу забезпечити послідовність облікових процедур і достовірність фінансової звітності [3].

Організація обліку амортизації передбачає визначення первісної та ліквідаційної вартості активу, установлення строку його корисного використання й вибір відповідного методу амортизації. Підприємство має враховувати очікуваний період експлуатації, фізичний знос, моральне старіння та інші чинники, що впливають на використання активу. При цьому обраний метод повинен відповідати характеру отримання економічних вигід від використання об’єкта. У разі зміни очікуваних умов експлуатації доцільно переглядати відповідні оцінки в порядку, передбаченому стандартами бухгалтерського обліку. Такий підхід допомагає уникнути необґрунтованого завищення або заниження витрат і забезпечує реалістичніше відображення вартості майна у звітності.

Важливим елементом системи управління необоротними активами є аудит правильності нарахування амортизації. Під час перевірки необхідно встановлювати, чи підтверджено наявність активів первинними документами, чи правильно визначено дату початку нарахування амортизації, чи обґрунтовано встановлено строк корисного використання та чи відповідають розрахунки затвердженій обліковій політиці підприємства. Окрему увагу слід приділяти операціям із модернізації, реконструкції, переоцінки та вибуття активів, оскільки вони можуть впливати на їх балансову вартість і порядок подальшого нарахування амортизації. Результати аудиторської перевірки допомагають виявляти помилки, уточнювати облікові дані й підвищувати надійність фінансової інформації.

Не менш важливим є аналіз технічного стану необоротних активів. Він дає змогу оцінити рівень зношеності майна, визначити потребу в ремонті або модернізації та встановити, наскільки доцільно продовжувати використання окремих об’єктів. Для цього застосовують коефіцієнти зносу й придатності, аналізують динаміку первісної та залишкової вартості, витрати на технічне обслуговування й частоту ремонтів. Водночас самих бухгалтерських показників недостатньо для повної оцінки стану активів, адже накопичена амортизація не завжди відповідає фактичному фізичному зносу. Тому фінансовий аналіз доцільно поєднувати з інвентаризацією, технічними оглядами та оцінюванням ефективності використання обладнання.

Для вдосконалення обліку амортизації доцільно ширше застосовувати автоматизовані облікові системи. Вони дають змогу зберігати інформацію про кожен об’єкт, автоматично виконувати розрахунки амортизації, контролювати строки корисного використання та оперативно формувати дані для фінансової звітності. Ведення електронних реєстрів із зазначенням інвентарних номерів, первісної й залишкової вартості, строків експлуатації, місць використання та відповідальних осіб спрощує контроль за рухом активів. Крім того, доцільно регулярно зіставляти інформацію бухгалтерського обліку з результатами інвентаризації та документами щодо ремонту й модернізації.

Окремим напрямом удосконалення є посилення внутрішнього контролю за використанням і технічним станом необоротних активів. Для цього варто визначити відповідальних осіб, установити періодичність перевірок, своєчасно фіксувати виявлені несправності та контролювати виконання ремонтних робіт. Результати таких заходів доцільно враховувати під час планування витрат і формування інвестиційних рішень. Наприклад, якщо витрати на обслуговування обладнання постійно зростають, підприємству варто порівняти витрати на подальший ремонт із можливими витратами на модернізацію або придбання нового об'єкта. Це допоможе обрати економічно обґрунтований варіант і раціональніше використовувати фінансові ресурси.

Отже, ефективна організація обліку й аудиту амортизації необоротних активів у поєднанні з регулярним аналізом їх технічного стану сприяє підвищенню достовірності облікової інформації та поліпшенню управління майном підприємства. Автоматизація розрахунків, належне документування господарських операцій, систематичний внутрішній контроль і своєчасне оцінювання стану активів допомагають виявляти недоліки в їх використанні та обґрунтовувати потребу в ремонті, модернізації чи оновленні. Практичне впровадження цих заходів створює передумови для раціонального використання ресурсів, оптимізації витрат і підтримання належного технічного рівня матеріально-технічної бази підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text (дата звернення: 19.10.2026).
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» : наказ Міністерства фінансів України від 18.10.1999 № 242. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text (дата звернення: 19.10.2026).
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 (дата звернення: 19.10.2026).

УДК 657.4/.6

ДОНЕЦЬ К.О., магістрантка
Науковий керівник – **ГАВРИК О.Ю.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
buxoblik@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА АНАЛІЗУ НАЯВНОСТІ І РУХУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Розглянуто особливості організації обліку, аудиту та аналізу наявності й руху основних засобів підприємства. Визначено значення достовірного відображення операцій з основними засобами, контролю їх технічного стану та своєчасного оновлення для ефективного використання майна. Запропоновано напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення, автоматизації облікових процедур і посилення внутрішнього контролю.

Ключові слова: основні засоби, бухгалтерський облік, аудит, економічний аналіз, амортизація, інвентаризація, рух основних засобів, технічний стан, внутрішній контроль.

Основні засоби є важливою складовою майна підприємства, оскільки використовуються у виробничих процесах, наданні послуг та здійсненні інших господарських операцій. Їх наявність, технічний стан і ефективність використання впливають на результати діяльності підприємства, витрати на утримання майна та потребу в інвестиціях. Тому правильна організація обліку, аудиту й аналізу основних засобів має важливе значення для збереження ресурсів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Бухгалтерський облік основних засобів охоплює операції з їх надходження, введення в експлуатацію, переміщення, ремонту, амортизації та вибуття. Для достовірного відображення

таких операцій необхідно забезпечувати належне документальне оформлення, правильно визначати вартість об’єктів і строки їх корисного використання, а також своєчасно нараховувати амортизацію. Основні вимоги до визнання, оцінки та обліку основних засобів визначено Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» [1].

Важливим напрямом контролю є перевірка фактичної наявності основних засобів та відповідності їх стану даним бухгалтерського обліку. Інвентаризація допомагає виявити розбіжності в облікових даних, встановити наявність пошкоджених або невикористовуваних об’єктів і перевірити збереження майна. Під час аудиту основну увагу приділяють правильності оформлення операцій із надходження та вибуття активів, обґрунтованості їх оцінки, нарахуванню амортизації й достовірності відображення відповідної інформації у фінансовій звітності. Такі перевірки дають змогу своєчасно виявляти помилки та зменшувати ризики неефективного використання основних засобів.

Для оцінювання наявності, стану та руху основних засобів доцільно аналізувати зміну їх вартості за звітні періоди, рівень зносу, придатність до подальшого використання, а також інтенсивність оновлення та вибуття. Поєднання цих показників допомагає визначити, чи потребує матеріально-технічна база модернізації, які об’єкти доцільно ремонтувати та наскільки своєчасно підприємство оновлює свої активи. Водночас результати розрахунків варто доповнювати інформацією про фактичний технічний стан обладнання, оскільки вартісні показники не завжди повністю відображають його придатність до експлуатації [1].

Одним із напрямів удосконалення обліку основних засобів є використання автоматизованих систем, які дають змогу оперативно оновлювати інформацію про кожен об’єкт, контролювати його переміщення та формувати дані для фінансової звітності [2]. Доцільно також забезпечити ведення детальних електронних реєстрів із зазначенням інвентарного номера, первісної та залишкової вартості, строку корисного використання, місця експлуатації й відповідальної особи. Це спростить перевірку наявності майна, полегшить проведення інвентаризації та зменшить ризик втрати або несвоєчасного оновлення облікових даних.

Для підвищення ефективності управління основними засобами важливо регулярно аналізувати витрати на їх обслуговування й ремонт, рівень завантаженості та потребу в оновленні. Рішення щодо модернізації або придбання нового обладнання варто приймати з урахуванням його технічного стану, вартості утримання та очікуваного економічного результату [3]. Такий підхід допоможе визначати пріоритетні напрями інвестування, раціональніше використовувати наявне майно та уникати витрат на утримання об’єктів, які не забезпечують належної віддачі.

Отже, належна організація обліку, аудиту та аналізу наявності й руху основних засобів сприяє збереженню майна підприємства, підвищенню достовірності облікової інформації та ефективнішому використанню ресурсів. Автоматизація облікових процедур, регулярна інвентаризація, посилення внутрішнього контролю й систематичне оцінювання технічного стану активів створюють передумови для своєчасного оновлення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text (дата звернення: 10.10.2026).

2. Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів : наказ Міністерства фінансів України від 30.09.2003 № 561. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561201-03#Text (дата звернення: 10.10.2026).

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 (дата звернення: 10.10.2026).

УДК 005.925:330.341.424

ІСАЧЕНКО Н.В., магістрант
Науковий керівник –**УТЕЧЕНКО Д. М**. д-р філософії
Білоцерківський національний аграрний університет
dashautechenko@gmail.com

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ЗДІЙСНЮЮТЬ ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Досліджено особливості фінансового менеджменту підприємств, що здійснюють діяльність у сфері індустріальної інфраструктури. Визначено основні напрями вдосконалення управління фінансовими ресурсами, капіталом, грошовими потоками та інвестиційною діяльністю. Обґрунтовано доцільність посилення фінансового планування, контролю витрат, управління ризиками та цифровізації фінансових процесів для підвищення фінансової стійкості й ефективності діяльності підприємств.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, фінансові ресурси, фінансова стійкість, капітал, грошові потоки, інвестиції, фінансові ризики, фінансове планування, індустріальна інфраструктура, ефективність.

Сучасні підприємства, що здійснюють діяльність у сфері індустріальної інфраструктури, функціонують в умовах значної капіталомісткості, тривалих інвестиційних циклів, високої вартості основних засобів та необхідності постійного підтримання їх належного технічного стану. На фінансові результати таких підприємств впливають зміни вартості ресурсів, доступність фінансування, інвестиційні ризики, коливання попиту та загальна економічна нестабільність. У таких умовах ефективний фінансовий менеджмент є важливою передумовою забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Система фінансового менеджменту охоплює планування, формування, розподіл та використання фінансових ресурсів, управління доходами й витратами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями та фінансовими ризиками. Її основним завданням є забезпечення такого співвідношення між фінансовими ресурсами та потребами підприємства, яке дозволяє підтримувати платоспроможність, фінансову стійкість і водночас створювати умови для подальшого розвитку [1].

Особливого значення для підприємств індустріальної інфраструктури набуває управління фінансовими ресурсами. Раціональна організація цього процесу передбачає визначення потреби у фінансуванні, вибір оптимальних джерел залучення коштів, контроль їх використання та оцінювання результативності прийнятих фінансових рішень. Сучасні підходи до управління фінансовими ресурсами передбачають поєднання фінансового аналізу, бюджетування, управлінського обліку та оптимізації витрат.

Важливим напрямом удосконалення фінансового менеджменту є оптимізація структури капіталу [1; 2]. Підприємства індустріальної інфраструктури можуть потребувати значних обсягів довгострокового фінансування для створення, модернізації та розширення інфраструктурних об’єктів. Тому управлінські рішення мають враховувати співвідношення власного та позикового капіталу, вартість залучених ресурсів, рівень фінансового ризику та здатність підприємства виконувати свої зобов’язання. Оптимальна структура капіталу сприяє підтриманню фінансової стійкості та створює можливості для реалізації інвестиційних проєктів [2].

Не менш важливим є вдосконалення управління грошовими потоками. Для підприємств індустріальної інфраструктури характерним може бути нерівномірне надходження доходів при одночасній необхідності здійснення значних поточних та капітальних витрат. Тому доцільним є впровадження системи оперативного прогнозування надходжень і платежів, контролю касових розривів та формування необхідного резерву ліквідності. Це дозволяє зменшити ризик виникнення дефіциту грошових коштів і забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов’язань.

Важливим інструментом фінансового менеджменту є бюджетування. Формування операційного, інвестиційного та фінансового бюджетів дає змогу узгодити фінансові можливості

підприємства з його стратегічними цілями. Доцільним є застосування план-фактного аналізу, за допомогою якого можна виявляти відхилення фактичних доходів і витрат від запланованих показників та визначати причини їх виникнення [2; 3]. Такий підхід підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє своєчасно коригувати фінансові плани.

Окремий напрям удосконалення становить управління інвестиційною діяльністю. Враховуючи капіталомісткість інфраструктурних проєктів, рішення щодо інвестування повинні прийматися на основі оцінювання очікуваного економічного ефекту, строку окупності, ризику та потреби в додатковому фінансуванні. Доцільним є використання показників чистої теперішньої вартості, індексу рентабельності інвестицій, внутрішньої норми дохідності та строку окупності. Це дозволяє порівнювати альтернативні інвестиційні проєкти та обирати ті, що забезпечують найкраще співвідношення доходності та ризику.

В умовах економічної нестабільності посилюється значення управління фінансовими ризиками. Підприємствам доцільно систематично оцінювати ризики втрати ліквідності, зростання вартості позикового капіталу, зміни попиту, інфляційні та валютні ризики. Для їх мінімізації можуть використовуватися диверсифікація джерел фінансування, формування резервів, страхування окремих ризиків, контроль дебіторської заборгованості та сценарне фінансове планування [3]. Дослідження фінансових ресурсів українських підприємств в умовах війни також акцентують увагу на необхідності підтримання ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Перспективним напрямом є цифровізація фінансового менеджменту. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати бюджетування, контроль платежів, аналіз фінансових показників та формування управлінської звітності. Формування єдиного цифрового інформаційного середовища забезпечує оперативний доступ керівництва до актуальних фінансових даних та сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень.

Для оцінювання результативності системи фінансового менеджменту доцільно використовувати комплекс показників: коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості, рентабельність активів і власного капіталу, оборотність активів, рівень фінансового левериджу, величину та структуру грошових потоків, частку позикового капіталу, а також показники ефективності інвестицій [4]. Поєднання фінансових коефіцієнтів із показниками грошових потоків та інвестиційної активності дозволяє отримати більш комплексну оцінку якості фінансового управління.

Отже, вдосконалення системи фінансового менеджменту підприємств індустріальної інфраструктури має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує фінансове планування, оптимізацію структури капіталу, управління грошовими потоками, контроль витрат, оцінювання інвестиційних проєктів, управління ризиками та цифровізацію фінансових процесів. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню фінансової стійкості, платоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств, а також створить передумови для їх довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стусь Ю. О., Чумаченко О. Г. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Вчені записки Університету «КРОК. 2024. № 76. С. 80–89. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89 .

2. Азарова А. О., Краєвська А. В., Міронова Ю. В., Літун М. М. Моделі та методи управління залученим капіталом на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 326. С. 27–31. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-5

3. Гвоздєй Н. І. Фінансові ресурси підприємств в умовах повномасштабної війни: стан, виклики та напрями адаптації. Економічні горизонти. 2025. № 4(33). С. 116–122. https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(33).2025.345249 .

4. Іщенко Н. А. Управління капіталом підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Економіка та суспільство. 2024. № 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-108

УДК 657.421/.6:658.58

МУШИК С.О., магістрант
Науковий керівник – **ГАВРИК О.Ю.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
buxoblik@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ АМОРТИЗАЦІЇ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ТА АНАЛІЗУ ЇХ ТЕХНІЧНОГО СТАНУ

Розглянуто особливості організації обліку й аудиту амортизації основних засобів та оцінювання їх технічного стану. Обґрунтовано необхідність удосконалення обліково-аналітичного забезпечення, внутрішнього контролю й інформаційної бази для підвищення ефективності використання основних засобів.

Ключові слова: основні засоби, амортизація, бухгалтерський облік, аудит, технічний стан, знос, внутрішній контроль, ефективність використання активів.

Основні засоби є важливою частиною майна підприємства, адже саме вони забезпечують виконання виробничих, управлінських та інших господарських завдань. До цієї групи належать будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні активи, які використовуються протягом тривалого часу. Від їх технічного стану, рівня зносу й ефективності експлуатації залежать продуктивність роботи підприємства, величина витрат на ремонт і обслуговування, а також потреба в оновленні матеріально-технічної бази. Тому важливо не лише правильно вести облік основних засобів, а й регулярно оцінювати їх стан та визначати доцільність подальшого використання.

Одним із важливих питань обліку основних засобів є нарахування амортизації. Вона відображає систематичний розподіл вартості активу, що амортизується, протягом строку його корисного використання. Від правильності визначення строку експлуатації, ліквідаційної вартості та методу амортизації залежить достовірність відображення витрат і фінансових результатів підприємства. Відповідно до НП(С)БО 7 «Основні засоби», підприємство має враховувати очікуваний спосіб використання активу та обирати метод нарахування амортизації, який найкраще відповідає характеру отримання економічних вигід від його експлуатації [1]. Якщо ці параметри визначено необґрунтовано, це може призвести до викривлення вартості активів у фінансовій звітності та ускладнити оцінювання реального майнового стану підприємства.

Не менш важливим напрямом є аудит амортизації основних засобів. Його мета полягає у перевірці правильності нарахування амортизації, відповідності застосованих методів обліковій політиці підприємства, наявності необхідних первинних документів і своєчасності відображення господарських операцій. Під час перевірки доцільно звертати увагу на правильність установлення строків корисного використання, документальне оформлення введення об’єктів в експлуатацію, модернізації, ремонту та списання. Особливу увагу варто приділяти об’єктам із високим рівнем зносу, оскільки їх подальше використання може супроводжуватися збільшенням експлуатаційних витрат і ризиком виникнення несправностей.

Аналіз технічного стану основних засобів дає змогу визначити, наскільки наявні активи відповідають потребам підприємства та чи потребують вони ремонту, модернізації або заміни. Для цього доцільно використовувати систему показників, яка характеризує зношеність і придатність майна до подальшої експлуатації.

Наведені показники доцільно розглядати в динаміці за кілька років і доповнювати результатами інвентаризації та технічних оглядів. Водночас високий коефіцієнт зносу не завжди означає, що обладнання необхідно негайно замінити, так само як низький рівень зносу не гарантує його належного технічного стану. Тому розрахункові дані потрібно зіставляти з фактичним станом об’єктів, тривалістю їх експлуатації, частотою ремонтів і витратами на обслуговування. Такий підхід дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення щодо подальшого використання майна.

Для вдосконалення обліку й аудиту амортизації основних засобів доцільно впроваджувати комплекс заходів. Насамперед варто автоматизувати розрахунок амортизації та формування відповідних облікових регістрів, що допоможе зменшити кількість технічних помилок і скоротити час опрацювання інформації. Важливо також регулярно перевіряти правильність застосування

встановлених методів амортизації, своєчасно переглядати строки корисного використання за наявності відповідних підстав і забезпечувати узгодженість даних бухгалтерського обліку з результатами інвентаризації. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів можуть використовуватися як додаткове джерело для вдосконалення організації облікових процедур [2].

Основні показники оцінювання технічного стану основних засобів

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Коефіцієнт зносу	Накопичена амортизація / Первісна вартість × 100%	Характеризує частку вартості основних засобів, уже перенесену на витрати
Коефіцієнт придатності	Залишкова вартість / Первісна вартість × 100%	Відображає частку вартості основних засобів, що залишається після врахування накопиченої амортизації
Коефіцієнт оновлення	Вартість введених нових основних засобів / Вартість основних засобів на кінець періоду × 100%	Показує інтенсивність оновлення матеріально-технічної бази
Коефіцієнт вибуття	Вартість основних засобів, що вибули / Вартість основних засобів на початок періоду × 100%	Характеризує інтенсивність вибуття основних засобів

Джерело: складено автором на основі [1; 2].

Окрему увагу слід приділити створенню єдиної аналітичної бази основних засобів, у якій для кожного об'єкта відображатимуться первісна та залишкова вартість, сума накопиченої амортизації, дата введення в експлуатацію, установлений строк корисного використання, результати технічних оглядів і відомості про проведені ремонти. Це дасть змогу своєчасно виявляти об'єкти, експлуатація яких супроводжується надмірними витратами, а також планувати фінансування ремонтних робіт і придбання нового обладнання. Доцільним є і запровадження регулярного внутрішнього контролю за рухом основних засобів, правильністю документального оформлення операцій та достовірністю інформації, що використовується для складання фінансової звітності [3].

Отже, вдосконалення обліку й аудиту амортизації основних засобів має здійснюватися разом із систематичним аналізом їх технічного стану. Поєднання автоматизації облікових процесів, належного документального оформлення, внутрішнього контролю та оцінювання фактичного стану активів сприятиме підвищенню достовірності фінансової інформації й ефективнішому управлінню майном підприємства. Практичне застосування запропонованих заходів допоможе обґрунтовано визначати потребу в ремонті, модернізації та оновленні основних засобів, а також раціональніше використовувати фінансові ресурси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0288-00
2. Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів : наказ Міністерства фінансів України від 30.09.2003 № 561. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0561201-03
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14

УДК 658.5

ПУСТОВІТ І.С., магістрант
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління формуванням і розвитком виробничого потенціалу підприємства. Визначено основні складові виробничого потенціалу та обґрунтовано напрями підвищення ефективності їх використання в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: виробничий потенціал, управління, розвиток підприємства, виробничі ресурси, ефективність, продуктивність, ресурсне забезпечення, конкурентоспроможність.

В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та швидких технологічних змін особливого значення набуває ефективне управління виробничим потенціалом підприємства. Саме від здатності підприємства раціонально формувати, використовувати та розвивати наявні ресурси значною мірою залежать результати його діяльності, фінансова стійкість і конкурентоспроможність.

Виробничий потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність ресурсів, можливостей і здатностей, які можуть бути використані для здійснення виробничої діяльності та досягнення визначених економічних результатів. До його основних складових належать матеріальні, трудові, фінансові, технологічні, інформаційні та організаційні ресурси. Водночас наявність значного обсягу ресурсів сама по собі не гарантує високої результативності. Важливе значення має рівень їх взаємодії, організації та продуктивності використання [1].

Формування виробничого потенціалу передбачає створення необхідної ресурсної бази для стабільного функціонування підприємства. На цьому етапі визначаються потреби у виробничих ресурсах, оцінюються можливості їх залучення та встановлюються оптимальні співвідношення між окремими елементами потенціалу. Важливо забезпечити не лише достатній обсяг ресурсів, а й їх відповідність масштабам та особливостям діяльності підприємства.

Розвиток виробничого потенціалу є більш тривалим процесом, пов’язаним із якісним удосконаленням ресурсної та технологічної бази. Він може здійснюватися через модернізацію обладнання, впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію виробничих процесів, удосконалення системи планування та управління ресурсами [2]. Особливої актуальності набуває цифровізація, яка дає змогу підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та забезпечити кращий контроль за використанням ресурсів.

Ефективне управління виробничим потенціалом має ґрунтуватися на системному підході. Його сутність полягає в узгодженні розвитку окремих складових потенціалу та врахуванні їх взаємного впливу. Наприклад, оновлення обладнання без відповідної підготовки персоналу може не забезпечити очікуваного економічного ефекту, так само як збільшення виробничих потужностей без належного ресурсного забезпечення може призвести до зростання витрат.

Важливим елементом управління є оцінювання рівня використання виробничого потенціалу. Для цього можуть застосовуватися показники продуктивності праці, фондовіддачі, матеріаломісткості, коефіцієнта використання виробничих потужностей, рентабельності ресурсів та загальної результативності виробничої діяльності [3]. Комплексне використання таких показників дає змогу визначити сильні та слабкі сторони ресурсного забезпечення й обґрунтувати напрями його подальшого розвитку.

Окрему увагу доцільно приділяти резервам підвищення ефективності виробничого потенціалу. До них належать скорочення непродуктивних витрат, зменшення простоїв обладнання, оптимізація запасів, підвищення продуктивності праці, удосконалення організації виробництва та раціоналізація використання матеріальних ресурсів. Виявлення таких резервів дозволяє підприємству підвищувати обсяги виробництва без пропорційного збільшення витрат.

Перспективним напрямом розвитку виробничого потенціалу є впровадження ресурсозберігаючих та цифрових технологій. Автоматизація окремих операцій, використання інформаційних систем, цифровий контроль виробничих процесів і застосування аналітичних інструментів сприяють зниженню витрат та підвищенню прозорості управління. При цьому рішення щодо технологічного оновлення мають прийматися з урахуванням економічної доцільності та строків окупності інвестицій [4].

Не менш важливим є розвиток кадрової складової виробничого потенціалу. Кваліфікований персонал забезпечує ефективне використання обладнання, технологій та інших ресурсів. Тому система управління має передбачати професійне навчання працівників, підвищення їх компетентності, мотивацію до продуктивної праці та створення умов для реалізації професійного потенціалу.

Таким чином, управління формуванням і розвитком виробничого потенціалу має бути спрямоване не стільки на постійне збільшення кількості ресурсів, скільки на підвищення віддачі від кожного з них. Раціональне поєднання ресурсного забезпечення, технологічного оновлення, розвитку персоналу та вдосконалення організації виробництва створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, сучасний підхід до управління виробничим потенціалом передбачає його постійне оцінювання, виявлення внутрішніх резервів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Реалізація зазначених напрямів дозволяє підприємствам зміцнювати виробничі можливості, підвищувати продуктивність використання ресурсів, знижувати витрати та формувати стійкі конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Погребняк А. Ю., Костюнік О. В., Кліщ К. А. Економічна сутність управління виробничим потенціалом підприємства в умовах розвитку соціальної економіки. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2024. № 29. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308819.
2. Гудзь П. В., Нечаєва І. А., Єськов В. В. Інструментарій розробки програми управління виробничим потенціалом промислового підприємства. Управління змінами та інновації. 2024. № 10. С. 7–14. https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-1
3. Вараксіна О. В., Яблунівський С. В. Управління виробничим потенціалом – важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-47 .
4. Данилов А. В., Кавтиш О. П. Теоретичні підходи до сутності виробничого потенціалу промислового підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2017. № 19. С. 158–165. URL: https://sb-keip.kpi.ua/article/view/87671

УДК 657.1/.6:658.511

СИЛЕНКО М.В., магістрантка
Науковий керівник – **ГАВРИК О.Ю.** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
buxoblik@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА АНАЛІЗУ ДОХОДІВ, ВИТРАТ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто особливості обліку, аудиту й аналізу доходів, витрат і фінансових результатів операційної діяльності. Визначено роль достовірного обліку та контролю витрат у забезпеченні прибутковості підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення й автоматизації обліку.

Ключові слова: операційна діяльність, доходи, витрати, фінансові результати, бухгалтерський облік, аудит, економічний аналіз, прибуток, внутрішній контроль.

Операційна діяльність посідає важливе місце в роботі підприємства, адже охоплює основні господарські процеси, пов’язані з виробництвом і реалізацією продукції, виконанням робіт або наданням послуг. Саме в межах цієї діяльності підприємство отримує основну частину доходів і несе витрати, які безпосередньо впливають на його фінансові результати. Від ефективності організації операційних процесів залежать платоспроможність підприємства, його фінансова стійкість і можливості подальшого розвитку. З огляду на це, належний облік доходів і витрат, перевірка правильності їх відображення та аналіз отриманих результатів є важливими складовими управління підприємством.

Облік доходів і витрат дає змогу систематизувати інформацію про господарські операції та визначити результати діяльності за відповідний період. Щоб правильно розрахувати прибуток або збиток, необхідно своєчасно визнавати доходи, достовірно визначати собівартість реалізованої продукції та відображати адміністративні витрати, витрати на збут й інші операційні витрати. Важливу роль відіграє належне документальне оформлення господарських операцій. Первинні документи мають містити необхідні відомості, а відповідні операції повинні своєчасно відображатися на рахунках бухгалтерського обліку й узагальнюватися у фінансовій звітності відповідно до вимог законодавства та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку [1; 2].

Фінансовий результат від операційної діяльності залежить від співвідношення доходів і витрат, пов’язаних із реалізацією продукції та здійсненням інших операцій. Під час його визначення враховують валовий прибуток, інші операційні доходи, адміністративні витрати,

витрати на збут та інші операційні витрати [2; 3]. Водночас для оцінювання ефективності роботи підприємства недостатньо аналізувати лише кінцеву суму прибутку. Необхідно простежувати зміни доходів і витрат у часі, зіставляти фактичні результати з плановими показниками та з'ясовувати причини виявлених відхилень. Це допомагає визначити чинники, які найбільше впливають на фінансовий результат, і своєчасно реагувати на проблеми в діяльності підприємства.

Важливим елементом перевірки достовірності облікових даних є аудит доходів, витрат і фінансових результатів. У процесі аудиту перевіряють обґрунтованість визнання доходів, правильність розрахунку собівартості, наявність документального підтвердження витрат і відповідність облікових даних показникам фінансової звітності. Не менш важливим є внутрішній контроль, який передбачає перевірку договорів, первинних документів, розрахунків із покупцями та постачальниками, а також дотримання встановленого порядку погодження витрат. Така робота допомагає виявляти помилки на ранніх етапах, запобігати необґрунтованому використанню коштів і зменшувати ризик викривлення фінансової інформації [1; 4].

Для повнішої оцінки операційної діяльності підприємства доцільно застосовувати кілька взаємопов'язаних показників. Вони дають змогу оцінити отриманий фінансовий результат, визначити прибутковість реалізації, простежити зміну доходів і встановити, яку частку чистого доходу становлять операційні витрати. Основні показники та способи їх розрахунку наведено в таблиці 1.

Таблиця 1– **Основні показники аналізу доходів, витрат і фінансових результатів від операційної діяльності**

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Фінансовий результат від операційної діяльності	Валовий прибуток + інші операційні доходи − адміністративні витрати − витрати на збут − інші операційні витрати	Відображає прибуток або збиток, отриманий від операційної діяльності підприємства
Рентабельність операційних продажів	Фінансовий результат від операційної діяльності / чистий дохід від реалізації × 100%	Показує, скільки операційного прибутку припадає на кожну гривню чистого доходу від реалізації
Темп зміни доходу	(Дохід звітного періоду − дохід попереднього періоду) / дохід попереднього періоду × 100%	Характеризує відносну зміну доходів підприємства порівняно з попереднім періодом
Рівень операційних витрат	Операційні витрати / чистий дохід від реалізації × 100%	Дає змогу визначити, яку частку чистого доходу становлять операційні витрати

Джерело: розроблено автором на основі нормативних положень бухгалтерського обліку [2; 3].

Одним із напрямів удосконалення обліку та аналізу є ширше використання автоматизованих облікових систем. Вони спрощують опрацювання господарських даних, прискорюють підготовку звітності та знижують імовірність помилок під час виконання розрахунків. Крім того, доцільно вести аналітичний облік у розрізі окремих видів продукції, напрямів діяльності, центрів відповідальності та статей витрат. Завдяки цьому керівництво матиме змогу детальніше оцінювати прибутковість окремих напрямів, контролювати використання ресурсів і визначати резерви скорочення непродуктивних витрат без погіршення якості продукції чи послуг.

Важливе значення має також регулярне порівняння фактичних результатів із запланованими. Наприклад, збільшення доходів не завжди означає покращення фінансового стану, якщо витрати зростають швидше. Тому під час аналізу варто враховувати не лише загальні зміни доходів і витрат, а й динаміку собівартості, структуру витрат, обсяги реалізації та рівень рентабельності. Отримані результати можуть використовуватися під час складання бюджетів, перегляду цінової політики, оцінювання управлінських рішень і визначення заходів для підвищення прибутковості.

Отже, належна організація обліку, аудиту та аналізу доходів, витрат і фінансових результатів створює необхідну інформаційну основу для управління операційною діяльністю підприємства. Поєднання своєчасного документування господарських операцій, внутрішнього контролю, автоматизації облікових процедур і регулярного аналізу фінансових показників дає

змогу отримувати достовірнішу інформацію та вчасно виявляти проблемні питання. Практичне застосування цих підходів сприятиме обґрунтованішому управлінню витратами, підвищенню ефективності операційної діяльності та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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 (дата звернення: 15.10.2026).
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text (дата звернення: 15.10.2026).
3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text (дата звернення: 15.10.2026).
4. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text (дата звернення: 15.10.2026).

УДК 338.436:330.322.4

ЧИСЛЕНКО С.С., магістрант
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглянуто особливості формування та вдосконалення методів управління продуктивністю та ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств. Визначено основні чинники впливу на результативність аграрного виробництва, обґрунтовано необхідність раціонального використання земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Запропоновано напрями підвищення продуктивності та ефективності на основі цифровізації, оптимізації витрат, удосконалення організації праці, впровадження інноваційних технологій і систематичного оцінювання результатів діяльності.

Ключові слова: продуктивність, ефективність, сільськогосподарські підприємства, управління продуктивністю, управління ефективністю, ресурси, цифровізація, інновації, витрати, аграрне виробництво.

Сучасні умови функціонування сільськогосподарських підприємств характеризуються високою залежністю результатів діяльності від природно-кліматичних, економічних і ринкових факторів. Додатковий вплив мають нестабільність цін на ресурси, дефіцит трудових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, обмеженість інвестиційних можливостей та воєнні ризики. За таких умов підвищення продуктивності та ефективності стає одним із ключових напрямів забезпечення стійкості й конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Продуктивність у сільському господарстві доцільно розглядати як результативність використання ресурсів у процесі виробництва продукції. Вона характеризується обсягом отриманої продукції або доходу в розрахунку на одиницю використаних ресурсів. Водночас економічна ефективність відображає співвідношення отриманого результату та витрат, необхідних для його досягнення. Тому управління цими показниками має здійснюватися комплексно та передбачати одночасне підвищення результатів виробництва і раціоналізацію витрат.

Методи управління продуктивністю та ефективністю повинні враховувати специфіку аграрного виробництва. До основних із них належать економічний аналіз, планування, нормування ресурсів, бюджетування, порівняльний аналіз, контроль витрат, оцінювання продуктивності праці та техніко-економічних показників. Важливим інструментом є система ключових показників ефективності, яка дає змогу оцінювати результати використання земельних ресурсів, техніки, праці, матеріалів і фінансового капіталу [1].

Особливу увагу доцільно приділяти продуктивності праці. Її підвищення залежить не лише від інтенсивності роботи працівників, а й від рівня механізації, технічного оснащення, організації виробничих процесів, кваліфікації персоналу та якості управлінських рішень. Автоматизація окремих операцій, використання сучасної сільськогосподарської техніки та вдосконалення організації праці дають змогу скоротити витрати часу, зменшити кількість непродуктивних операцій і збільшити обсяг виробництва на одного працівника.

Важливим напрямом підвищення ефективності є раціональне використання земельних ресурсів. Застосування технологій точного землеробства, GPS-моніторингу, дистанційного зондування, геоінформаційних систем та автоматизованого контролю дає можливість точніше визначати потребу посівів у ресурсах, контролювати стан полів і зменшувати перевитрати насіння, добрив та засобів захисту рослин [2]. Дослідження цифровізації сільськогосподарських підприємств підтверджують перспективність таких технологій для підвищення ефективності виробничих процесів.

Цифровізація управління також сприяє підвищенню продуктивності через інтеграцію інформації про виробництво, ресурси, запаси, фінанси та результати діяльності. Зокрема, ERP-системи можуть використовуватися для планування ресурсів, контролю витрат і координації бізнес-процесів підприємства. Їх застосування створює передумови для оперативнішого прийняття управлінських рішень та оптимізації використання ресурсів [2; 3].

Окреме значення має управління витратами. Для підвищення ефективності необхідно регулярно визначати структуру виробничих витрат, встановлювати причини їх зростання та оцінювати доцільність використання кожного виду ресурсу. Доцільним є застосування бюджетування, план-фактного аналізу та контролю відхилень. Це дозволяє своєчасно виявляти перевитрати й приймати рішення щодо коригування виробничих планів.

Вдосконалення методів управління продуктивністю та ефективністю має передбачати також оцінювання результативності цифрових та інноваційних рішень. Доцільно визначати не лише технічний ефект від їх упровадження, а й економічні результати: скорочення витрат, приріст урожайності, зменшення витрат праці, підвищення продуктивності техніки, збільшення прибутку та рентабельності. Сучасні дослідження підтверджують, що цифрові технології можуть сприяти оптимізації ресурсів, зниженню витрат і підвищенню продуктивності аграрного виробництва [3].

Для комплексного оцінювання результативності управління доцільно використовувати систему взаємопов’язаних показників: продуктивність праці, урожайність, фондовіддачу, матеріаловіддачу, собівартість продукції, рентабельність, прибуток на одиницю земельної площі та прибуток на одного працівника. Поєднання цих показників дозволяє уникнути однобічної оцінки діяльності та визначити, за рахунок яких факторів формується зміна ефективності.

Таким чином, формування та вдосконалення методів управління продуктивністю та ефективністю на сільськогосподарських підприємствах має базуватися на комплексному використанні економічних, організаційних, технологічних та цифрових інструментів. Основними напрямами вдосконалення є оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці, раціональне використання земельних і матеріальних ресурсів, модернізація технічної бази, цифровізація управління та систематичний контроль ключових показників. Такий підхід сприяє підвищенню економічної результативності підприємств, зміцненню їхньої стійкості та адаптації до сучасних умов господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 64. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148 .

2. Песцов В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. Економіка та суспільство. 2024. № 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-147 .

3. Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. Економіка та суспільство. 2024. № 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58 .

УДК 338.436:658.153(477)

ЛАТКА В.В., магістрант
Науковий керівник – **РИБАК Н.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
vladlatochka@gmail.com

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

За нинішніх обставин для переважної частини аграрних підприємств характерним став значний дефіцит потрібного обсягу оборотних ресурсів, що помітно впливає на результативність господарської діяльності. Одним із найбільш нагальних завдань є істотне вдосконалення управління їхніми оборотними активами.

Ключові слова: управління, оборотні активи, запаси, дебіторська заборгованість, оптимізація, аграрні підприємства.

Оборотний капітал підприємства посідає вагоме місце в його функціонуванні, на його основі забезпечується безперервний, циклічний виробничо-операційний процес, а його величина позначається на процесі відтворення капіталу підприємства, що становить основу господарювання суб'єкта господарювання.

Формування капіталу має суттєве значення для діяльності підприємства. Для ведення господарської діяльності підприємство може залучати власні й запозичені ресурси, адже ефективне фінансове функціонування підприємства неможливе без систематичного використання позикового фінансування. Водночас структура джерел фінансування підприємства визначається кон'юнктурою ринку капіталу, процентною політикою комерційних банків, системою оподаткування та іншими чинниками. Тому підприємству слід оцінити переваги й недоліки залучення позикових ресурсів та обрати найдоцільніший підхід до оптимізації структури капіталу.

Оптимізація структури капіталу під час провадження фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання належить до найскладніших завдань фінансового менеджменту. Удосконалення структури капіталу вітчизняних підприємств доцільно проводити шляхом послідовного проходження визначених стадій, що дають підприємству змогу встановити на запланований прогнозний період найоптимальніше співвідношення джерел капіталу.

Управління оборотним капіталом вимагає від керівників оперативного ухвалення рішень стосовно розпорядження грошовими ресурсами, дебіторською заборгованістю підприємства, спонукає до пошуку нових каналів реалізації, регулювання обсягів готової продукції та товарно-матеріальних запасів. Отже, управління оборотним капіталом підприємства має спиратися на встановлені засади, що дозволить підприємству забезпечувати нормативні показники ліквідності та платоспроможності [1].

Від точності розрахунку потреби в оборотному капіталі та результативності його застосування залежить досягнення запланованих параметрів зростання виробництва, збуту продукції, прибутковості, фінансова стабільність підприємства, його ліквідність, здатність отримувати кредити та інвестиційна привабливість.

Основне завдання управління оборотним капіталом підприємства – максимізувати прибутковість вкладеного капіталу для забезпечення необхідного рівня ліквідності й платоспроможності. Система управління оборотним капіталом повинна функціонувати як цілісний механізм, у якому всі стадії пов'язані між собою, проте водночас чітко розмежовані за функціями та визначеними завданнями. Кожна процедура має забезпечувати конкретні результати й послідовно переходити до наступної, супроводжуючись відповідними висновками та пропозиціями:

- визначення потреби в оборотному капіталі (прогнозування обсягів реалізації);
- удосконалення складу та структури оборотного капіталу (управління запасами, коштами в розрахунках, грошовими ресурсами);

- визначення підходу до фінансування оборотного капіталу (розмежування постійної та змінної складових оборотного капіталу, визначення джерел фінансування);

- проведення нагляду за оборотним капіталом;

- оцінювання результативності використання оборотного капіталу (забезпечення належних значень показників фінансової діяльності).

Одним із ключових елементів результативного управління оборотними активами виступає побудова належної структури джерел їхнього фінансування. Це дає змогу гарантувати безперервне здійснення виробничої діяльності та зміцнити фінансову стабільність підприємства. До провідних джерел фінансування відносять: власні фінансові ресурси підприємства, залучені позикові кошти, надходження від емісії цінних паперів, пайові внески учасників трудових колективів, кошти державного й місцевих бюджетів, а також капіталовкладення закордонних партнерів [2].

Раціональне поєднання цих джерел дозволяє врівноважити фінансові витрати та гарантувати регулярне поповнення оборотних ресурсів.

Під час вибору джерел покриття оборотних коштів вважаємо доцільним обчислювати вартість фінансування оборотних коштів за етапами виробничо-комерційного циклу, виокремлюючи оцінювання витрат на фінансування залежно від тривалості обороту сировини та матеріалів; тривалості виробничого циклу; періоду оборотності готової продукції; дебіторської заборгованості. Це дасть змогу не тільки встановити обсяг витрат на залучення фінансових ресурсів, які несе підприємство, а й визначити потенційні можливості їх скорочення завдяки прискоренню оборотності коштів на кожному етапі кругообігу капіталу.

Формування дієвої системи управління оборотним капіталом спрямоване на оптимізацію задоволення потреб у придбанні потрібних видів оборотного капіталу, забезпечення таких обсягів оборотного капіталу, які відповідали б масштабам фінансово-господарської діяльності задля максимізації прибутку та скорочення витрат за прийнятного рівня ризику. Ефективне використання оборотного капіталу сприяє зміцненню фінансової стабільності підприємства, підвищенню його платоспроможності та прибутковості. За дотримання зазначених вимог підприємство здатне вчасно та в повному обсязі виконувати розрахунково-платіжні зобов'язання, наявні перед іншими господарськими суб`єктами, що створить передумови для результативного здійснення функціональної діяльності.

Ключовими напрямами вдосконалення управління оборотними активами в сучасних умовах діяльності аграрних підприємств є такі:

- встановлення раціональних обсягів інвестування в оборотні активи на підставі їх нормування та поліпшення організації матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу;

- зменшення обсягів вкладень оборотних активів у сферу обігу, що передбачає ефективне налагодження реалізації продукції, використання сучасних способів розрахунків, своєчасне підготування документації та прискорення її обробки, дотримання договірних зобов’язань щодо платіжної дисципліни;

- підтримання рівномірного залучення оборотних активів до кругообігу та їх вивільнення, чого можна досягти завдяки оптимальному поєднанню виробничих галузей, культур і видів тварин, для яких необхідні неоднакові періоди авансування витрат;

- нарощування обсягу прибутку завдяки збільшенню реалізації товарної продукції та раціональному використанню каналів її збуту;

- дотримання раціонального співвідношення між необоротними було та оборотними активами.

Таким чином, результативне управління фінансуванням оборотних активів має вирішальне значення для зростання аграрних підприємств в Україні. Воно дає можливість раціоналізувати використання ресурсів, гарантує безперервність виробничої діяльності, зміцнює фінансову стабільність і конкурентні позиції підприємства. Комплексне управління оборотними активами та розроблення дієвої стратегії фінансування можуть забезпечити українським підприємствам перехід до вищого рівня розвитку й посилити залучення країни до глобальної економіки. Окрім цього, застосування новітніх підходів до управління оборотними активами допомагає зміцнювати довіру інвесторів і залучати додаткові джерела фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк А.І., Лахтіонова Л.А., Коробов М.О. Управління фінансовими ресурсами підприємства. К.: КНЕУ, 2024. 256 с.

2. Кузьменко Л.В. Сталий розвиток аграрних підприємств: фінансовий аспект. Х.: ХНУВС, 2025. 182 с. Тараненко, О., Череп, А. (2023). Ефективність використання оборотних активів агропромисловими підприємствами. Економіка та суспільство, (57). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-80

УДК: 338.436:330.341.1

ШУЛЬГА Т.М., магістрант
Науковий керівник – **РИБАК Н.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
tshulha53@gmail.com

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Ресурсний потенціал є ключовим чинником стабільного розвитку аграрних підприємств та їх конкурентоспроможності. У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу важливо впроваджувати інноваційні технології та ефективні управлінські рішення, які забезпечують зростання економічної віддачі ресурсів.

Ключові слова: ресурсний потенціал, інновації, інноваційний розвиток, земельні ресурси, трудові ресурси .

Ключовим чинником, який визначає спроможність аграрних господарств безперервно й стабільно працювати, виступає їхній ресурсний потенціал, сформований із різноманітних елементів, до яких належать: земельні, кадрові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та нематеріальні ресурси. Кожен із зазначених ресурсів має власну цінність і значущість для результативного функціонування підприємства.

Продуктивне застосування цих елементів визначає ступінь конкурентоспроможності підприємства та його спроможність забезпечувати тривалий розвиток. Матеріально-технічні засоби створюють виробничу основу, фінансові гарантують інвестиційну стабільність, трудові формують кадрову базу, інформаційні допомагають ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, а природні становлять фундамент аграрного виробництва. Раціональне управління ресурсним потенціалом передбачає стратегічне прогнозування, ефективний розподіл ресурсів і застосування передових технологій.

Ресурсний потенціал аграрних господарств складається з декількох взаємозалежних елементів, спільний вплив яких визначає рівень виробничої, господарської та стратегічної спроможності учасників аграрного сектору. Величина ресурсного потенціалу окреслює можливості підприємства в конкурентному середовищі. Результативне залучення ресурсів і трансформація їх у виробничі підсумки сприяють сталому зростанню, збільшенню продуктивності та покращенню економічної результативності.

Земельні угіддя виступають фундаментальним компонентом ресурсного потенціалу аграрних господарств, адже саме вони визначають виробничий профіль, обсяги господарювання та ступінь результативності сільськогосподарського виробництва [3,93]. За даними Державної служби статистики України, у 2020-2024 рр. аграрні господарства залучали у використання понад 70 % загального фонду сільськогосподарських угідь, тоді як аграрна галузь формувала близько 10-12% валової доданої вартості економіки, що засвідчує системоутворювальне значення ресурсного потенціалу для розвитку галузі [1,515].

Одним із головних критеріїв, який вказує на формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств, виступає також величина капітальних вкладень – сума видатків на купівлю або формування матеріальних і нематеріальних необоротних активів. Слід також зауважити, що близько 90% капітальних вкладень аграрних підприємств фінансувалися за рахунок їхніх власних ресурсів, тоді як менш як 10% становили банківські позики та інші залучені кошти [4].

Наступною складовою ресурсного потенціалу аграрних підприємств виступає їхній персонал. Раціональне залучення трудових ресурсів визначається професійною підготовкою співробітників, ступенем механізації робіт, робочими умовами та рівнем соціального забезпечення. Згідно зі статистичними відомостями, у 2020-2024 рр. кількість працевлаштованих у сільському господарстві зменшилася більш ніж на 15 %, що зумовлено старінням сільського населення, інтенсивною трудовою міграцією за кордон і воєнними загрозами [4]. Водночас скорочувалася питома вага молодих і кваліфікованих фахівців, що негативно впливало на здатність сільськогосподарських підприємств сприймати інновації.

За нинішніх обставин інноваційного розвитку аграрних підприємств формування ресурсного потенціалу виступає визначальним чинником їхнього успіху. Цей процес потребує всебічного підходу, що передбачає врахування різних складових, зокрема: запровадження передових технологій, удосконалення людських ресурсів, формування інноваційної культури, урізноманітнення продукції та бізнес-моделей, гарантування фінансової підтримки інноваційних проєктів. Комплекс цих дій сприятиме формуванню конкурентоздатних аграрних підприємств, здатних результативно працювати за умов мінливого ринкового оточення [5].

1. Запровадження передових технологій. Застосування новітніх технологічних рішень у сільському господарстві здатне збільшити продуктивність і поліпшити якість виробництва. Зокрема, це може передбачати: запровадження автоматизованих комплексів управління аграрним підприємством; застосування дронів для спостереження за станом урожаю; впровадження систем точного землеробства тощо.

2. Удосконалення людських ресурсів. Професійне навчання та вдосконалення кваліфікації працівників становлять важливу складову розвитку ресурсного потенціалу. Усвідомлюючи, що інновації беруть початок з освіти, слід передусім спрямовувати кошти на оновлення системи підготовки в освітніх закладах, зорієнтованої на потреби здобувачів освіти: формування творчих здібностей, стратегічного й логічного мислення; здатності працювати в команді, застосовувати комп’ютерну техніку, порівнювати й опрацьовувати значні обсяги інформації, знаходити вихід зі складних обставин і оперативно ухвалювати рішення [2, с. 54-55].

3. Формування інноваційної культури. Розбудова культури, орієнтованої на нововведення, має вирішальне значення для закладання міцного підґрунтя інноваційного розвитку аграрних підприємств. Це може передбачати: запровадження інструментів заохочення співробітників до висування нових пропозицій. Важливо сформувати атмосферу, у якій працівники матимуть змогу вільно озвучувати власні погляди та задуми; налагодження партнерської взаємодії з науково-дослідними установами й інноваційними компаніями. Співробітництво з іншими організаціями, що володіють досвідом у галузі досліджень і розробок, може сприяти доступу аграрних підприємств до новітніх технологій та інноваційних рішень.

4. Урізноманітнення продукції та бізнес-моделей. Збільшення номенклатури продукції та освоєння додаткових сфер діяльності може сприяти аграрним підприємствам у мінімізації ризиків і підтриманні стабільності за непростих обставин. Прийнято вважати, що диверсифікація створює: ресурсні конкурентні переваги; технологічні конкурентні переваги; інноваційні конкурентні переваги; партнерські конкурентні переваги.

5. Фінансування інноваційних проектів. Пошук інвестицій для впровадження інноваційних проектів становить важливу складову розвитку ресурсного потенціалу. Фінансування аграрних підприємств здійснюється за рахунок різноманітних джерел, як зовнішніх, так і внутрішніх. До зовнішніх джерел належать банківські позики, державна підтримка, ресурси кредитних організацій, страхових компаній, пенсійних фондів та інших інституційних вкладників. До них також можуть належати інвестиційний лізинг, залучення іноземних вкладників, реалізація цінних паперів, випуск акцій тощо.

Внутрішні джерела фінансування охоплюють кошти засновників підприємства, накопичений нерозподілений прибуток, статутний і резервний капітал, амортизаційні нарахування, страхові компенсації за завдані збитки, орендні надходження тощо. Варто наголосити, що нині провідним джерелом фінансування капіталовкладень у сільському господарстві є власні ресурси підприємств. Однак за нинішніх умов ведення господарської діяльності їхній обсяг нерідко є недостатнім.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альохіна Ю. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств як об’єкт стратегічного управління. Економічний аналіз. 2025 рік. Том 35. № 4. С.513-521. URL: https://doi.org/10.35774/econa2025.04.513

2. Ільїна А. Інвестиції у людський капітал – інноваційний ресурс економіки. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. № 5. С. 47–60. URL: https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/115/92 (дата звернення: 19.04.2024).

3. Коваленко О. Г. Ресурсний потенціал - основа диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. Current means of training young people and developing their abilities : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (Munich, Germany, January 06-08, 2025). Munich : European Conference, 2025. С. 93.

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

5. Суліма, Н., Гуцул, Т., Боровик , Н. (2024). Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. Економіка та суспільство, (63). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47

УДК 336.1:352:005

БОНДАРЕНКО Ю.В., магістрантка
Науковий керівник – **ВАРЧЕНКО О.М.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

У дослідженні обґрунтовано перехід до екосистемного підходу в управлінні фінансами територіальних громад задля забезпечення їхньої автономії в умовах сучасних викликів. Доведено, що ключовими інструментами стабільного наповнення місцевих бюджетів є мінімальне податкове зобов'язання (МПЗ) на землю та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) агробізнесу як джерело позабюджетного капіталу для інфраструктури. Зроблено висновок, що фінансова стійкість громади безпосередньо залежить від її здатності генерувати власні ресурси у тісній синергії влади, бізнесу та громадськості.

Ключові слова: фінансовий потенціал, територіальна громада, екосистемний підхід, місцеві бюджети, мінімальне податкове зобов'язання (МПЗ), корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

У сучасних надскладних умовах розвитку національної економіки, яка перебуває під впливом ризиків воєнного стану, традиційні моделі управління місцевими фінансами характеризуються обмеженістю у практичному використанні. Очевидно, що забезпечення фінансової автономії територіальних громад потребує переходу до багаторівневих інтеграційних моделей, де фінансовий потенціал розглядається не просто як сукупність податкових надходжень, а як динамічна мережа взаємопов'язаних капіталів. За такого підходу до розвитку територіальних громад стає впровадження екосистемного підходу, який передбачає глибоку інтеграцію банківських, фінансових та нефінансових послуг у межах єдиної платформи, які тісно взаємодіють між собою [1].

Екосистемний підхід до організації фінансового сектору на рівні громади виходить далеко за межі традиційного фіскального адміністрування. Ця концепція дозволяє не лише задовольняти зростаючі базові суспільні потреби, але й відкриває нові можливості для створення актуальних сервісів, де учасники фінансової екосистеми безперервно взаємодіють між собою для створення доданої вартості. У цій концепції інституційна роль держави та органів місцевого самоврядування зазнає істотних змін, оскільки ці учасники виступають не виключно контролерами чи реципієнтами податків, але й рівноправними партнерами та модераторами процесів розвитку [2].

Екосистемний підхід створює синергетичний ефект, де об'єднання адміністративних, фінансових та людських ресурсів тріади «влада – бізнес – громада» дозволяє досягати спільного економічного успіху, розробляти унікальні локальні продукти та суттєво підвищувати конкурентоспроможність сільських територій на національному та глобальному ринках. Отже, результатом такого підходу є усвідомлення того, що фінансовий потенціал громади є похідною від якості соціального капіталу та рівня інтеграції бізнесу в локальну соціальну тканину.

Безсумнівно, основою стабільного функціонування будь-якої локальної екосистеми є її фінансова стійкість, яка спирається на власні бюджетні надходження. Проте система місцевих фінансів в Україні історично страждає на вразливість, зумовлену тим, що місцеві бюджети залишаються надмірно залежними від єдиного важливого джерела – податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) [3]. Доказом цієї думки є рішення центральної влади щодо вилучення так званого «військового» (а також «силового») ПДФО з місцевих бюджетів у повному обсязі на період з 1 жовтня 2023 року і до кінця року, в якому буде скасовано воєнний стан.

Текст написаний на високому науковому рівні, логічно продовжує попередню думку та добре аргументований. Проте він потребує кількох стилістичних та граматичних правок для усунення тавтологій та неузгодженостей (особливо в останньому реченні).

Ось відредагований варіант:

Зазначимо, що таке рішення зумовило дискусію між центральними органами влади та інститутами місцевого самоврядування. Так, Всеукраїнська асоціація громад неодноразово виступала за збереження 64% ПДФО для бюджетів територіальних громад, що обґрунтовувалося необхідністю гарантування базової фінансової спроможності місцевого самоврядування для підтримки інфраструктури в умовах війни [4]. Відомо, що наслідки вилучення військового ПДФО справили глибокий і водночас неоднозначний вплив на територіальні фінансові екосистеми. З одного боку, відбулося зростання дефіциту бюджетів територіальних громад. Так, за підсумками 2025 р. місцеві бюджети вперше з початку реформи децентралізації завершили фінансовий рік із дефіцитом, що стало прямим наслідком зниження обсягів надходжень через втрату військової частини податку. З іншого боку, фінансова екосистема територіальних громад продемонструвала високий рівень адаптації до високоризикових умов функціонування. Так, після вилучення «військового ПДФО» місцеві бюджети змогли у 2024 р. загалом зібрати більше податків, ніж у 2023 р., коли військовий податок ще частково залишався у регіонах [5]. Така ситуація є свідченням наявності прихованих резервів у місцевих фінансових екосистемах. У контексті пошуку компенсаторних джерел надходжень до бюджетів територіальних громад після втрати військового ПДФО, важливо забезпечити обґрунтоване управління фінансовим потенціалом сільських територій.

Так, важливим кроком у цьому напрямі стало запровадження з 1 січня 2022 р., згідно зі статтею 38-1 Податкового кодексу України (ПКУ), мінімального податкового зобов'язання (МПЗ) на землю [6]. Мета впровадження МПЗ має чітко виражений екосистемний характер і спрямована на оздоровлення економічного середовища громади. Головне макроекономічне завдання полягає у виведенні з тіні близько 12 млн га землі, що фактично обробляється в Україні, та залученні до бюджетів різних рівнів до 70 млрд грн на рік додаткових надходжень [7]. Окрім того, впровадження МПЗ покликане усунути поширені схеми ухилення від сплати податків, за яких багато недобросовісних аграріїв штучно занижували свої доходи. Важливим економічним ефектом МПЗ є стимулювання власників до максимально ефективного використання ділянок, оскільки податок підлягає сплаті незалежно від того, чи було отримано прибуток, чи земля простоювала.

Відомо, що платниками цього податку визначено широке коло суб’єктів, а саме: власники, орендарі, суборендарі, а також користувачі земельних ділянок на умовах емфітевзису чи постійного користування, за умови, що ці ділянки віднесені до сільськогосподарських угідь [7]. Дія МПЗ поширюється на ділянки, розташовані за межами населених пунктів, а також у їхніх межах, за умови, що розмір такої ділянки становить 0,5 гектара та більше. Важливим аспектом для функціонування ринку оренди є те, що у разі відсутності офіційно зареєстрованого договору оренди податковий тягар лягає безпосередньо на юридичного власника землі. В окремих випадках величина цього податку є еквівалентною платі, яку власник міг би отримати від здачі ділянки в легальну оренду. Саме цей фактор стимулює «тіньових» фермерів та одноосібників легалізувати свої відносини або передавати землю ефективнішим користувачам.

Законодавчо встановлені мінімальні ставки МПЗ є диференційованими з метою врахування якості та структури угідь. Для ділянок, де частка ріллі становить понад 50%, мінімальний річний розмір становить не менше 1 400 гривень за 1 гектар . Для інших видів сільгоспугідь (пасовища,

сіножаті, багаторічні насадження) або якщо частка ріллі є меншою ніж 50% (за умови, що НГО землі є меншою за 12 280,70 грн), мінімальний поріг встановлено на рівні не менше 700 гривень за 1 гектар [8].

З метою пом'якшення макроекономічного виклику для аграрного сектору в умовах воєнного стану, держава застосувала механізм тимчасового зниження ставок. Базовий коефіцієнт «К», який згідно з нормами ПКУ становить 0,05 (або 5% від НГО), для розрахунку МПЗ за 2022 та 2023 податкові роки тимчасово застосовувався із заниженим значенням 0,04 (або 4% від НГО) відповідно до підрозділу 10 розділу XX «Перехідні положення» ПКУ.

Унікальність МПЗ полягає в тому, що воно не є новим ізольованим податком, а являє собою компенсаторний індикатив. Сума, що підлягає фактичній сплаті до бюджету, визначається як позитивна різниця між розрахованим показником МПЗ та загальною сумою вже сплачених податків, зборів і платежів за відповідний рік, пов'язаних з обробітком цієї ділянки. Якщо сума вже сплачених податків перевищує або дорівнює обчисленому МПЗ, платник не несе жодних додаткових фінансових зобов'язань.

До переліку податків і зборів, що зараховуються в рахунок сплати МПЗ та зменшують його підсумкову величину, належать:

податок на прибуток підприємств від реалізації власної с/г продукції (для юридичних осіб);

податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та військовий збір з чистого оподатковуваного доходу від реалізації с/г продукції (для ФОП);

єдиний податок 4-ї групи (основний податок для аграріїв);

земельний податок за земельні ділянки, які віднесено до сільськогосподарських угідь;

ПДФО та військовий збір із заробітних плат працівників, а також із виплат за цивільно-правовими договорами (ЦПД);

ПДФО та військовий збір із орендної плати за землю, включаючи 20% витрат на сплату орендної плати за землі, орендодавцями яких є юридичні особи або які перебувають у державній/комунальній власності;

рентна плата за спеціальне використання води.

Вважаємо, що для бюджетів сільських громад цей механізм формує вагомий фінансовий ресурс. Аналіз мікроекономічних кейсів демонструє масштаб потенційних надходжень. Наприклад, у Радомишльській громаді (зона Полісся), де нормативна грошова оцінка (НГО) земельної ділянки становить близько 25 тис. гривень, середній розмір МПЗ складає 1250 гривень на гектар за рік [9]. У розрахунку на земельний банк середнього орендаря в межах лише одного старостинського округу (площею від 200 до 800 га) це забезпечує наповнення бюджету в діапазоні від 250 тисяч до 1 мільйона гривень. На землях з вищою якістю ґрунтів ця сума може становити від 700 тисяч до 2,8 мільйона гривень з аналогічної площі. Очевидно, що за умови обробітку земель у чорноземній зоні України фінансові надходження до бюджету територіальної громади зростають ще більше.

Розглядаючи корпоративний сектор сільського господарства, змоделюємо ситуацію, за якої підприємство офіційно обробляє 2000 гектарів сільськогосподарських угідь із середньою величиною нормативної грошової оцінки земельної ділянки 28 тис грн на га. За таких умов загальне розраховане МПЗ складе 2,24 мільйона гривень. Водночас, припустимо, що за відповідний податковий рік підприємство сплатило: єдиний податок 4-ї групи в розмірі 570 тис. грн; ПДФО та військовий збір (ВЗ) із заробітної плати працівників – 235 тис. грн; ПДФО та ВЗ із виплат за цивільно-правовими договорами (ЦПД) – 185 тис. грн; а також ПДФО та ВЗ з орендної плати за комунальну землю 48 тис. грн. Оскільки загальна сума сплачених податків становить 1,038 млн грн, позитивна різниця, яка підлягає додатковій сплаті до бюджету, дорівнюватиме 1,202 млн грн. Цей приклад демонструє, що МПЗ виступає інструментом усунення схем штучної податкової оптимізації. Варто додати, що сільськогосподарські товаровиробники – платники 4-ї групи зобов'язані сплачувати цю позитивну різницю поквартально у відповідній пропорції (10%, 10%, 50%, 30%).

Держава передбачила систему пільг, згідно з якою МПЗ не нараховується на власників невитребуваних земельних часток (паїв), а також на ділянки, які офіційно перебувають у стані консервації, забруднені вибухонебезпечними предметами або рішенням органів влади визнані непридатними для використання. Для отримання таких пільг платник повинен документально підтвердити свій статус шляхом надання витягу з Державного земельного кадастру та відповідні рішення про консервацію чи непридатність. Несвоєчасна або неповна сплата мінімального податкового зобов'язання тягне за собою штрафні санкції, передбачені загальним податковим законодавством України.

Наступним інструментом розбудови фінансового потенціалу територіальних громад є налагодження відносин між місцевою владою та агробізнесом через механізми державно-приватного партнерства. В умовах системного дефіциту місцевих бюджетів корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) провідних агрохолдингів (зокрема МХП, Kernel, «Астарта-Київ») еволюціонувала від ситуативної благодійності до масштабованого квазібюджетного капіталу розвитку, який забезпечує фінансування критичної інфраструктури. Однак така трансформація великого бізнесу в головного агента регіонального розвитку, попри її екосистемну користь, створює ризики монополізації соціальних функцій та формування надмірної залежності громад від корпоративних донорів, що вимагає постійного діалогу та диверсифікації ресурсів.

Підсумовуючи вищезазначене, застосування екосистемного підходу до управління фінансами громади створює умови, за яких місцеве самоврядування перестає очікувати виключно на фінансову допомогу від держави. Натомість такий підхід вимагає налагодження активної партнерської співпраці між усіма зацікавленими сторонами: місцевою владою, бізнесом та громадськістю. Своєю чергою, макроекономічний шок від втрати військового ПДФО у 2023–2024 рр. та виникнення дефіциту місцевих бюджетів у 2025 р. наочно продемонстрували, що життєздатність громади залежить виключно від її інституційної спроможності генерувати власні ресурси та ефективно працювати зі складною податковою базою.

Вважаємо, що запровадження мінімального податкового зобов'язання (МПЗ) стало дієвим інструментом детінізації аграрного сектору та стабільного наповнення місцевих бюджетів. Водночас системна соціальна відповідальність великих агрохолдингів (МХП, Кернел, «Астарта-Київ») формує життєво необхідний позабюджетний капітал. Саме ці інвестиції дозволяють громадам модернізувати соціальну інфраструктуру, на яку об'єктивно не вистачає бюджетних коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олешко, Т., Марина, А., & Суширіба, Р. Напрями розвитку фінансових екосистем. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 1 (52). С. 116-120. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16

2. Шовкопляс С. Синергія сектору: в Україні запустили єдину комунікаційну платформу для громадських активістів. URL: https://mediakolo.sumy.ua/news/synergiya-sektoru-v-ukrayini-zapustyly-yedynu-komunikaczijnu-platformu-dlya-gromadskyh-aktyvistiv/

3. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. URL: https://decentralization.ua/news/19387

4. ВАГ виступає за збереження 64% ПДФО для бюджетів громад. URL: https://communities.org.ua/novyny/vag-vystupaye-proty-skasuvannya-64-pdfo-dlya-byudzhetiv-gromad/

5. Калашник П. Місцеві бюджети збільшилися навіть без ПДФО від військових. URL: https://forbes.ua/news/mistsevi-byudzheti-zibrali-bilshe-podatkiv-u-2024-mu-popri-viluchennya-viyskovogo-pdfo-04022025-26873

6. Що власникам землі треба знати про мінімальне податкове зобов’язання. URL: https://schastinska-gromada.gov.ua/news/198719-mpz-shho-vlasnikam-zemli-treba-znati-pro-minimalne-podatkove-zoboviazannia

7. Мінімальне податкове зобовязання (МПЗ) 2025 – нові правила для аграріїв України. URL: https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/minimalne-podatkove-zabovyazannya-na-zemlyu/

8. Мінімальне податкове зобов’язання: правила розрахунку за 2025 рік. URL: https://7eminar.ua/news/4197-minimalne-podatkove-zobovyazannya-pravila-rozraxunku-za-2024-rik

9. Як власники паїв сплачуватимуть мінімальне податкове зобов'язання на землю? URL: https://agropolit.com/spetsproekty/994-yak-vlasniki-payiv-splachuvatimut-minimalne-podatkove-zobovyazannya-na-zemlyu

УДК 658.155:338.58:005.334

ГОРБАЧЕНКО Н.О., магістрантка
Науковий керівник – **ВАРЧЕНКО О.М.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження присвячено концептуальним аспектам управління прибутковістю та оптимізації витрат як ключових інструментів забезпечення операційної стійкості підприємств в сучасних умовах. Доведено, що ефективне управління вимагає відмови від простого скорочення бюджетів на користь філософії ощадливого виробництва задля усунення процесів, які не створюють доданої вартості, та вивільнення замороженого капіталу. Встановлено необхідність децентралізації фінансового контролю через структурування бізнесу за «центрами відповідальності», що дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси у найбільш рентабельні сегменти. Зроблено висновок, що прибутковість і стійкість суб'єктів господарювання безпосередньо залежать від здатності їх менеджменту до безперервного удосконаленння бізнес-моделей та швидкого впровадження інновацій.

Ключові слова: управління прибутковістю, оптимізація витрат, стійкість, ощадливе виробництво, центри відповідальності.

Макроекономічна нестабільність, порушення глобальних ланцюгів постачань, висока вартість залучення капіталу та геополітичні шоки змушують бізнесові структури переглядати моделі свого функціонування. У цих умовах операційна стійкість розглядається як здатність підприємства підтримувати платоспроможність, зберігати ліквідність, протистояти зовнішнім викликам і продовжувати операційну діяльність попри макроекономічні шоки. Основою такої стійкості є рівновага між достатніми обсягами генерування прибутку (через управління прибутком) та забезпеченням безперебійного збалансованого грошового потоку (через оптимізацію витрат і робочого капіталу).

Управління витратами є невід'ємною та важливою складовою загальної системи управління прибутковістю. Це окрема ланка менеджменту та економіки, що поєднує в собі елементи операційного та фінансового управління з метою наскрізної оптимізації витрат підприємства [1]. У сучасному розумінні оптимізація витрат докорінно відрізняється від механічного скорочення бюджетів, яке часто призводить до деградації виробничого потенціалу та зниження якості продукції. Натомість управління витратами розглядається як процес свідомого планування, контролю фінансових потоків та їх реінжинірингу, що сприяє запобіганню ризикам перевищення бюджетів завдяки використанню точних прогнозних моделей та інноваційних підходів [2].

Ефективна реалізація цього процесу неможлива без впровадження на підприємстві комплексної системи контролінгу. Контролінг виступає спеціальною системою методів та інструментів, спрямованою на функціональну підтримку менеджменту. Він охоплює інформаційне забезпечення управління, стратегічне й тактичне планування, організацію взаємодії підрозділів, мотивацію персоналу та жорсткий контроль результатів [3]. У кризових умовах система контролінгу перетворюється з інструменту простої фіксації минулих фінансових результатів на дієвий механізм предиктивного моделювання.

Практична імплементація контролінгу вимагає децентралізації фінансової відповідальності шляхом структурування підприємства за центрами відповідальності. Кожен виробничий підрозділ, логістичний хаб або канал збуту розглядається як окремий центр витрат, центр доходу або центр прибутку. Такий маржинальний підхід дозволяє менеджменту локалізувати відповідальність за відхилення фактичних показників від нормативних, наскрізно відстежувати ефективність локальної дистрибуції, порівнювати її з альтернативними варіантами та ухвалювати обґрунтовані інвестиційні рішення на основі точного розрахунку показників прибутковості кожного окремого сегмента.

Еволюція концепцій оптимізації витрат та контролінгу логічно призвела до інтеграції в управління підприємствами філософії ощадливого виробництва (Lean) та безперервного вдосконалення (Kaizen). Ощадливе виробництво (Lean) – це комплексна методологія, головною метою якої є максимізація загальної продуктивності за одночасного й суттєвого зниження операційних витрат [4]. Основним принципом цієї моделі є ідентифікація та повне усунення втрат. Втратами визнається будь-який процес або діяльність, що споживає ресурси, але не створює жодної доданої цінності для кінцевого споживача. До таких втрат належать випуск бракованої продукції, витрати на її переробку, зайві переміщення матеріалів, простої обладнання та, що найбільш критично для ліквідності, надлишкові запаси сировини і готових товарів.

Інтеграція інструментів Lean та концепції Kaizen має прямий, математично вимірюваний вплив на операційну стійкість підприємства за кількома взаємопов'язаними напрямами. По-перше, досягається оптимізація витрат на зберігання та вивільнення замороженого капіталу. Збільшення запасів готової продукції чи сировини неминуче сприяє підвищенню витрат на складську логістику, страхування та амортизацію. Зниження цих запасів до оптимального рівня вивільняє оборотні кошти, які є критично необхідними для підтримання платоспроможності в періоди фінансових криз. По-друге, забезпечується безкапітальне зростання продуктивності. Оптимізація робочого процесу та зниження кількості браку автоматично призводять до збільшення обсягів випуску продукції належної якості без необхідності залучення додаткових кредитів на закупівлю нового обладнання. По-третє, філософія Kaizen базується на залученні всього персоналу: від лінійних працівників до топменеджменту. Заохочення працівників постійно пропонувати мікроініціативи щодо вдосконалення процесів формує гнучку та адаптивну корпоративну культуру, яка здатна набагато швидше реагувати на зовнішні виклики.

Будь-які теоретичні моделі управління витратами проходять надзвичайно суворе випробування реальністю, коли економічна система опиняється під тиском безпрецедентних макроекономічних та геополітичних шоків. Показовим прикладом такого стрес-тесту є функціонування українських підприємств реального сектору економіки, зокрема суб'єктів агропромислового комплексу та харчової промисловості, під час повномасштабної військової агресії та подальшої глобальної економічної дестабілізації. Досвід цих підприємств формує нову основу для розуміння необхідного рівня резервування, предиктивного планування та антикризового менеджменту.

Класична, реактивна стратегія управління прибутковістю в умовах інфляції полягає у спробах менеджменту прямо компенсувати зростання виробничих витрат шляхом дзеркального підвищення цін на кінцеву продукцію. Однак в умовах полікризи ця стратегія довела свою цілковиту неефективність. Емпіричні дані переконливо свідчать, що 75 % компаній, які вдалися до такого кроку, все одно зафіксували падіння загальної прибутковості, а 14 % взагалі перейшли до категорії збиткових [5]. Цей економічний феномен пояснюється високою еластичністю попиту за ціною на тлі загального, системного зниження купівельної спроможності населення. В умовах, коли реальні доходи споживачів знижуються або залишаються незмінними при загальній інфляції, будь-яке підвищення ціни на перероблену продукцію призводить до непропорційно великого скорочення фізичних обсягів реалізації, що в кінцевому підсумку зменшує загальну виручку підприємства та звужує його маржинальний дохід.

В умовах макроекономічної нестабільності та полікризи парадигма управління прибутком кардинально змінюється. Традиційні реактивні стратегії, зокрема спроби компенсувати зростання виробничих витрат шляхом прямого дзеркального підвищення цін на кінцеву продукцію, виявляються неефективними. Через високу еластичність попиту та загальне зниження купівельної спроможності такі кроки часто призводять до непропорційного скорочення обсягів реалізації, звуження маржинального доходу, а інколи – й до переходу підприємства в категорію збиткових.

Сучасне управління прибутком в умовах нестабільності – це цілеспрямований, систематизований та інтегрований процес розробки, вибору і впровадження альтернативних управлінських стратегій щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою збереження стійкості суб'єкта господарювання.

Під впливом екзогенних шоків управління прибутком зміщує фокус із максимізації короткострокових обсягів виробництва на забезпечення довгострокової операційної стійкості та генерування позитивного грошового потоку для уникнення розривів ліквідності й підтримання фінансової рівноваги.

Як було обґрунтовано вище, раціональне управління прибутковістю вимагає відмови від механічного скорочення бюджетів на користь філософії ощадливого виробництва (Lean та Kaizen). Такий підхід дозволяє зберегти виробничий потенціал підприємства, вивільнити заморожений капітал та усунути процеси, що споживають ресурси, але не створюють доданої вартості для кінцевого споживача.

Окрім того, ефективний фінансовий менеджмент у кризових умовах передбачає структурування підприємства за «центрами відповідальності» (центрами витрат і прибутку). Це дозволяє управлінцям локалізувати відхилення, відстежувати ефективність кожного каналу дистрибуції та оперативно перерозподіляти ресурси в найбільш рентабельні сегменти.

Очевидно, що прибутковість будь-якого підприємства в умовах нестабільності безпосередньо залежить від здатності його керівництва до безперервної реконфігурації бізнес-моделей (наприклад, переходу на короткі ланцюги постачання для зменшення логістичних витрат) та оперативного впровадження інновацій у виробничу діяльність.

Підсумовуючи, можна констатувати, що в умовах нестабільного макроекономічного середовища управління прибутком трансформується з інструменту простої фіксації фінансових результатів у механізм предиктивного моделювання та гнучкої адаптації. Саме цей підхід гарантує підприємству збереження інвестиційної привабливості та поточної платоспроможності.

Поряд із цим, в умовах загрози неплатоспроможності критично важливою стає здатність менеджменту до своєчасного застосування інноваційних правових механізмів, зокрема превентивної реструктуризації боргів. Це дозволяє життєздатним суб'єктам господарювання під захистом судового мораторію домовитися з кредиторами, оптимізувати боргове навантаження та уникнути руйнівних наслідків класичного банкрутства.

Водночас внутрішня стійкість підприємств є невіддільною від ефективного використання державних та міжнародних інструментів підтримки. Залучення пільгового фінансування (зокрема за програмою «5-7-9%»), використання механізмів державного страхування воєнних ризиків через ЕКА та грантових ресурсів ЄС забезпечують критично необхідну ліквідність у періоди найвищої турбулентності.

Отже, лише комплексне поєднання проактивного фінансового менеджменту, ощадливого використання ресурсів та своєчасного антикризового правового реагування здатне створити надійний захисний механізм. Такий синергетичний підхід гарантує вітчизняним підприємствам не лише операційне виживання в умовах посиленої нестабільності, але й довгострокову конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та успішну інтеграцію у глобальні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Duliaba, N. & Honchar, S. (2022). Особливості формування системи управління витратами в міжнародному бізнесі. Економічний аналіз. 2022. Вип. 32(3), 247–253. https://doi.org/10.35774/econa2022.03.247

2. Декалюк, О., & Федоришина, Л. (2025). Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи. Академічні візії, (40). вилучено із https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1693

3. Капліна, А. Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вип.(23). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16

4. Харченко, Ю. . (2024). Ключові аспекти ощадливого виробництва на промислових підприємствах у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. Вип. (3 (39). С. 83-97. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-83-97

5. Підгаєць, С. В. (2026). Вплив інфляції на показники рентабельності підприємств в сучасних умовах. Актуальні питання економічних наук, (23). https://doi.org/10.5281/zenodo.20454276

УДК 658.153:336.64:338.124.4

НЕСТЕРЕНКО В.С., магістрант
Науковий керівник – **ВАРЧЕНКО О.М.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У тезах досліджено концептуальні та прикладні аспекти оптимізації грошових потоків як інструменту забезпечення фінансової стійкості переробних підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Доведено неефективність традиційних підходів до планування в кризові періоди та обґрунтовано доцільність впровадження концепції бюджетування з нульовою базою для оптимізації витрат. Визначено роль платіжного календаря як тактичного механізму запобігання касовим розривам на рівні щоденної операційної діяльності. Проаналізовано вплив циклу конвертації грошових коштів на загальну ліквідність та кредитоспроможність компанії з урахуванням галузевої специфіки вітчизняних агропереробних підприємств.

Ключові слова: грошові потоки, фінансова стійкість, ліквідність, переробне підприємство, антикризове управління, бюджетування з нульовою базою, касовий розрив, платіжний календар, цикл конвертації грошових коштів.

В умовах посиленої макроекономічної нестабільності забезпечення фінансової стійкості переробних підприємств вимагає перегляду підходів до корпоративного управління. Через високу капіталомісткість та залежність від безперебійного постачання сировини навіть операційно прибуткові компанії можуть раптово зіткнутися з ризиком банкрутства внаслідок втрати поточної ліквідності. З огляду на це, системна оптимізація грошових потоків стає безальтернативним інструментом антикризового стратегічного управління. Досвід кризових періодів свідчить, що переробні підприємства з ефективними моделями управління ліквідністю здатні зберігати свою платоспроможність та фінансову стійкість навіть за умов екстремальних навантажень.

Управління грошовими потоками підприємства слід розглядати не як одноразову або періодичну дію, а як складний, безперервний та ітеративний процес, що охоплює послідовні етапи планування, виконання, контролю та комплексного аналізу результатів [1]. Кожен із цих етапів виконує важливу функцію і має прямий економічний вплив на загальний рівень фінансової стійкості компанії. У своїй сутності, грошовий потік підприємства являє собою динамічну сукупність розподілених у часі надходжень (припливів) та виплат (відтоків) грошових коштів, які генеруються та трансформуються у процесі безперервної операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання [1].

Зазначимо, що метою корпоративного управління ліквідністю є досягнення ідеальної або наближеної до ідеальної синхронізації надходжень і виплат за їх обсягом та у часі. Будь-яке суттєве відхилення від оптимального цільового рівня залишку грошових коштів має свою чітко виражену економічну ціну для акціонерів. З одного боку, дефіцит ліквідності миттєво призводить до виникнення касових розривів, неможливості розрахуватися за критичну сировину, нарахування штрафних санкцій кредиторами та, у найгіршому сценарії, повної зупинки виробничих потужностей. З іншого боку, надлишок ліквідності зумовлює поступове знецінення акціонерної вартості, оскільки тимчасово вільні грошові кошти, які пасивно утримуються на поточних рахунках, призводять до втрати альтернативного інвестиційного доходу та щоденно знецінюються під впливом інфляційних процесів, що є особливо критичним в умовах макроекономічної нестабільності.

Для збалансування суми недостатнього (дефіцитного) грошового потоку підприємства використовують широкий арсенал стабілізаційних інструментів. До них належать залучення додаткового власного капіталу шляхом емісії акцій або реінвестування прибутку, а також залучення довгострокового позикового фінансування для вирівнювання структури пасивів. Крім того, важливою є оптимізація управління оборотними активами: прискорення інкасації

дебіторської заборгованості та мінімізація запасів. Важливим інструментом виступає також реалізація непрофільних або збиткових необоротних активів, що дозволяє швидко вивільнити заморожений капітал. Однак найефективнішим методом залишається жорсткий контроль та системне скорочення операційних витрат.

Водночас надлишковий грошовий потік вимагає не менш проактивного та виваженого управління для збереження вартості грошей у часі. До основних стратегій абсорбції та ефективного розміщення надлишку належить збільшення масштабів інвестиційної активності підприємства, що передбачає модернізацію зношеного обладнання або розширення виробничих потужностей. Підприємства також можуть спрямувати кошти на посилення або диверсифікацію своєї операційної діяльності для зниження галузевих ризиків. Іншим надійним інструментом оптимізації структури капіталу є завчасне (дострокове) погашення довгострокових банківських кредитів, що дозволяє суттєво знизити показник фінансового левериджу та мінімізувати процентні витрати у майбутніх звітних періодах.

Ефективність імплементації вищеописаних стратегій безпосередньо залежить від обраної організаційної моделі управління ліквідністю. Вибір архітектури казначейства детермінується масштабом переробного підприємства, географією його присутності та складністю корпоративної структури. Сучасна фінансова практика виокремлює два діаметрально протилежні підходи, кожен з яких має свої переваги та недоліки в умовах турбулентності.

Незалежно від обраної організаційної моделі, дієвий і структурований алгоритм управління грошовими потоками підприємства має охоплювати кілька стандартизованих етапів. Процес розпочинається з визначення стратегічної мети, якою найчастіше є забезпечення безперервної платоспроможності. Наступним кроком є збирання та аналіз вхідної інформації, що базується на верифікованих даних із систем фінансового обліку. Далі керівництво здійснює вибір оптимальних фінансових інструментів та підходів, після чого формується деталізований прогноз з обов'язковим проведенням план-фактного аналізу для виявлення відхилень. Завершальними етапами є безперервний контроль, оперативне коригування політики та апостеріорна оцінка ефективності вжитих заходів.

Вважаємо, що в умовах макроекономічної турбулентності, коли зовнішнє середовище генерує безперервні виклики, традиційні методи бюджетування втрачають свою релевантність. Класичне бюджетування, яке ґрунтується на механічному коригуванні показників минулих періодів на індекс інфляції або очікуваний відсоток зростання продажів, стає ризикованим інструментом. Економічні кризи спотворюють історичну базу порівняння: витрати минулого року більше не відображають реальних потреб сьогодення, а ринки збуту можуть кардинально змінитися. Це вимагає від фінансового менеджменту переробних підприємств впровадження принципово нових, більш адаптивних, але водночас значно жорсткіших фінансових інструментів для збереження стійкості.

«Одним із найефективніших стратегічних підходів до радикальної оптимізації грошових потоків є концепція бюджетування з нульовою базою (Zero-Based Budgeting, ZBB**)**. Цей інструментарій **є** методом бюджетування, за якого процес формування статей витрат щоразу починається буквально «з нуля», а попередні затверджені бюджети не використовуються як базис або орієнтир. На відміну від усталеної корпоративної практики, де керівники виробничих або адміністративних підрозділів повинні обґрунтовувати перед фінансовим комітетом лише заплановане збільшення витрат, методологія ZBB вимагає фундаментального, детального аналізу та глибокого економічного обґрунтування кожної статті витрат у новому плановому періоді, починаючи з першої гривні [3].

Для переробного підприємства імплементація методології ZBB означає повну, часом болісну, переоцінку всієї структури собівартості продукції. Кожен поточний проєкт, кожна штатна одиниця та кожен виробничий процес піддаються мікроскопічному аналізу крізь призму їхньої здатності генерувати кінцеву додану вартість та реальні грошові надходження. Цей підхід дозволяє менеджменту виявити глибоко приховані операційні неефективності, відмовитися від нерентабельних лінійок продукції, скасувати дублюючі функції та переспрямувати вивільнені

грошові потоки на найбільш пріоритетні проєкти, максимізуючи загальну прибутковість [4]. Варто зазначити, що впровадження ZBB ресурсомістким завданням, оскільки вимагає значних витрат часу фінансових аналітиків та зміни корпоративної культури для подолання внутрішнього опору персоналу. Однак, в умовах глибокої системної кризи цей інструмент стає практично безальтернативним механізмом максимізації внутрішніх грошових потоків та вивільнення необхідної ліквідності для обслуговування боргів та підтримки операційної діяльності.

Якщо бюджетування з нуля (ZBB) слугує на макрорівні стратегічним інструментом розподілу ресурсів на рік, то платіжний календар є його незамінним тактичним продовженням на рівні щоденної операційної діяльності. Для сучасного підприємця оптимізація фінансів полягає не лише у глобальному скороченні витрат, а й у побудові дієвої системи, яка дозволяє відстежувати реальну прибутковість бізнесу в розрізі напрямків, жорстко контролювати рух кожної грошової одиниці, точно прогнозувати майбутні платежі та ухвалювати виважені управлінські рішення задовго до того, як виникне реальна загроза касового розриву [5]. Касовий розрив – це один із найбільш критичних фінансових станів, коли підприємство за методом нарахування є прибутковим «на папері», має позитивний фінансовий результат у звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід), але на його поточних банківських рахунках фактично бракує ліквідних коштів для здійснення обов'язкових невідкладних виплат.

Для мінімізації ризиків виникнення подібних ситуацій, які можуть призвести до зупинки операційної діяльності, фінансові служби зобов'язані формувати деталізований платіжний календар із горизонтом планування щонайменше 4–8 тижнів. Регулярне та ретельне ведення такого календаря допомагає забезпечити прозорість грошових потоків (*Cash Flow*), своєчасно ідентифікувати потенційні касові розриви та ухвалювати рішення до того, як проблема набуде критичного масштабу [6]. Процес побудови ефективного платіжного календаря підпорядковується чіткій, математично обґрунтованій логіці: спочатку фіксується фактичний залишок коштів на початок періоду; потім до нього додаються всі очікувані надходження, розподілені за пріоритетністю (оплати від постійних клієнтів, повернення передоплат, надходження траншів за кредитами); і, зрештою, віднімаються майбутні обов'язкові платежі (заробітна плата персоналу, податки та збори, оренда, розрахунки з критичними постачальниками сировини, платежі за кредитами).

Операційна ефективність будь-якого переробного підприємства, його здатність генерувати грошовий потік від основної діяльності найбільш точно оцінюється через комплексні показники оборотності оборотного капіталу. Найважливішим серед них є цикл конвертації грошових коштів (Cash Conversion Cycle, CCC), який у практиці фінансового аналізу також називають чистим операційним циклом або періодом фінансового циклу [7]. За своєю суттю, CCC – це показник, який кількісно визначає тривалість (у днях) періоду, протягом якого власні оборотні кошти компанії здійснюють один повний оборот, трансформуючись з інвестицій у запаси та дебіторську заборгованість знову на ліквідні грошові кошти на рахунках підприємства. Цей основний показник операційної ефективності безпосередньо відображає, скільки днів фінансові ресурси залишаються іммобілізованими (заблокованими) у поточній операційній діяльності, не генеруючи додаткового доходу. Грошовий цикл фактично вимірює, як довго кожна інвестована грошова одиниця перебуває у процесі виробництва та реалізації до моменту її повернення на рахунки підприємства.

Безперервний моніторинг динаміки CCC є важливим для максимізації прибутковості бізнесу. Зростання цього показника свідчить про збої в циклі «від замовлення до готівки» (через неефективну логістику, затоварення або низьку платіжну дисципліну клієнтів), що генерує дефіцит грошових потоків, обмежує інвестиційні можливості та підвищує ризик дефолту.

Натомість скорочення CCC вивільняє капітал із запасів, зміцнює ліквідність та підвищує кредитоспроможність підприємства, полегшуючи доступ до вигідного банківського фінансування. Цей аспект є особливо актуальним для переробної галузі, де робота із швидкопсувною сировиною вимагає жорсткого контролю операційного циклу. Сучасні емпіричні дослідження свідчать, що середній операційний цикл вітчизняних агропереробних підприємств становить близько 43 днів, що є індикатором високої інтенсивності виробництва та швидкої оборотності активів у цій підгалузі.

На основі вищезазначеного можна зробити висновок про те, що в умовах нестабільності управління ліквідністю вимагає безперервного балансування: подолання дефіциту грошових потоків досягається через жорсткий контроль операційних витрат та оптимізацію оборотних активів, тоді як надлишок ліквідності потребує проактивного інвестування для захисту капіталу від знецінення. Доведено, що традиційне бюджетування в умовах кризи є ризикованим, а стратегічною альтернативою виступає методологія ZBB, яка, попри свою ресурсомісткість, дозволяє виявити приховані неефективності та максимізувати внутрішню ліквідність.

Ефективним тактичним інструментом операційного управління є платіжний календар із горизонтом планування 4–8 тижнів. Його систематичне ведення гарантує прозорість грошових потоків та дозволяє ухвалювати превентивні управлінські рішення до настання критичних касових розривів. Основним індикатором операційної ефективності переробного підприємства є цикл конвертації грошових коштів (CCC). Його цілеспрямоване скорочення вивільняє іммобілізований капітал із запасів, суттєво зміцнює платоспроможність та забезпечує сприятливі умови для залучення зовнішнього банківського фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванець Н. Управління грошовими потоками компанії: аналіз, планування та контроль. URL: https://abmcloud.com/uk/upravlinnya-hroshovymy-potokamy/
2. Стефанів І., Кисіль В. Методи нормалізації грошових потоків суб'єкта господарювання. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 358-364. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.358
3. Чудінович М. В. Оптимізація управління грошовими потоками підприємства / М. В. Чудінович // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. – Острог: Вид-во НУ«ОА», грудень 2016. № 3(31). С. 70–73.
3. Свічкар, Н., Олініченко, І., & Цибулін, М. Бюджетування як система управління діяльністю підприємства на основі міжнародних стандартів фінансової звітності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Вип. (19), С. 175-185. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.21
4. Kuprina N. Practical aspects of the mechanism for managing the performance and development of activities of national economic entities based on digitalization. Innovative economy. 2025. No. 4. Pp. 60-67, https://doi.org/10.37332/
5. Інтерв'ю з фінансовим консультантом: як оптимізувати бізнес-фінанси. URL: https://poshuk.info/interv-iu-z-finansovym-konsultantom-iak-optymizuvaty-biznes-finansy/
6. Платіжний календар: як вести у 2026 році – OneB. URL: https://oneb.app/blog/finansi/platiznii-kalendar-iak-vesti
7. Цикл конвертації готівки (CCC): формула, приклад та як та як його покращити. URL: https://www.emagia.com/uk/resources/glossary/ccc-formula/

УДК 336.64:005.334:338.43:005.35

СТОРЧАК А.О., магістрант
Науковий керівник – **ВАРЧЕНКО О.О.,** доктор філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ АГРОБІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ESG-КРИТЕРІЇВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У тезах досліджено процеси системи управління фінансовими ризиками вітчизняного агробізнесу під впливом європейських ESG-вимог та регуляторної політики Національного банку України. Обґрунтовано необхідність інтеграції екологічних, соціальних та управлінських показників у загальну систему управління ризиками підприємства (ERM) на основі концептуальної моделі COSO та принципу «подвійної суттєвості». Розглянуто механізми трансмісії ESG-загроз у фінансові втрати, а також проаналізовано вплив Директиви щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) на доступ аграрних компаній до капіталу. Запропоновано стратегічні кроки для агропідприємств, зокрема забезпечення технологічного комплаєнсу, впровадження регенеративного землеробства та формування доказової бази для залучення пільгового «зеленого» фінансування, що дозволить перетворити виклики євроінтеграції на драйвер підвищення прибутковості.

Ключові слова: фінансові ризики, агробізнес, ESG-критерії, євроінтеграція, управління ризиками підприємства (ERM), подвійна суттєвість, зелене фінансування, Директива CSRD, COSO ERM.

Важливою передумовою ефективного управління ризиками в агробізнесі є глибоке розуміння того, що фінансовий сектор (банки, інституційні інвестори, страхові компанії) виступає головним транслятором європейських ESG-вимог до реального сектору економіки. Національний банк України (НБУ) активно формує нову регуляторну архітектуру, спрямовану на мінімізацію системних загроз. Зокрема, опублікована НБУ «Біла книга з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі» формалізує наглядові очікування та підходи до звітування, вимагаючи від фінансових установ інтегрувати кліматичні та соціальні фактори у системи корпоративного управління та внутрішнього контролю [1].

Відповідно до Білої книги, банки зобов'язані розробити та оприлюднити стратегічні документи з управління ESG-ризиками. Вони мають містити оцінку бізнес-середовища та структурних змін під впливом ESG-факторів, а також розкривати подвійну роль фінансової установи: як окремої юридичної особи, що має прямий вплив на довкілля, і як постачальника фінансових ресурсів, що опосередковано впливає на сталий розвиток через діяльність своїх клієнтів. Регулятор вимагає від банків оцінювати вплив ESG-ризиків на життєздатність їхньої бізнес-моделі, прибутковість та джерела доходів у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Для аграрного сектору це означає, що кредитний ризик будь-якого підприємства відтепер оцінюватиметься банками крізь призму його вуглецевого сліду, впливу на біорізноманіття, дотримання соціальних стандартів праці та прозорості структури власності.

Традиційні моделі управління ризиками, які були зорієнтовані виключно на фінансових та операційних показниках, виявилися нездатними адекватно оцінювати довгострокову невизначеність, притаманну екологічним та кліматичним викликам. Сучасна парадигма вимагає впровадження комплексного підходу, за якого нефінансові показники інтегруються у загальну систему управління ризиками підприємства (Enterprise Risk Management, ERM). Орієнтиром у цьому процесі є настанови, розроблені Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO) спільно із Всесвітньою діловою радою зі сталого розвитку (WBCSD) [2].

Концептуальна модель COSO ERM класифікує динаміку ESG-ризиків у двох взаємопов'язаних вимірах: нефінансові ризики, що діють як випереджальні індикатори (*leading indicators*), та фінансові ризики, які є наслідками матеріалізації цих тригерів (*lagging impacts*) [2]. Екологічні, соціальні та управлінські проблеми виникають спочатку як загрози нематеріальним активам, взаємовідносинам зі стейкхолдерами та соціальній легітимності компанії, проте через механізми трансмісії вони неминуче конвертуються у втрату доходів, зростання вартості капіталу, виникнення юридичних зобов'язань та зниження ринкової капіталізації.

Інтеграція ESG у систему ERM є системним процесом, що вимагає проходження п'яти етапів адаптації корпоративної архітектури:

На першому етапі критично важливо забезпечити безпосереднє залучення вищого менеджменту до розроблення стратегії компанії, оскільки екологічні та соціальні цілі (ESG) не можуть існувати ізольовано від головного бізнес-плану – вони мають бути інтегровані в єдину корпоративну систему. Крім того, для кожного ідентифікованого ризику обов'язково призначається відповідальна особа (власник ризику), яка нестиме персональну відповідальність за його моніторинг та мінімізацію. Очікуваним результатом цього етапу є подолання неузгодженості в ухваленні управлінських рішень та формування дієвої корпоративної культури підзвітності на найвищому рівні.

На другому етапі здійснюється ідентифікація ризиків на основі принципу «подвійної суттєвості». У межах цього підходу аграрна компанія аналізує своє ризикове середовище у двох вимірах. З одного боку, оцінюється вплив зовнішніх кліматичних та екологічних факторів (наприклад, посух чи екстремальних погодних умов) на фінансові показники та стабільність підприємства. З іншого боку, підприємство об'єктивно аналізує негативний вплив власної операційної діяльності на довкілля та соціум (зокрема, виснаження ґрунтів, викиди парникових газів або порушення трудових прав). Очікуваним результатом цього етапу є формування вичерпного та деталізованого реєстру всіх нефінансових ризиків (загроз) підприємства.

На третьому етапі визначається корпоративну схильність до ризику. Підприємство формалізує допустимі межі впливу: які ризики вона готова прийняти, а які є абсолютно неприйнятними (наприклад, встановлення нульової толерантності до співпраці з постачальниками, причетними до вирубки лісів). Очікуваним результатом є чітка трансляція цих обмежень усім стейкхолдерам (працівникам, партнерам, інвесторам) для забезпечення єдиної, прозорої та безальтернативної політики.

На четвертому етапі здійснюється оцінка загроз та розробка планів реагування. З огляду на довгостроковий характер кліматичних та екологічних змін, компанія адаптує критерії оцінки швидкості настання та руйнівної сили потенційних загроз. На цій базі формуються комплексні стратегії управління: уникнення, мінімізація або передача ризику (наприклад, через страхування). Очікуваним результатом є проактивне зниження майбутніх фінансових втрат та запобігання раптовим перериванням операційної діяльності.

На п'ятому етапі забезпечується збір даних та безперервний контроль. Для практичної реалізації системи ризик-менеджменту здійснюється об’єднання розрізнених масивів даних (показники енергоспоживання, супутниковий моніторинг полів, HR-статистика) з метою розрахунку ключових індикаторів ризику (KRI). Очікуваним результатом є забезпечення керівництва об'єктивною аналітикою, а також формування надійної доказової бази для інвесторів, банків і регуляторів у межах звітування щодо сталого розвитку. Вважаємо, що необхідність включення нефінансових ESG-факторів у фінансові чітко доводиться такими чинниками: екологічний вимір (E) – дефіцит ресурсів та ризики знеліснення провокують операційні збої та зупинку виробництва ще до запровадження формальних вимог щодо розкриття інформації [3]; соціальний вимір (S) – порушення трудових стандартів та конфлікти з місцевими громадами генерують плинність кадрів і падіння продуктивності [4]; управлінський вимір (G) – непрозорість корпоративного управління та відсутність незалежного аудиту підвищують репутаційні ризики і вартість фондування [5].

Ще одним фундаментальним стовпом європейської ESG-регуляторики, що здійснює потужний вплив на український корпоративний сектор, є Директива щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*) [6]. Замінивши попередню Директиву про нефінансову звітність (NFRD), CSRD покликана суттєво підвищити прозорість, якість та порівнянність інформації про сталий розвиток підприємств. Згідно з новими правилами, перші звіти (за результатами 2024 фінансового року) великі публічні компанії зобов'язані оприлюднити вже у 2025 р., з подальшим поступовим масштабуванням цих вимог на інші категорії бізнесу.

Водночас інтеграція ESG-критеріїв не повинна розглядатися підприємствами виключно як регуляторний тягар або інструмент уникнення штрафів. Проактивне управління нефінансовими ризиками відкриває агробізнесу доступ до спеціалізованих пулів №зеленого» капіталу. До основних фінансових інструментів такого типу належать:

кредити, прив'язані до показників сталого розвитку (*Sustainability-Linked Loans, SLL*): фінансові інструменти, за яких процентна ставка динамічно коригується залежно від виконання компанією заздалегідь узгоджених ESG-метрик (KPI). Досягнення цілей зі скорочення викидів CO_2 або підвищення безпеки праці дозволяє позичальнику суттєво знизити вартість обслуговування боргу [53]. Масштабним прикладом такої підтримки є надання понад 480 млн дол. США агрохолдингу МХП (IFC надала 130 млн, ЄБРР – 100 млн, DFC – 250 млн) для фінансування операційної діяльності та реалізації цілей зі скорочення викидів парникових газів [7];

грантове фінансування та технічна допомога (*Technical Assistance, TA*): безповоротні кошти європейських фондів, що спрямовуються на розроблення техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО), впровадження енергоощадних технологій та покриття консультаційних витрат, необхідних для підготовки до участі у складних фінансових програмах [8].

Успішна залученість до таких програм кредитування неможлива без якісного збору та верифікації даних. Результати досліджень підтверджують прямий економічний ефект від інтеграції ESG у систему ризик-менеджменту в синергії з інструментами цифровізації. Крім того, наукові дослідження функціонування фінансового сектору підкреслюють здатність ESG-комплаєнсу знижувати рівень проблемних кредитів. Встановлено, що банки, які активно впроваджують

критерії ESG при оцінці корпоративних позичальників, демонструють кращу якість активів та вищу стійкість під час економічних криз [9]. Отже, з одного боку, впровадження ESG-практик стимулює зростання довіри інвесторів та ринкової капіталізації компанії. З іншого боку, високі початкові витрати на таку трансформацію можуть тимчасово знижувати поточну операційну рентабельність активів (ROA).

Аналіз еволюції регуляторного середовища та фінансових ринків беззаперечно свідчить, що концепція ESG трансформувалася в систему жорстких фінансових ризиків. В умовах європейської інтеграції України на інтеграцію, ігнорування екологічних, соціальних та управлінських критеріїв стає синонімом прибутковості агробізнесу та втрати доступу до преміальних ринків капіталу і збуту.

Для ефективного управління фінансовими ризиками та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українському агробізнесу необхідно реалізувати такі стратегічні кроки:

- впровадження вимог НБУ та стандарту COSO ERM через оцінку «подвійної суттєвості» ризиків і закріплення персональної відповідальності топ-менеджменту за ESG-метрики;
- забезпечення технологічного комплаєнсу (відповідно до EUDR) шляхом повної цифровізації та геомоніторингу ланцюгів постачання для збереження доступу до експортних ринків ЄС;
- економічна адаптація через регенеративне землеробство для хеджування транзитних ризиків (зокрема механізму CBAM) та отримання додаткових доходів від продажу вуглецевих кредитів;
- формування доказової бази за стандартами ESRS з метою уникнення ризиків «грінвошингу» та залучення пільгового «зеленого» фінансування (*Sustainability-Linked Loans*) на повоєнну відбудову.

Отже, проактивна зміна парадигми ризик-менеджменту крізь призму ESG дозволить підприємствам не лише нівелювати загрози втрати європейських ринків, а й перетворити виклики євроінтеграції на потужний драйвер технологічної модернізації та підвищення прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. National Bank of Ukraine. WHITE PAPER on Managing Environmental, Social, and Governance (ESG) Risks in the Financial Sector. URL: https://bank.gov.ua/en/file/download?file=Bila_knyga_2025_fin_eng.pdf
2. ESG Risk Management According to the COSO ERM Framework. URL: https://preconsultancybkk.com/blog/esg-risk-management-according-to-the-coso-erm-framework/
3. An enhanced assessment of risks impacting the food and agriculture sector. URL: https://docs.wbcsd.org/2020/01/WBCSD_An_enhanced_assessment_of_risks_impacting_the_Food_and_agriculture_sector.pdf
4. Національний банк України. Упровадження управління ESG ризиками. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/6_ESG_mgt_%D0%92%D0%9D%D0%97_may_26.pdf?v=17
5. ESG: A strategic imperative for updating risk profiles. URL: https://www.bakertilly.com/insights/esg-risk-profiles-and-mitigation-strategies
6. Суть Європейського зеленого курсу EU Green Deal та його вплив на бізнес. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/239683_sut-vropeyskogo-zelenogo-kursu-eu-green-deal-ta-yogo-vpliv-na-bznes
7. IFC, EBRD, і DFC допомагають підтримувати аграрний сектор України і зміцнюють глобальну продовольчу безпеку. URL: https://www.ifc.org/uk/pressroom/2023/27837
8. Зелене фінансування. URL: https://madeinukraine.gov.ua/green-about
9. Rizky Yudaruddin, Norliza Che Yahya, Siti Norbaya Mohd Rashid. How ESG risk influences bank performance: insights from Islamic banking sector in Indonesia Available to Purchase. Journal of Islamic Accounting and Business Research. 2026. Vol. 17 (8). https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2024-0343

УДК: 159.9:004.7/.9

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
БАК О.І., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ЦИФРОВИЙ ДЕТОКС ТА МЕНЕДЖМЕНТ УВАГИ В ЕПОХУ КЛІПОВОГО МИСЛЕННЯ

Досліджено концептуальні та практичні засади менеджменту персональної уваги як базового ресурсу індивідуальної продуктивності в системі самоменеджменту. Проаналізовано феномен «кліпового мислення»,

перевантаження інформаційними стимулами та наслідки безперервного контекстного перемикання. Обґрунтовано системний організаційно-поведінковий механізм упровадження цифрового детоксу, виокремлено ключові інструменти формування контрольованого інформаційного середовища для збереження когнітивного потенціалу фахівця та підвищення результативності його інтелектуальної праці.

Ключові слова: самоменеджмент, менеджмент уваги, цифровий детокс, кліпове мислення, контекстне перемикання, когнітивні ресурси, персональна продуктивність.

У сучасних реаліях швидкої цифровізації суспільних процесів та інтеграції телекомунікаційних технологій у всі сфери життя класична парадигма самоменеджменту зазнає докорінної трансформації. Традиційні підходи, сфокусовані винятково на оптимізації обліку часу (тайм-менеджменті), дедалі частіше демонструють обмежену ефективність без урахування якісного стану особистості та ступеня її зосередженості. У структурі персонального капіталу саме сфокусована увага перетворюється на найбільш дефіцитний і вразливий стратегічний ресурс [1].

Зростаюча інтенсивність інформаційних потоків, доступність комунікаційних каналів 24/7 та агресивні алгоритми залучення уваги з боку цифрових платформ генерують явище стійкого інформаційного перевантаження. Фахівці та здобувачі вищої освіти стикаються з перманентним розсіюванням концентрації, фрагментацією мислення й підвищеною когнітивною втомою. За таких умов ефективне функціонування особистості в навчальній чи професійній діяльності стає можливим лише за умови переходу від прямолінійного обліку робочих годин до системного менеджменту уваги та раціонального споживання інформації.

Феномен кліпового мислення виступає закономірною адаптивною реакцією людської психіки на надлишок коротких, яскравих, неструктурованих інформаційних повідомлень. Для кліпового сприйняття характерні швидкість перемикання, фрагментарність, образність, але водночас критичне зниження здатності до тривалої рефлексії, глибинного аналізу великих текстових масивів та системного встановлення причинно-наслідкових зв’язків [2]. Прагнення постійно перевіряти повідомлення, новини та оновлення в стрічках соціальних мереж закріплюється на рівні біохімічних механізмів підкріплення мозку («дофамінові петлі»), що веде до звикання до легких стимулів і підміни стратегічних завдань імпульсивними реакціями.

Окремим деструктивним чинником у сучасній праці є феномен так званого постійного контекстного перемикання (context switching). Численні когнітивні дослідження доводять, що спроби поєднувати кілька завдань або регулярне відволікання на сторонні сповіщення (push-повідомлення месенджерів, електронні листи, дзвінки) створюють явище «залишкової уваги» (attention residue). Навіть повертаючись до основного завдання після кількох секунд перегляду повідомлення, мозок людини витрачає від 15 до 25 хвилин на повне відновлення первинного рівня глибинного занурення [3]. Це призводить до:

- багаторазового зростання кількості помилок під час виконання складних аналітичних операцій;
- суттєвого падіння темпу виконання запланованих обсягів завдань;
- зростання рівня суб'єктивного фонового стресу через постійне відчуття неконтрольованості перебігу подій;
- виснаження ресурсу робочої пам’яті та емоційного вигорання ще до завершення робочого чи навчального дня.

У контексті персонального менеджменту виникає об’єктивна потреба у розробці та впровадженні інструментарію цифрового детоксу (digital detox) [4]. Цифровий детокс не слід зводити до повного відчуження від комп'ютерів чи смартфонів, що є неможливим і контрпродуктивним у сучасному технологічному просторі. Натомість його слід трактувати як свідому, керовану й регульовану практику нормування інформаційного навантаження, покликану відновити баланс між технологічною взаємодією та психофізіологічними можливостями індивіда.

Організаційно-поведінковий механізм менеджменту уваги в структурі персонального самоменеджменту базується на поєднанні низки функціональних блоків:

1. Діагностика та аналіз інформаційного бюджету. Першим кроком є всебічний аудит використання екранного часу за допомогою вбудованих цифрових трекерів або стороннього аналітичного ПЗ. Це дає змогу виявити нецільові втрати часу, хронофаги («поглиначі уваги») та часові проміжки найбільшої вразливості до відволікань.

2. Просторове та часове структурування комунікації. Встановлення чітких регламентів для взаємодії з цифровими джерелами:

- правило «асинхронної комунікації»: відмова від негайних відповідей на другорядні повідомлення на користь пакетної обробки пошти й чатів 2–3 рази на день у спеціально виділені слоти;
- формування «вільних від екранів зон» (digital-free zones), зокрема в спальній або обідній зоні, а також заборона на взаємодію з гаджетами протягом першої та останньої години дня для стабілізації нервової системи.

3. Метод глибокої роботи (Deep Work). Організація щоденних блоків тривалістю від 60 до 90 хвилин для вирішення найскладніших, аналітичних завдань в умовах повного сенсорного вакууму (вимкнення сповіщень, режим «Не турбувати», фізична ізоляція робочого місця від портативних пристроїв) [3].

4. Технічна оптимізація цифрового середовища. Зменшення візуальної агресивності інтерфейсів шляхом відключення некритичних бейджів і звукових сигналів, переведення дисплея в монохромний (чорно-білий) режим, видалення імпульсивно споживаних додатків із робочого столу або встановлення суворих лімітів на використання розважальних ресурсів.

5. Культивація практик ментального відновлення. Впровадження регулярних пауз без сенсорних стимулів під час переходів між завданнями (короткі прогулянки на свіжому повітрі, дихальні вправи, мікропаузи рефлексії) замість звичного заповнення кожної вільної секунди переглядом коротких відеоформатів чи стрічки новин.

Слід підкреслити, що впровадження менеджменту уваги вимагає від індивіда розвитку високого рівня усвідомленості та саморегуляції. Якщо традиційний тайм-менеджмент створював ілюзію продуктивності через кількість викреслених дрібних справ у розкладі, то менеджмент уваги акцентує на глибині, інтелектуальній щільності та стратегічній цінності створеного результату [4].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в сучасну цифрову добу збереження когнітивної автономії та культивування здатності до тривалої фокусованої уваги є ключовою передумовою професійної та академічної конкурентоспроможності. Цифровий детокс у системі самоменеджменту виступає дієвим профілактичним інструментом проти деградації глибинного мислення, астенізації та професійного вигорання. Системний підхід до управління особистою увагою дозволяє не лише нівелювати деструктивні наслідки кліпового мислення, але й сформувати високоефективну індивідуальну культуру розумової праці, орієнтовану на якісний довгостроковий результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоулман Д. Фокус. Прихована рушійна сила досконалості. Київ : Книжкова майстерня, 2024. 302 с.
2. Карр Н. На мілині. Що інтернет робить з нашим мозком. Київ : Наш Формат, 2018. 314 с.
3. Ньюпорт К. Глибока праця. Правила сфокусованого успіху в розпорошеному світі / пер. з англ. А. Дученко. Київ : Наш Формат, 2019. 216 с.
4. Ньюпорт К. Цифровий мінімалізм. Як зосередитися на важливому в шумному світі. Київ : Наш Формат, 2026. 224 с.

УДК 005.642.8

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
ВАЛІГУРА З.С., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – МИСТЕЦТВО ПЛАНУВАННЯ ВЛАСНОГО ЧАСУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ

Розглянуто сутність тайм–менеджменту як інструменту особистої та професійної ефективності. Визначено основні принципи планування часу, охарактеризовано методи пріоритезації завдань і проаналізовано їх практичне застосування в навчальній та професійній діяльності. Обґрунтовано важливість поєднання планування, самоконтролю й відпочинку.

Ключові слова: тайм-менеджмент, планування часу, самоорганізація, пріоритети, продуктивність, прокрастинація.

В умовах швидкого розвитку інформаційних технологій, збільшення обсягів інформації та зростання вимог до результативності діяльності особливого значення набуває раціональне використання часу. Для студентів це питання пов'язане з необхідністю поєднувати навчання, самостійне опрацювання матеріалів, професійний розвиток і особисте життя. Для працівників та керівників ефективна організація часу є важливою передумовою своєчасного виконання завдань і прийняття управлінських рішень. Міністерство освіти і науки України наголошує, що планування допомагає розподіляти навантаження та ресурси без надмірного виснаження [1].

Тайм-менеджмент доцільно розглядати як систему принципів, методів і практичних інструментів організації власної діяльності, спрямовану на досягнення цілей за раціонального використання часового ресурсу. При цьому людина не може безпосередньо змінити плин часу, але може управляти вибором завдань, послідовністю їх виконання та власною увагою. У програмах професійного навчання, погоджених Національним агентством України з питань державної служби, серед складових тайм-менеджменту виділено цілепокладання, самоорганізацію, розстановку пріоритетів, мотивацію та оцінювання результатів діяльності.

Важливим етапом управління часом є постановка конкретних і реалістичних цілей. Загальні наміри, наприклад «краще навчатися» або «працювати продуктивніше», складно оцінювати без визначення очікуваного результату та строків. Тому під час планування доцільно розділяти довгострокові цілі на коротші завдання, встановлювати терміни виконання й передбачати резерв часу для непередбачуваних обставин. Такий підхід дає змогу співвідносити щоденну діяльність із важливими особистими та професійними пріоритетами.

Одним із поширених інструментів визначення пріоритетів є матриця Ейзенхауера, що передбачає поділ завдань за двома критеріями – важливістю і терміновістю. Важливі й термінові справи потребують першочергової уваги; важливі, але не термінові – завчасного планування; термінові, проте менш важливі – перегляду способу виконання або делегування за можливості; неважливі й нетермінові – обмеження чи виключення з розкладу. Цей інструмент допомагає уникати ситуацій, коли весь день витрачається на дрібні термінові справи, а стратегічні цілі залишаються без уваги [2].

Для організації зосередженої роботи можна використовувати метод Pomodoro, який ґрунтується на чергуванні відрізків роботи та коротких перерв. Його практична цінність полягає у формуванні чітких часових меж виконання завдання та зменшенні кількості відволікань. Іншим підходом є блокування часу (time blocking), коли окремі проміжки календаря заздалегідь відводять під навчання, робочі зустрічі, самостійну роботу та відпочинок. Аналіз цих інструментів представлено в науковій публікації М. О. Гоменюк та О. В. Загороднюк [2].

Водночас ефективність тайм-менеджменту залежить не лише від обраної методики, а й від здатності людини контролювати власні звички. Серед поширених перешкод можна виділити прокрастинацію, надмірну кількість одночасних завдань, нечіткі пріоритети, постійне перемикання уваги та необґрунтовано щільний графік. Для подолання цих проблем доцільно починати зі спостереження за фактичними витратами часу: протягом кількох днів фіксувати основні види діяльності, після чого визначати, які з них наближають до поставлених цілей, а які створюють зайве навантаження. Аналіз власного часу та виявлення його «поглиначів» передбачені також у навчальних програмах Вищої школи публічного управління [3].

Окрему роль відіграють цифрові інструменти планування: електронні календарі, списки завдань, нагадування та програми для обліку робочого часу. Вони можуть полегшувати фіксацію дедлайнів, систематизацію завдань і відстеження прогресу. Проте використання великої кількості застосунків саме по собі не гарантує продуктивності. Доцільніше обирати невелику кількість інструментів, які відповідають характеру діяльності та не потребують надмірних витрат часу на їх обслуговування. Наукові публікації з менеджменту розглядають цифрове програмне забезпечення як допоміжну складову системи планування [2].

Особливо актуальним тайм-менеджмент є для здобувачів вищої освіти, які часто одночасно виконують завдання з різних дисциплін, готуються до контрольних заходів і беруть участь у позанавчальній діяльності. Практичним рішенням може стати щотижневе планування з визначенням

навчальних пріоритетів, розподілом великих проєктів на окремі етапи та регулярним переглядом виконаного. Важливо враховувати й індивідуальні періоди продуктивності, адже оптимальний час для складної інтелектуальної роботи може відрізнятися залежно від людини та обставин [1].

Необхідно також розмежовувати ефективне використання часу та прагнення постійно бути зайнятим. Надмірне ущільнення розкладу без достатніх перерв може призводити до втоми й зниження якості виконання завдань. Отже, відпочинок слід розглядати не як перешкоду продуктивності, а як необхідну складову збалансованої організації діяльності. У практиці тайм-менеджменту важливими є гнучкість планів, реалістична оцінка власних можливостей і своєчасне коригування навантаження [1].

Таким чином, тайм-менеджмент є важливим інструментом особистого розвитку, навчальної та професійної діяльності. Його результативність визначається не кількістю запланованих справ, а здатністю виділяти головне, послідовно досягати цілей і зберігати баланс між різними сферами життя. Найбільш доцільним є комплексне використання постановки цілей, пріоритезації, планування, контролю фактичних витрат часу та регулярного відпочинку. Формування таких навичок сприяє більш усвідомленій організації повсякденної діяльності й створює передумови для підвищення особистої ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство освіти і науки України. Як розпланувати час, готуючись до іспиту? URL: https://mon.gov.ua/news/yak-rozplanuvati-chas-gotuyuchis-do-ispitu

2. Гоменюк М. О., Загороднюк О. В. Інструменти планування робочого часу менеджера. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. URL: https://journal.udau.edu.ua/arxv-nomerv/2022/vipusk-100-chastina-2/instrumenti-planuvannya-robochogo-chasu-menedzhera.html

3. Вища школа публічного управління. Тайм-менеджмент (дистанційна): програма навчання. URL: https://hs.gov.ua/events/tajm-menedzhment/

УДК: 005.32:159.9

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
ВАРЕНИК В.О., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ПЕРФЕКЦІОНІЗМ ЯК ПРОБЛЕМА У САМОМЕНЕДЖМЕНТІ

Проаналізовано феномен перфекціонізму як деструктивного чинника в системі особистісного самоменеджменту. Висвітлено вплив прагнення до досконалості на виникнення хронічної прокрастинації, порушення процесів цілепокладання, планування, прийняття рішень та делегування повноважень. Запропоновано практичні напрями подолання перфекціоністських установок шляхом переходу до концепції «достатньо хорошого» результату та формування стійкості до помилок у процесі самоорганізації.

Ключові слова: перфекціонізм, самоменеджмент, прокрастинація, емоційне вигорання, самоорганізація.

У сучасному інформаційному суспільстві та ринковій економіці, де цінність особистості нерідко вимірюється її продуктивністю, реальними досягненнями та швидкістю реалізації завдань, питання ефективного самоменеджменту набуває першочергового значення. Здатність організовувати власний час, розставляти пріоритети, керувати власними внутрішніми ресурсами та самостійно приймати рішення виступає базовою компетенцією як для фахівця будь-якої галузі, так і для студента. Утім, на шляху до побудови гармонійної системи самоорганізації надзвичайно часто виникає прихований внутрішній бар'єр, який тривалий час помилково вважався суто позитивною рисою характеру та запорукою успіху. Мова йде про перфекціонізм – феномен, що за останні десятиліття перетворився з простого прагнення робити свою роботу якісно на глобальну психологічну та організаційну проблему [4]. Прагнення досягти абсолютного ідеалу, бути бездоганним у всіх проявах та уникати найменших помилок виступає руйнівним чинником для

самоменеджменту, оскільки паралізує волю людини, дезорганізує робочий процес і замість очікуваного надвисокого результату призводить до емоційного виснаження та хронічного невиконання поставлених завдань.

Сучасні дослідники розглядають перфекціонізм як складне, багатовимірне та інтегральне явище, що об'єднує когнітивні, емоційні, мотиваційні та поведінкові процеси [4]. Вони виділяють кілька підходів до його розуміння: як мотиву поведінки, як певної установки та як риси особистості, що спонукає людину до постійного самовдосконалення, але водночас формує стійку готовність вважати прийнятними лише ті результати, які сягають абсолютної довершеності. Ключовою особливістю даного стану є наявність специфічних когнітивних спотворень, серед яких чільне місце посідає дихотомічне мислення за принципом «все або нічого» [1; 4]. За такої системи сприйняття будь-який результат, який не досяг абстрактної вершини ідеалу, прирівнюється до повного провалу, а сама людина починає сприймати себе як абсолютне нікчему та нездару [4].

При цьому науковці та практикуючі психотерапевти чітко розмежовують так званий «здоровий» та патологічний (деструктивний) перфекціонізм. Здоровий перфекціонізм, або адаптивне прагнення до досконалості, являє собою зорієнтованість особистості на саморозвиток, оптимальну реалізацію власних здібностей та високий рівень самодисципліни, при якому людина здатна витягувати уроки з помилок і спокійно сприймати конструктивну критику. Натомість деструктивний перфекціонізм маскується під «високі стандарти якості», але насправді перетворюється на нав'язливий та виснажливий процес, який супроводжується нищівною самокритикою, тривожністю та постійним відчуттям провини [1; 4].

Розглядаючи перфекціонізм через призму самоменеджменту, стає очевидним, що цей феномен є одним із головних деструкторів особистісної ефективності. Самоменеджмент як система передбачає чітке цілепокладання, планування, розстановку пріоритетів, раціональний розподіл часових ресурсів, здійснення контролю та прийняття оперативних рішень. Перфекціонізм нищить кожен із цих елементів. У питанні цілепокладання перфекціоніст формує нереалістичні, об'єктивно недосяжні мети, вимагаючи від себе виконання роботи на межі людських можливостей. У процесі планування та розподілу часу виникає явище, яке у менеджменті відоме як надмірна деталізація: людина витрачає колосальну кількість часу та енергії на другорядні, дрібні деталі, які не мають вирішального впливу на кінцевий результат, нехтуючи при цьому стратегічно важливими завданнями [1].

Найбільш помітною та шкідливою проявою перфекціонізму в самоменеджменті є хронічна прокрастинація. Бажання зробити роботу абсолютно ідеально породжує страх зробити її недостатньо добре або припуститися помилки. Цей страх досягає такого рівня напруги, що мозок обирає стратегію захисного уникнення: людина відкладає початок виконання завдання до останнього моменту [1; 2]. Виникає парадоксальне замкнене коло: прагнучи до ідеалу, особистість взагалі затягує старт роботи, після чого змушена виконувати її в умовах крайнього дефіциту часу та високого стресу, що природно знижує якість підсумкового продукту та викликає черговий виток нищівної самокритики.

Для ілюстрації того, як перфекціонізм впливає на поведінкові стратегії під час зустрічі з труднощами, показовим є науковий експеримент, проведений професором Йоркського університету святого Іоанна Ендрю Гіллом. У ході дослідження дві групи піддослідних виконували складноорганізоване завдання, не знаючи про те, що воно спроектоване таким чином, що досягти стовідсоткового успіху в ньому об'єктивно неможливо. Спостерігаючи за реакціями учасників, коли ті усвідомлювали неминучість невдачі, вчений зафіксував кардинальну відмінність у поведінці: люди з високим рівнем перфекціонізму реагували надзвичайно бурхливо, відчували глибокий сором, провину та розчарування у власних здібностях. Як наслідок, перфекціоністи значно швидше опускали руки та відмовлялися продовжувати роботу порівняно з тими учасниками, які мали здорове ставлення до помилок. Цей експеримент яскраво демонструє, що перфекціонізм позбавляє людину такої важливої для самоменеджменту якості, як резілієнтність – здатність відновлюватися після невдач та продовжувати рух до мети, незважаючи на перешкоди [1].

У контексті управлінської діяльності та командного самоменеджменту перфекціонізм проявляється через катастрофічну неспроможність до делегування повноважень [1; 2]. Керівник або лідер проєкту, охоплений перфекціоністськими установками, глибоко переконаний у тому, що ніхто з підлеглих чи колег не зможе виконати завдання з необхідним рівнем якості. Прагнення контролювати кожен крок та доводити до ідеалу кожну дрібницю призводить до мікроменеджменту, блокування ініціативи членів команди, зниження загальної креативності та швидкості прийняття рішень. Сам же лідер опиняється під загрозою хронічного перевантаження та операційного хаосу, оскільки бере на себе абсолютно непідйомний обсяг роботи [1].

Систематичний вплив перфекціонізму на процес самоменеджменту призводить до важких психосоматичних та емоційних наслідків. Постійне перебування у стані високої тривоги, страх не виправдати власні або чужі очікування, а також відсутність відчуття задоволення від виконаної роботи виснажують нервову систему. Людина втрачає здатність відновлювати ресурси, адже навіть під час відпочинку її продовжує турбувати внутрішній критик. Кінцевою точкою такої деструктивної самоорганізації стає емоційне та професійне вигорання, синдром хронічної втоми, а в окремих випадках – депресивні стани та соматичні розлади [1; 3]. Замість очікуваного кар'єрного зростання чи академічного успіху особистість опиняється у стані повної втрати мотивації та продуктивності.

З огляду на викладене, подолання деструктивного перфекціонізму виступає ключовою передумовою для побудови ефективної системи самоменеджменту. Трансформація перфекціоністського мислення вимагає свідомої та систематичної роботи над власними установками та поведінковими шаблонами. Першим і найважливішим кроком є зміна концептуального підходу до результату діяльності – перехід від принципу «ідеально або ніяк» до концепції «достатньо добре» [1]. У самоменеджменті це означає здатність чітко визначати межі необхідної та достатньої якості для кожного конкретного завдання, не витрачаючи додаткові ресурси на неефективне дошліфовування деталей.

Важливим інструментом гармонізації самоменеджменту є оволодіння техніками навичок пріоритезації та тайм-менеджменту. Встановлення суворих часових меж на виконання окремих етапів роботи дозволяє штучно обмежити час на перфекціоністські роздуми та змушує фокусуватися на головному [1]. Крім того, критично важливим є переформатування ставлення до помилок та невдач: їх слід сприймати не як свідчення власної неповноцінності чи провалу, а як природну, неминучу та необхідну частину навчального процесу та накопичення життєвого досвіду. Дослідження підтверджують, що відмова від ілюзорного прагнення до бездоганності не знижує якість життя, а навпаки – відкриває значно ширший спектр можливостей для самореалізації, творчості, збереження ментального здоров'я та досягнення реальних успіхів [1; 4].

Отже, перфекціонізм виступає однією з найбільш підступних та складних проблем у сучасній теорії та практиці самоменеджменту. Маскуючись під прагнення до високої якості та високих стандартів, деструктивний перфекціонізм насправді руйнує особистісну ефективність, породжує прокрастинацію, підриває здатність прийняття рішень та призводить до емоційного вигорання. Ефективний самоменеджмент базується не на бездоганності, а на гнучкості, вмінні правильно розподіляти ресурси, адекватно оцінювати власні можливості та сприймати помилки як вектор подальшого розвитку. Лише подолавши когнітивні спотворення перфекціонізму та прийнявши цінність результату «достатньо хорошого» рівня, особистість отримує можливість побудувати дійсно гармонійну, стійку та результативну систему управління власним життям і професійною діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коли прагнення до ідеалу стає перешкодою: звідки береться перфекціонізм і як з ним впоратися URL: https://mc.today/uk/koly-pragnennya-do-idealu-staye-pereshkodoyu-zvidky-beretsya-perfektsionizm-i-yak-z-nym-vporatysya/amp/
2. Перфекціонізм: де межа здорового та як його подолати URL: https://www.newleaf.ua/ru/blog/perfektsionizm/
3. Ідеально або ніяк: що таке перфекціонізм та як він впливає на здоров'я людини URL: https://svidomi.in.ua/page/idealno-abo-niiak-shcho-take-perfektsionizm-ta-iak-vin-vplyvaie-na-zdorovia-liudyny
4. Чуйко Г. В., Чаплак Я. В. Проблема перфекціонізму в психології URL: https://www.researchgate.net/publication/369017950_PROBLEMA_PERFEKCIONIZMU_V_PSIHOLOGII

УДК: 005.322:316.6

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
ВЛАСЮК В.О., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

МОТИВАЦІЯ ТА САМОМОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІХУ

Розглянуто мотивацію та самомотивацію як важливі інструменти досягнення особистого й професійного успіху. Визначено роль зовнішнього стимулювання та внутрішньої мотивації у підвищенні ефективності діяльності працівників. Розглянуто основні складові мотиваційного механізму підприємства, методи стимулювання персоналу та способи розвитку самомотивації для забезпечення професійного зростання й конкурентоспроможності організації.

Ключові слова: мотивація, самомотивація, успіх, стимулювання персоналу, професійний розвиток, самодисципліна, ефективність діяльності, конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високого рівня невизначеності ринкового середовища ключовим фактором успіху будь-якої організації стає її людський капітал. Зростання конкуренції, упровадження новітніх технологій і підвищення вимог до професійної компетентності працівників зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління персоналом. Традиційні методи управління, що ґрунтуються виключно на адміністративному контролі та матеріальному заохоченні, не завжди забезпечують бажані результати. Тому важливого значення набуває здатність керівництва формувати ефективну систему мотивації, а також уміння самих працівників підтримувати внутрішнє прагнення до розвитку й досягнення поставлених цілей [1].

Мотивація персоналу являє собою процес формування умов, які спонукають працівників до ефективного виконання посадових обов'язків і досягнення цілей підприємства. Вона передбачає використання різноманітних методів впливу на поведінку працівників з урахуванням їхніх потреб, інтересів і професійних прагнень. Водночас самомотивація є внутрішнім механізмом спонукання людини до діяльності, що ґрунтується на особистих цінностях, самодисципліні, прагненні до самореалізації та професійного зростання. Вона допомагає самостійно визначати пріоритети, організовувати власну діяльність і долати труднощі без постійного зовнішнього контролю.

Слід зазначити, що важливим аспектом мотивації є розмежування її зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішня мотивація пов'язана з матеріальною винагородою, преміями, соціальним визнанням і можливостями кар'єрного просування. Внутрішня мотивація виникає завдяки зацікавленості людини у своїй діяльності, задоволенню від виконання завдань і бажанню вдосконалювати власні здібності. Ефективне поєднання цих чинників сприяє підвищенню продуктивності праці, відповідальності працівників і їхньої зацікавленості в результатах діяльності підприємства. Мотивований персонал краще адаптується до змін, виявляє ініціативу та прагне підвищувати якість продукції й послуг, що зміцнює конкурентні позиції організації [2].

Структура мотиваційного механізму підприємства є комплексною та охоплює такі основні складові:

1. Матеріальне стимулювання. Передбачає заробітну плату, премії, бонуси, доплати та соціальний пакет. Справедлива система винагороди підвищує зацікавленість працівників у результатах роботи та сприяє їхньому утриманню на підприємстві.

2. Нематеріальне стимулювання. Включає визнання досягнень, комфортні умови праці, гнучкий графік, сприятливий психологічний клімат і можливість брати участь у прийнятті рішень. Такі заходи зміцнюють довіру до керівництва та підвищують задоволеність роботою.

3. Професійно-кар'єрне зростання. Передбачає навчання, підвищення кваліфікації, участь у професійних проєктах і можливості кар'єрного просування. Це сприяє розвитку компетентностей працівників і формуванню прагнення досягати кращих результатів.

4. Організаційно-психологічна підтримка. Охоплює формування корпоративної культури, командної взаємодії, взаємоповаги та конструктивного розв'язання конфліктів. Сприятлива атмосфера в колективі підвищує готовність працівників до співпраці й досягнення спільних цілей.

Разом із цим, важливим чинником довгострокової ефективності працівника є рівень його самомотивації. Вона ґрунтується на вмінні ставити особисті й професійні цілі, дотримуватися самодисципліни, планувати час і контролювати результати власної діяльності. Самомотивований працівник не лише виконує вказівки керівництва, а й виявляє ініціативу, пропонує шляхи вдосконалення робочих процесів і самостійно працює над підвищенням кваліфікації. Важливими інструментами самомотивації є постановка реалістичних цілей, поділ складних завдань на окремі етапи, формування корисних звичок і регулярний аналіз власних досягнень. Уміння вчитися на помилках і не відмовлятися від мети через тимчасові труднощі сприяє розвитку наполегливості та професійної впевненості [3].

Для побудови ефективної системи управління мотиваційним потенціалом керівництву підприємства необхідно реалізовувати такі основні завдання: забезпечувати прозорість і справедливість оцінювання результатів праці та системи винагород; створювати умови для професійного розвитку, навчання й самореалізації працівників; делегувати повноваження, підтримувати ініціативність і підвищувати відповідальність співробітників; формувати корпоративну культуру, засновану на взаємоповазі, довірі та спільних цілях; враховувати індивідуальні потреби працівників під час вибору методів мотиваці та розвивати навички самомотивації, самодисципліни й раціонального використання часу.

Реалізація цих завдань потребує постійного оцінювання ефективності мотиваційної системи. Для цього доцільно аналізувати продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень задоволеності працівників, плинність кадрів і зацікавленість персоналу в досягненні спільних результатів. Водночас важливо підтримувати баланс між вимогами керівництва та можливостями працівників, забезпечувати належні умови праці й запобігати надмірному навантаженню, яке може призводити до зниження мотивації.

Отже, мотивація та самомотивація є важливими інструментами досягнення особистого й професійного успіху, а також забезпечення ефективного функціонування підприємства. Мотивація створює зовнішні умови для продуктивної діяльності, тоді як самомотивація допомагає людині самостійно визначати цілі, виявляти ініціативу та послідовно працювати над їх досягненням. Їхнє поєднання сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей і зміцненню конкурентоспроможності організації. Таким чином, формування ефективної системи мотивації, яка враховує внутрішні прагнення працівників і стратегічні цілі підприємства, є важливою передумовою його стабільного розвитку та довгострокового успіху [4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л.. Управління персоналом. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса: ОНУ, 2017. Частина ІІ. URL: https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/917be185-610c-4f7f-9350-af9134ffb439/content.
2. Балабанова Л. В., Сердак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр наукової літератури, 2011. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf.
3. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. Ефективна економіка. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7008
4. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. Modern Economics. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/application-of-social-psychological-methods-of/.

УДК: 005.966:339.138-051

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
ЖАШКЕВИЧ Д.Л., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ СУЧАСНОГО МАРКЕТОЛОГА

У статті розглянуто питання планування ділової кар'єри сучасного маркетолога як складової самоменеджменту. Визначено, що в умовах цифровізації та швидкої зміни компетентностей фахівця ключовою умовою професійного

зростання є системне, свідоме й гнучке планування кар'єри, яке спирається на самодіагностику, цілепокладання, безперервне навчання та формування особистого бренду.

Ключові слова: самоменеджмент, ділова кар'єра, планування кар'єри, маркетолог, компетентності, цифровізація, особистий бренд.

Самоменеджмент передбачає здатність людини керувати власним часом, ресурсами, розвитком і професійною траєкторією. Центральне місце в ньому посідає планування ділової кар'єри. Для маркетолога це питання особливо гостре, адже професія зазнає постійних змін під впливом цифрових технологій, зміни споживчої поведінки та появи нових каналів комунікації. Свідоме планування кар'єри перетворює професійне зростання з випадкового процесу на керований, а його результати стають вимірюваними. Кар'єрний розвиток більше не є прямим наслідком вислуги років. Він залежить від особистої відповідальності фахівця, його здатності вчитися та вчасно адаптуватися до змін [7].

Ділову кар'єру фахівця в сучасній літературі розглядають як процес професійного просування, який залежить від кваліфікаційного рівня, особистісних якостей, уміння застосовувати знання на практиці та впливає не лише на самого спеціаліста, а й на конкурентоспроможність організації [2]. Тому планування кар’єри доцільно розглядати одночасно як завдання самоменеджменту й напрям управління розвитком персоналу. Не існує єдиних принципів і методів побудови системи кар'єрного планування. Вибір підходів залежить від специфіки підприємства, галузі та індивідуальних особливостей працівника [6].

У теорії кар'єри виокремлюють горизонтальний і вертикальний типи. Горизонтальна кар'єра означає розширення функцій, освоєння суміжних напрямів і підвищення кваліфікації в межах одного рівня. Вертикальна передбачає перехід на вищий рівень ієрархії. Також виділяють такі етапи кар'єри: попередній, становлення, просування, збереження та завершення [6]. Для маркетолога традиційна вертикаль має такий вигляд: асистент маркетолога, маркетолог-аналітик, керівник відділу, директор із маркетингу. Однак вона вже не є єдиним сценарієм. Технології швидко змінюють професії, економічна нестабільність змушує шукати додаткові точки опори, а професійні інтереси фахівця можуть неодноразово змінюватися впродовж життя [7]. Тому сучасний маркетолог має передбачати альтернативні траєкторії: перехід у продуктовий маркетинг, аналітику, управління брендом, консалтинг, власну справу або фріланс.

Планування кар'єри маркетолога неможливо відокремити від змін у його професійному профілі. Дослідження свідчать, що під впливом штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей і блокчейну більшість функцій працівників маркетингових служб трансформується шляхом розширення набору виконуваних завдань, а частина функцій зникає [5]. У результаті відбувається перехід від моделі фахівця «людини-оркестру» до «Т-подібного» маркетолога, який поєднує глибоку експертизу в одному напрямі з широким розумінням суміжних галузей [4]. Ключовим елементом його профілю стає цифрова компетентність: робота з CRM-системами, аналітика даних, цифрові маркетингові комунікації. Її розвиток розглядають як визначальний чинник професійної конкурентоспроможності [3]. Отже, кар'єрний план має включати не лише бажану посаду, а й «портфель» компетентностей, які необхідно здобути для її обіймання.

Організаційно-методичний інструментарій самоменеджменту кар'єрного розвитку включає організаційну та методичну складові [1]. Організаційна складова охоплює: визначення кар'єрних цілей; формування індивідуальної траєкторії професійного зростання; використання кар'єрної мапи та індивідуального кар'єрного плану.

Методична складова охоплює інструменти самодіагностики, стратегічного планування, рефлексивного аналізу та професійного позиціонування. До них належать SWAN-аналіз, кар'єрні якорі, модель GROW, матриця Ейзенхауера та особистий бренд [1]. Застосування цих інструментів до професії маркетолога можна подати у вигляді послідовності етапів:

– самодіагностика: оцінювання власних знань, навичок, цінностей і кар'єрних орієнтацій, виявлення сильних сторін і зон росту;

– цілепокладання: формулювання довгострокових і короткострокових цілей за принципом конкретності та вимірюваності, наприклад отримання певної посади або сертифікації за визначений строк, а також освоєння нового інструменту аналітики;

–аналіз ринку праці: вивчення вимог роботодавців, динаміки попиту на спеціальності у сфері маркетингу, рівня оплати та перспективних напрямів;

–розроблення індивідуального кар'єрного плану: визначення етапів, термінів, необхідних ресурсів і ризиків, формування кількох сценаріїв розвитку;

–безперервне навчання: курси, професійні спільноти, менторство, стажування, практичні проєкти, які формують портфоліо;

–формування особистого бренду: ведення професійних профілів, публікація кейсів, участь у конференціях, нетворкінг;

–контроль і коригування: регулярна оцінка результатів, рефлексія та внесення змін до плану відповідно до змін ринку.

Слід відмітити, що особливу роль у кар'єрному плануванні відіграє тайм-менеджмент, оскільки досягнення стратегічних цілей забезпечується щоденною дисципліною. Для маркетолога, який працює з великим обсягом одночасних завдань, дедлайнів і каналів комунікації, важливо вміти розставляти пріоритети, наприклад за матрицею Ейзенхауера, і виділяти час на власний розвиток нарівні з поточною роботою. Не менш важливими є самомотивація, емоційна стійкість та профілактика професійного вигорання, адже для цієї сфери характерні високий темп, постійний тиск результативності та необхідність швидко змінювати пріоритети.

Окремої уваги заслуговує формування особистого бренду. Для маркетолога він є не лише інструментом кар'єрного просування, а й демонстрацією професійної компетентності: фахівець, який уміє просувати продукт, повинен уміти презентувати й власну експертизу. Підтримка бренду потребує системності: чіткого позиціонування, регулярного контенту, підтвердження результатів реальними кейсами та цифрами.

Кар'єрне планування має й організаційний вимір. Підприємства зацікавлені в ефективній системі планування кар'єри персоналу, оскільки вона підвищує мотивацію, зменшує плинність кадрів і забезпечує внутрішній кадровий резерв [6]. Тому маркетолог має поєднувати власні цілі з можливостями організації: обговорювати індивідуальний план розвитку з керівником, використовувати внутрішнє навчання, ротацію та участь у нових проєктах.

Таким чином, планування ділової кар'єри сучасного маркетолога є складним безперервним процесом, який поєднує самодіагностику, цілепокладання, аналіз ринку, розвиток компетентностей, формування особистого бренду та регулярний контроль результатів. Універсального кар'єрного сценарію не існує. Результативним є той маркетолог, який здатен гнучко коригувати свій план відповідно до змін технологій і ринку праці, бере на себе відповідальність за власний розвиток і застосовує інструменти самоменеджменту як систему.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко О. О. Самоменеджмент кар'єрного розвитку: організаційно-методичний інструментарій. Modern Economics. 2026. № 57. С. 32–40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V57(2026)-04. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/26682
2. Єщенко М. Планування ділової кар'єри менеджера в сучасних умовах. Galician Economic Journal. 2021. № 1 (68). С. 112–118. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/941.pdf
3. Трушкіна Н. В., Юрченко О. А. Цифрова компетентність як ключова складова системи підготовки маркетологів у контексті глобальних і національних викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 24. С. 101–111. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/8410/8548
4. Гноєвий В. Г., Малашенко Ю. А., Кравцова І. О., Татарінов В. В., Корень О. М. Трансформація компетентнісного профілю маркетолога як результат цифровізації інтегрованих маркетингових комунікацій. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 10. С. 313–317. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/10439/10583/22410
5. Федорченко А. В., Гречаний О. В. Вплив цифрових технологій на зміну функцій та компетентностей маркетологів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. С. 455–464. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-76. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/48659

6. Вегера В., Вишнівська Б. Планування кар'єри працівників в маркетинговій діяльності підприємства. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Маркетинг в Україні». Київ: КНЕУ, 2023. С. 187–189. URL: https://ir.kneu.edu.ua/ bitstreams/c1204678-feb1-4d7d-ae80-5b7cf03824dc/download
7. Що визначатиме кар'єру маркетологів у 2026 році: актуальні тренди. Happy Monday. 10.07.2026. URL: https://happymonday.ua/kariera-v-marketynhu-2026-aktualni-trendy

УДК: 159.942:005.32

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук
ЗОНЬ Д.В., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВІННЯ ВЛАСНИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ВИГОРАННЮ

Розглянуто питання інтеграції емоційного інтелекту та методів самоменеджменту в системі раціонального управління особистісними ресурсами фахівця. Визначено, що своєчасна емоційна саморегуляція, чітке цілепокладання та оптимізація робочого часу є ключовими передумовами запобігання професійному вигоранню і забезпечення стабільної продуктивності праці.

Ключові слова: емоційний інтелект, самоменеджмент, професійне вигорання, управління ресурсами, стресостійкість, саморегуляція, тайм-менеджмент.

У сучасному світі життя і робота вимагають від людини постійної уваги, швидких рішень і вміння підлаштовуватися під зміни. Щодня ми стикаємося з величезним потоком новин, робочих повідомлень і завдань. У таких умовах багато хто намагається встигнути все й одразу, забуваючи про відпочинок і власне здоров'я. Коли людина працює без зупинки і постійно нервує, її сили швидко закінчуються, а замість радості від досягнень приходить апатія. Саме так виникає професійне вигорання, яке сьогодні стало однією з найпоширеніших проблем серед працівників і студентів.

У наш час постійно є потреба зберігати працездатність і психологічне благополуччя в умовах високого навантаження, дефіциту часу та постійних змін. Важливими передумовами запобігання виснаженню є здатність усвідомлювати власні емоції, регулювати поведінку, планувати діяльність і раціонально розподіляти особисті ресурси.

Емоційний інтелект є важливою складовою особистісного розвитку та ефективної професійної діяльності. Він охоплює здатність розпізнавати власні емоції, розуміти причини їх виникнення, усвідомлювати вплив переживань на поведінку й ураховувати емоційний стан інших людей. Завдяки цьому людина може краще орієнтуватися у складних ситуаціях, обирати відповідний спосіб реагування та підтримувати конструктивну взаємодію з оточенням. Особливого значення ці вміння набувають за умов високого навантаження, коли поспішні рішення й неконтрольовані емоційні реакції можуть посилювати стрес [1].

Здатність усвідомлювати емоційний стан допомагає своєчасно помічати напруження та визначати його причини. Наприклад, роздратування через велику кількість завдань може свідчити про перевантаження, непривальні пріоритети або нестачу відпочинку. Усвідомивши це, людина може не лише стримати імпульсивну реакцію, а й переглянути план роботи, розподілити обов’язки чи звернутися за допомогою. Важливо також розрізняти короткочасну втому й тривале емоційне виснаження, адже регулярне ігнорування власного стану може призвести до погіршення самопочуття та зниження ефективності діяльності.

Слід зазначити, що не менш важливим чинником збереження особистісних ресурсів є самоменеджмент – свідома організація власної діяльності, спрямована на досягнення цілей із раціональним використанням часу, сил і уваги. Він передбачає планування, визначення пріоритетів, контроль виконання завдань, аналіз результатів і коригування дій за потреби. Самоменеджмент не повинен зводитися до прагнення виконувати якомога більше роботи. Його головне завдання полягає

в тому, щоб узгодити цілі з наявними ресурсами, уникати хаотичної діяльності та залишати достатньо часу для відпочинку й відновлення [2].

Одним із ключових інструментів самоменеджменту є встановлення цілі. Чітко сформульовані цілі допомагають зосередитися на головному, відокремити важливі завдання від другорядних і зменшити відчуття хаотичності. Якщо людина не визначає пріоритетів, вона може витрачати багато часу на термінові, але менш значущі справи, відкладаючи найважливіші завдання. Це створює відчуття постійної зайнятості без задоволення результатами. Доцільно розбивати великі завдання на менші етапи, визначати реалістичні строки та враховувати можливі перешкоди. Такий підхід дає змогу бачити поступ, підтримувати мотивацію й зменшувати тривожність, пов'язану з невизначеністю.

Важливим також є ефективне планування, яке має бути реалістичним і гнучким. Надмірна кількість справ без резерву часу може спричиняти постійне відчуття невстигання. Варто завжди виділяти час на непередбачувані ситуації. Планування допомагає не лише підвищувати результативність, а й краще контролювати як фізичне так і емоційне навантаження.

Раціональне використання часу передбачає також встановлення меж робочої діяльності. Звичка переносити відпочинок і прагнення одночасно виконувати кілька справ можуть посилювати відчуття перевантаження. Тому доцільно передбачати короткі перерви, зменшувати зайві відволікання, завершувати роботу у визначений час і не ототожнювати особисту цінність із кількістю виконаних завдань. Відновлення є не винагородою після виконання всіх справ, а необхідною умовою збереження уваги, працездатності та емоційної стійкості.

Професійне вигорання сьогодні – досить розповсюджене дисфункційно-особистісне явище, котрим уражені головним чином представники людинознавчих професій унаслідок постійних надмірних вимог, що ставляться діловим довкіллям до їхніх ресурсів, здібностей, характеру, персональної компетентності. Не витримуючи повсякденного психологічного тиску, особистість не просто регресує у своєму професійному розвитку, а й стає нездатною бути достатньо вмотивованою та задіяною до конструктивної роботи в групі, організації, у взаємостосунках з іншими людьми. Тому виникнення синдрому вигорання – це завжди така деформація психологічної організації внутрішнього світу людини, що унеможливлює як її продуктивну трудову діяльність, так і самореалізацію, задоволення життям, психічне здоров'я тощо [3].

Синдром психічного вигорання визначається як трикомпонентна структура, до складу якої входять емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція особистих досягнень і лише за наявності всіх трьох компонентів ми можемо говорити, що це синдром психічного вигорання. Синдром психічного вигорання – це група симптомів. Під емоційним виснаженням розуміється емоційне перенапруга, спустошеність, виснаженість власних емоційних ресурсів, зростає ризик емоційних зривів. Деперсоналізація має на увазі розвиток негативного, бездушного, цинічного ставлення до клієнтів. Зростає знеособленість та формальність контактів. Негативні установки, що мають прихований характер, можуть почати виявлятися у внутрішньому стримуваному роздратуванні, що виходить з часом назовні у формі спалахів гніву або конфліктних ситуацій. Редукція професійних досягнень проявляється у зниженні почуття компетентності у своїй професії, незадоволеністю собою, приниженням важливості своєї роботи та особистого внеску у професійній сфері, з подальшим виникненням почуття провини за власні негативні прояви, зниження особистої та професійної самооцінки та, як наслідок всього цього, поява власної неспроможності та байдужості до роботи [4].

Поєднання емоційного інтелекту й самоменеджменту допомагає не лише підтримувати продуктивність, а й своєчасно реагувати на ризик вигорання. Емоційний інтелект дає змогу помічати власні переживання, визначати джерела напруження та усвідомлювати, коли втома починає впливати на поведінку. Самоменеджмент, в свою чергу, допомагає перетворити це усвідомлення на конкретні кроки: переглянути пріоритети, правильно та реалістично розподілити час, виділити час на відпочинок. Таким чином, важливо не просто пристосовуватися до постійного перевантаження, а вчасно визначати його причини й шукати можливості для змін.

Щоб попередити професійне вигорання, фахівцю необхідно регулярно відстежувати власний психоемоційний стан і рівень втоми. Ефективна профілактика передбачає раціональну організацію праці: чергування інтенсивних навантажень із короткими паузами; чітке визначення меж робочого дня; формування часового резерву на випадок термінових справ; достатній сон; фізична активність; спілкування з близькими та підтримання контактів із колегами. Ризик вигорання пом'якшують стабільна й приваблива робота, яка надає можливості для творчості, професійного та особистісного росту, задоволеність якістю життя в різних її аспектах, наявність різноманітних інтересів та перспективні життєві плани [4].

Отже, емоційний інтелект і самоменеджмент є взаємодоповнювальними інструментами управління особистісними ресурсами та запобігання професійному вигоранню. Емоційний інтелект сприяє усвідомленню переживань і вибору конструктивних стратегій реагування, а самоменеджмент забезпечує організацію діяльності через цілепокладання, планування часу, визначення пріоритетів і контроль навантаження. Їх комплексне застосування допомагає своєчасно виявляти ознаки виснаження та підтримувати працездатність. Водночас профілактика вигорання потребує не лише особистих зусиль працівника, а й належної організації праці та соціальної підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ, 2003. 159 с.

2. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

3. Хайрулін О. М. Психологія професійного вигорання військовослужбовців : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 220 с.

4. Кириченко О. Емоційне вигоряння – шляхи подолання: матеріали круглого столу (Дніпро, 09 червня 2022 р.). Дніпро: ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2022. 37 с.

УДК: 005.32:005-051

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
КИРИШУН Я.К., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ВПЛИВ МЕТОДІВ ТА ПРИНЦИПІВ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА

У статті розглянуто значення самоменеджменту в професійній діяльності менеджера. Охарактеризовано основні принципи самоорганізації, а також методи планування, визначення пріоритетів, самоконтролю та аналізу результатів. Обґрунтовано, що системне використання цих інструментів допомагає раціональніше використовувати робочий час, підвищувати особисту результативність і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Ключові слова: самоменеджмент, менеджер, самоорганізація, управління часом, планування, самоконтроль, ефективність управління.

У сучасних умовах діяльність менеджера передбачає постійну взаємодію з працівниками, опрацювання значного обсягу інформації, розподіл ресурсів і прийняття рішень у визначені строки. За таких обставин результативність керівника залежить не лише від професійних знань, а й від здатності організовувати власну роботу. Самоменеджмент стає важливою складовою управлінської компетентності, оскільки допомагає узгоджувати щоденні дії з довгостроковими цілями організації [1].

Самоменеджмент доцільно розглядати як свідому та послідовну організацію людиною власної діяльності, часу й ресурсів для досягнення поставлених цілей. У роботі менеджера він охоплює визначення пріоритетів, планування завдань, самомотивацію, контроль виконання та оцінювання отриманих результатів. Такий підхід не зводиться лише до складання розкладу: він передбачає здатність аналізувати власні робочі звички, виявляти причини втрати часу й коригувати спосіб організації праці.

Важливими принципами самоменеджменту є цілеспрямованість, систематичність, самодисципліна, відповідальність, реалістичність планів і готовність до самовдосконалення. Цілеспрямованість допомагає визначати очікуваний результат, систематичність забезпечує регулярне виконання запланованих дій, а самодисципліна зменшує залежність роботи від випадкового настрою чи зовнішніх обставин. Водночас плани мають залишатися гнучкими, адже менеджер повинен реагувати на непередбачені ситуації та зміни пріоритетів.

Одним із провідних методів є планування робочого часу. Попередній розподіл завдань дає змогу оцінити навантаження, встановити строки та передбачити необхідні ресурси. Для визначення послідовності виконання справ можна застосовувати матрицю Ейзенхауера, яка допомагає розрізняти важливі й термінові завдання. Інструменти тайм-менеджменту сприяють тому, щоб менеджер приділяв більше уваги діяльності, яка безпосередньо впливає на досягнення цілей, а не лише реагував на поточні запити [2].

Не менш важливим є делегування повноважень. Передавання відповідних завдань компетентним працівникам дає керівнику можливість зосередитися на питаннях стратегічного значення, водночас розвиваючи самостійність команди. Ефективне делегування потребує чіткого формулювання очікуваного результату, визначення строків і меж відповідальності. Надмірне прагнення менеджера контролювати кожну дрібницю, навпаки, може створювати додаткове навантаження та уповільнювати роботу колективу.

Самоконтроль і самоаналіз завершують цикл самоменеджменту. Порівнюючи заплановані та фактичні результати, менеджер може встановити, які способи роботи є ефективними, а які потребують змін. Корисною практикою є коротке підбиття підсумків наприкінці робочого дня: визначення виконаних завдань, причин затримок і пріоритетів на наступний день. Наукові публікації про професійний самоменеджмент також підкреслюють важливість поєднання планування, управління часом і розвитку відповідних компетентностей [1; 3].

Застосування методів самоменеджменту може позитивно впливати не лише на особисту продуктивність керівника, а й на роботу всього підприємства. Коли менеджер чітко визначає цілі, своєчасно ухвалює рішення та зрозуміло розподіляє завдання, працівникам легше координувати власні дії. Проте самоменеджмент не гарантує результату автоматично: його ефективність залежить від регулярності використання інструментів, реалістичності планів, уміння делегувати та здатності адаптуватися до змін.

Отже, методи та принципи самоменеджменту є важливими засобами підвищення ефективності діяльності менеджера. Вони допомагають раціонально використовувати час, встановлювати пріоритети, контролювати виконання завдань і вдосконалювати управлінські рішення. Найкращий результат досягається тоді, коли планування поєднується із самодисципліною, регулярним аналізом і гнучким реагуванням на зміни. Розвиток навичок самоменеджменту доцільно розглядати як безперервний процес професійного зростання керівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Леонов О., Леонова Т. Сучасні парадигми професійного самоменеджменту. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 3. С. 122–128. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-122-128.

2. Ткачук Г., Бурачек І., Сотник А. Роль та види інструментів тайм-менеджменту в ефективному управлінні особистим часом і робочими проєктами менеджерів. Економічний простір. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.205.284-290

3. Білик В., Романенко Є. Вплив самоменеджменту на управління часом та ресурсами в організаціях. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 2. С. 182–189. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-23.

УДК: 005.336.2:005.32

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
КУЛИК Д.А., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто питання формування професійної, особистісної та соціально-психологічної компетентності керівника в процесі самоменеджменту. Обґрунтовано організаційно-методичний та адаптивно-розвивальний механізми самоменеджменту в умовах кризового стану ринкової економіки, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність організації та ефективність використання людських ресурсів.

Ключові слова: управління, самоменеджмент, компетентність керівника, тайм-менеджмент, професійний розвиток, саморегуляція, стресостійкість, управлінська ефективність.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин висуває нові вимоги до професіоналізму лідерів організацій. Актуальність формування компетентності менеджера у процесі самоменеджменту зумовлена стрімким зростанням масштабів змін у бізнесі, інформаційним навантаженням та жорсткою конкуренцією. У таких умовах класичних професійних знань («hard skills») стає недостатньо, що вимагає від управлінців системної боротьби з ризиком власного професійного відставання та розвитку вміння ефективно керувати собою в умовах стресу.

Найважливішою складовою успіху керівника сьогодні виступає його індивідуальна гнучкість, здатність до безперервного навчання протягом життя та цілеспрямоване самовдосконалення. Процес формування управлінської компетентності через інструменти самоменеджменту передбачає свідомий і системний вплив лідера на власну поведінку, оптимізацію робочого часу та мобілізацію внутрішніх ресурсів задля досягнення стратегічних цілей організації [1].

Аналізуючи теоретико-методологічні основи цієї проблематики, варто відзначити, що самоменеджмент керівника являє собою специфічну, автономну функцію індивідуальної управлінської діяльності. Її головна особливість полягає в тому, що об'єктом і суб’єктом управління одночасно виступає одна й та сама особа – особистість самого менеджера. Ключовою метою цього процесу є формування цілісного комплексу загальних, професійних та соціально-психологічних компетентностей, які сукупно забезпечують високу працездатність, яскраво виражені лідерські якості, аналітичне та системне мислення. Компетентність керівника у контексті самоорганізації – це не просто застиглий набір теоретичних знань чи практичних навичок, отриманих у закладі вищої освіти. Це динамічна, гнучка здатність оперативно й ефективно діяти в нестандартних, форс-мажорних ситуаціях, спираючись на розвинений внутрішній самоконтроль, психологічну стійкість та високу внутрішню мотивацію.

Комплексний науковий підхід до формування компетентності менеджера в процесі самоменеджменту включає в себе необхідність системного урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, когнітивних, технічних та аутопсихологічних аспектів. Усі ці аспекти діють у тісному взаємозв'язку під безпосереднім впливом як внутрішньоорганізаційних чинників (корпоративна культура, стиль керівництва, структура компанії), так і глобальних соціально-економічних трендів. Вони спрямовані на всебічну оптимізацію та раціоналізацію особистісної праці керівника, перетворення його внутрішнього потенціалу на реальні конкурентні переваги підприємства [2].

Організаційно-методичний механізм самоменеджменту керівника є чітко структурованим процесом, який реалізується через послідовне та циклічне виконання таких взаємопов’язаних етапів і функцій:

1. Цілепокладання (постановка цілей): свідоме і чітке формулювання стратегічних, тактичних та оперативних цілей особистого життя й професійного розвитку. Менеджер повинен вміти трансформувати загальні прагнення у конкретні, вимірювані та обмежені в часі завдання.

2. Планування: оптимальний розподіл часу, зусиль та інформаційних ресурсів для реалізації визначених завдань за допомогою сучасних технік тайм-менеджменту. Планування дозволяє створити чітку траєкторію дій на день, тиждень, місяць чи рік вперед.

3. Прийняття рішень: аналітичне виокремлення ключових пріоритетів серед величезного масиву щоденних завдань. На цьому етапі ефективний керівник застосовує перевірені часом наукові інструменти, такі як матриця диференціації завдань Д. Ейзенхауера або принцип Парето (20/80).

4. Організація та реалізація: безпосереднє практичне виконання накреслених планів, раціональне структурування свого робочого дня, делегування другорядних повноважень підлеглим та усунення так званих «поглиначів часу» (хронофагів).

5. Самоконтроль і координування: системний аналіз фактично досягнутих результатів, порівняння їх із запланованими показниками, оцінка коефіцієнта корисної дії витраченого часу, а також оперативна корекція власної поведінки й методів роботи у разі виявлення відхилень [3].

Слід зазначити, що сутність формування управлінської компетентності у процесі самоменеджменту полягає в переході від хаотичного реагування на подразники до наукової організації праці. Ефективність роботи менеджера напряму залежить від типу його темпераменту (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік), який визначає швидкість прийняття рішень та здатність працювати в умовах багатозадачності. Оскільки управлінська діяльність пов’язана з напруженням, ключовою компетенцією лідера стає високий рівень стресостійкості. Керівник, який володіє самоменеджментом, вміє ідентифікувати симптоми стресу й застосовувати методики саморозвантаження, що дозволяє уникати імпульсивних рішень. Формування такої культури чинить мультиплікаційний ефект: самоорганізований менеджер стає взірцем для підлеглих, підвищуючи дисципліну колективу без тотального контролю [4].

Отже, самоменеджмент є головною рушійною силою безперервного професійного зростання сучасного управлінця. Формування компетентностей керівника через призму самоорганізації, тайм-менеджменту та підвищення стресостійкості дозволяє максимально використовувати потенціал особистості й створює підґрунтя для ухвалення стратегічних рішень. Зрештою, саме високий рівень самоменеджменту керівного складу забезпечує довгострокову життєздатність, адаптивність та успішний розвиток підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шильнікова З. М. Самоменеджмент: навчальний посібник, Старобільськ, 2022, 224 с.
2. Олійник І.В. Самоменеджмент як технологія професійного розвитку. Науковий вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. 2020. 231-240.
3. Юринець З. В., Макара О. В. Самоменеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
4. Якимчук, І. М.. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Львів. 2022. № 35. С. 197-202.

УДК: 005.95/.966159.944.4

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
ОСИПОВА Ю.С., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади впровадження стрес-менеджменту як стратегічного інструменту оптимізації діяльності підприємств та підвищення ефективності управління персоналом. Обґрунтовано сутність трудового стресу, його деструктивний вплив на показники продуктивності, рівень задоволеності працею та вигорання співробітників, а також розглянуто синергетичну взаємодію системного стрес-менеджменту та стилю керівництва в сучасних нестабільних умовах господарювання.

Ключові слова: стрес-менеджмент, ефективність підприємства, професійне вигорання, управління персоналом, організаційні інтервенції, діловий імідж.

Роль стрес-менеджменту та ефективних методів управління людськими ресурсами є критично важливою для забезпечення життєздатності й стабільного функціонування сучасного підприємства. В умовах динамічних викликів, підвищеної невизначеності та трансформованого бізнес-середовища саме стрес-менеджмент виступає ключовим елементом, який дозволяє спрямовувати трудовий колектив на досягнення спільних цілей без втрати якісних і кількісних показників діяльності. Психоемоційне напруження працівників безпосередньо позначається на оперативних та стратегічних результатах суб'єкта господарювання, а отже, превентивна робота з мінімізації стресогенних чинників відіграє вирішальну роль в оптимізації ресурсів, підвищенні продуктивності та забезпеченні загальної прибутковості.

Сучасні організаційні дослідження підтверджують, що впровадження комплексної системи подолання стресу заохочує залученість співробітників, підвищує рівень задоволеності роботою, знижує плинність кадрів і створює сприятливий мікроклімат. Відтак керівники підприємств мають систематично адаптувати корпоративну політику та методи управління до вимог психологічної безпеки, щоб гарантувати довгострокове зростання та стійкість бізнес-структур.

Під стрес-менеджментом у контексті діяльності підприємства слід розуміти сукупність організаційно-управлінських, соціально-психологічних та індивідуальних методів, прийомів і принципів, які застосовуються для моніторингу, запобігання та нівелювання негативних наслідків стресу на робочому місці. Від дієвості стрес-менеджменту безпосередньо залежить результативність підлеглих, ступінь реалізації їхніх потенційних можливостей і загальна спроможність колективу реалізовувати складні завдання.

У науковому дискурсі стрес розглядається не лише як індивідуальна реакція працівника, але й як системна проблема, яка вимагає впровадження цілеспрямованих організаційних інтервенцій, оцінки процесу їх реалізації та контролю підсумкових ефектів [1]. Управління професійними ризиками передбачає постійний аналіз факторів трудового середовища, перерозподіл навантаження та оптимізацію внутрішньоколективних комунікацій, що виступає основою створення умов для високоефективної та вмотивованої праці персоналу.

Поведінка керівника та обраний ним стиль управління суттєво визначають рівень стресогенності трудового процесу. Вибір ефективних способів керівництва створює підґрунтя для психологічної адаптації співробітників, однак слід зважати на те, що кожна особистість у колективі є унікальною, а її реакції на зовнішні чинники залежать від спектра суб'єктивних та об'єктивних факторів. Застосування інструментів стрес-менеджменту вимагає високого рівня професіоналізму та гнучкості, адже універсального підходу до подолання стресових станів не існує. Систематичний огляд бібліометричних і наукових даних демонструє прямий причинно-наслідковий зв'язок між робочим стресом, рівнем задоволеності працею та підсумковими показниками виконання посадових обов'язків. Неконтрольоване зростання стресового навантаження зумовлює зниження працездатності, збільшення кількості помилок у виробничих та управлінських процесах, а також призводить до відчуження працівників від корпоративних цілей [2].

Особливого значення стрес-менеджмент набуває в кризових умовах господарювання та функціонування підприємств під час війни, коли фактори невизначеності та безпекові загрози стають домінуючими. За умов екстремального зовнішнього середовища працездатність людини зазнає значних деструктивних змін, що вимагає перегляду класичних підходів до управління персоналом та впровадження спеціальних психопрофілактичних заходів. Збереження функціональної спроможності працівників убезпечує підприємство від втрати кадрового потенціалу та забезпечує безперервність бізнес-процесів [3].

Водночас ефективний стрес-менеджмент виступає елементом синергії з загальним менеджментом організації, формуючи позитивний діловий імідж вітчизняних проєктів як на внутрішньому, так і на європейському ринках. Спроможність бізнесу піклуватися про ментальне здоров'я працівників сприймається міжнародними партнерами як показник високої корпоративної культури, надійності та соціальної відповідальності [4].

Один із головних проявів хронічного стресу на підприємстві полягає у виникненні синдрому професійного вигорання персоналу. Для системної боротьби з цим явищем

розробляються та впроваджуються спеціалізовані моделі стрес-менеджменту, які охоплюють як первинну профілактику (оптимізація умов праці, нормалізація графіків), так і вторинну корекцію (розвиток навичок саморегуляції, підтримка ментального здоров'я). Впровадження подібних моделей на підприємстві дає змогу мінімізувати економічні втрати, пов’язані з абсентеїзмом, низькою мотивацією та високою плинністю кадрів, перетворюючи стрес-менеджмент із витратної статті на ефективну інвестицію в людський капітал [5].

У наукових дослідженнях зафіксовано чіткий зв'язок між сформованістю системи стрес-менеджменту, стилем керівництва, культурою організації та загальною ефективністю її діяльності. Системне управління стресом відображає зрілість управлінської мислення та підходів до прийняття рішень. Воно не є статичним чи вродженим елементом корпоративної культури, а формується в процесі практичної діяльності, піддається коригуванню, розвитку та навчанню.

Ефективність стрес-менеджменту зумовлена специфікою діяльності підприємства, його фінансовим станом, структурою кадрового складу та вимогами зовнішнього середовища. У практичній діяльності оптимальний результат досягається завдяки комбінуванню різних інструментів оцінки, профілактики та підтримки персоналу з урахуванням конкретної ситуації.

Висновок до питання застосування стрес-менеджменту як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства полягає в тому, що жоден універсальний захід не може діяти однаково ефективно в усіх умовах. Керівники роблять помилку, коли застосовують шаблонні рішення до всіх співробітників без урахування їхніх індивідуальних особливостей та специфіки виконуваних завдань. У сучасних умовах найбільш дієвим є той менеджмент, який здатний гнучко адаптувати інструменти стрес-менеджменту під поточні виклики середовища, створюючи належні умови для високоефективної та вмотивованої праці персоналу.

Таким чином, стрес-менеджмент виступає однією з найважливіших та найбільш актуальних складових сучасного корпоративного управління. Його системне використання дозволяє зберегти людський потенціал, підвищити продуктивність праці та забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства на ринку. Впровадження дієвих моделей стрес-менеджменту вимагає від керівництва гнучкості, професіоналізму та усвідомлення значення ментального здоров'я працівників для досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nielsen K., Randall R. Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. Work & Stress. 2013. № 3. С. 278-297.
2. Dey P., Bhattacharjee S. Job stress and its impact on employee performance and job satisfaction: A bibliometric review. Human Systems Management. 2026. № 1. С. 1-15.
3. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 2 (34). С. 77-87.
4. Бабіна О.Є., Майборода М.О., Хоменко І.М. Синергія менеджменту та стрес-менеджменту у формуванні ділового іміджу вітчизняних та європейських проєктів. Економіка та суспільство. 2025. № 79. С. 179-185.
5. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Кизименко О.О. Модель стрес-менеджменту в підприємстві як спосіб боротьби із професійним вигоранням працівників. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 1. С. 68-72.

УДК: 005.642.8:005-051

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук
СЕМЧЕНКО Я.І., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Розглянуто актуальні питання застосування тайм-менеджменту в професійній діяльності сучасного керівника. Визначено основні інструменти раціонального використання часового ресурсу, проблеми подолання хронофагів та роль делегування повноважень для підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Ключові слова: тайм-менеджмент, самоменеджмент, робочий час, менеджер, делегування, хронофаги, ефективність.

У сучасних умовах динамічного економічного середовища та постійної невизначеності час стає найціннішим та обмеженим ресурсом будь-якої організації. Ефективність виконання управлінських функцій безпосередньо залежить від того, наскільки раціонально керівник вміє організувати власний робочий день та розподілити завдання серед підлеглих. Саме тому тайм-менеджмент є критично важливою складовою системи самоменеджменту сучасного менеджера [1; 4].

На сучасному етапі роль керівника постійно зростає. Це викликано рядом об'єктивних умов: ускладненням прийняття управлінських рішень; посиленням відповідальності за прийняття рішень у зв'язку із зростанням економічних, соціальних і екологічних наслідків; розширенням самостійності всіх ланок керування. В таких умовах важливо як можна ефективніше, раціональніше використовувати свій час. Цим процесом потрібно управляти. Однак це досить важке завдання. Кожний з керівників зіштовхується з проблемою, як встигнути зробити все, що треба зробити. Основними причинами неефективного використання робочого часу є: недостатня кваліфікація управлінського персоналу; невпорядкованість інформації; низький рівень автоматизації праці в управлінні; неорганізованість виробничих процесів; нечіткий розподіл прав і обов'язків; велика кількість нарад тощо.

Ефективність використання часу не означає, що робочий день заздалегідь розписується до останньої хвилини. Планування покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу – часу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника [2; 4].

Часовий ресурс має свої унікальні специфічні характеристики: його неможливо накопичити, відновити чи повернути. У зв'язку з цим нераціональне використання часу керівником призводить не лише до зниження його особистої продуктивності, а й негативно впливає на діяльність усього підрозділу чи підприємства в цілому [1; 3].

Дослідження науковців у сфері самоменеджменту свідчать, що ключовими завданнями тайм-менеджменту в діяльності сучасного керівника є:

1. Чітке визначення цілей та пріоритетів у професійній діяльності.
2. Планування робочого часу на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.
3. Оптимізація процесів прийняття управлінських рішень та усунення неналежних втрат часу.
4. Раціональне делегування рутинних завдань підлеглим.
5. Збереження психоемоційного балансу та запобігання професійному вигоранню [1; 4].

Для реалізації цих завдань у практичній діяльності менеджерів застосовується низка класичних та сучасних інструментів. Зокрема, використання принципу Парето (правило 20/80), який дає змогу усвідомити, що 20% спрямованих зусиль дають 80% підсумкового результату, тому саме на них менеджер повинен зосередити увагу в першу чергу. У той же час Матриця Ейзенхауера допомагає ефективно класифікувати робочі завдання за критеріями терміновості та важливості [1; 2].

Особливе місце в управлінській діяльності посідає проблема боротьби з хронофагами («поглиначами часу»). До них належать неорганізовані незаплановані наради, тривалі телефонні розмови, хаотична робота з електронною поштою та месенджерами, відсутність чіткого розкладу, а також невміння відмовляти у виконанні чужих завдань [2; 4].

Подальший розвиток навичок тайм-менеджменту передбачає комплексний підхід, який включає:

1. Постійний хронометраж робочого дня для виявлення реальних втрат часу.
2. Впровадження цифрових інструментів планування (календарі, трекери завдань).
3. Формування культури делегування, що дає змогу вивільнити час керівника для стратегічного планування та розвитку.
4. Гнучке планування з урахуванням резервного часу на непередбачувані ситуації [4].

Отже, тайм-менеджмент у діяльності менеджера – це не просто набір технік і методик, а цілісна система самоменеджменту та мислення, яка забезпечує високу продуктивність праці, ефективне досягнення цілей організації та збереження особистісного ресурсу керівника [2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Григор'єв Г. С., Ковалевський В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 168 с.
2. Самоменеджмент [Електронний ресурс]: навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
3. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент**:** навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
4. Леськів З., Левків Г., Бліхар М. та ін. Самоменеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

УДК: 005.32-051:316.6

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук
ТАЛАН Є.С., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО ОТОЧЕННЯ НА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

Досліджено вплив соціального оточення у формуванні професійно важливих якостей менеджера. Розглянуто вплив сім'ї, закладу освіти, групи однолітків, трудового колективу, керівництва та професійної спільноти на розвиток комунікативності, відповідальності, лідерства, емоційного інтелекту, здатності до командної роботи й ухвалення управлінських рішень. Визначено позитивні та негативні аспекти соціального впливу, а також окреслено практичні напрями розвитку професійних компетентностей майбутнього менеджера.

Ключові слова: соціальне оточення, менеджер, професійно важливі якості, лідерство, комунікація, емоційний інтелект, професійний розвиток.

У сучасних умовах професійна діяльність менеджера визначається не лише рівнем фахових знань, умінням планувати й організовувати роботу, а й здатністю ефективно взаємодіяти з людьми. Тому важливим чинником його професійного становлення є соціальне оточення – сукупність людей, груп, норм, цінностей і моделей поведінки, з якими особистість взаємодіє в процесі навчання та праці.

Актуальність теми зумовлена тим, що професійно важливі якості менеджера формуються не ізольовано, а в процесі соціалізації, набуття досвіду та взаємодії з іншими людьми. Колектив, керівник, наставники, викладачі й професійна спільнота можуть підтримувати розвиток відповідальності, комунікабельності, лідерства, емоційної стійкості та етичності або, навпаки, закріплювати пасивність, недовіру й неефективні способи спілкування. Соціально-психологічні аспекти менеджменту, зокрема міжособистісні стосунки, організаційна культура, довіра й комунікація, розглядаються як важливі складники управлінського середовища [1].

Соціальне оточення менеджера можна розглядати на кількох рівнях. До найближчого рівня належать сім'я, друзі, одногрупники, колеги та безпосередній керівник. Освітнє середовище охоплює викладачів, навчальну групу, практики, проєктну роботу й студентське самоврядування. Професійний рівень включає команду, організаційну культуру підприємства, професійні асоціації, наставників і ділових партнерів. Ширший суспільний рівень формують культурні норми, економічні умови, суспільні очікування та поширені уявлення про успішне керівництво.

Вплив цих чинників відбувається через спостереження за поведінкою інших, наслідування, спільну діяльність, отримання зворотного зв'язку та засвоєння групових норм. Наприклад, у колективі, де цінують відкритий діалог і конструктивну критику, працівник має більше можливостей навчитися аргументовано висловлювати позицію та визнавати помилки. Якщо ж у команді переважають страх покарання, знецінення й приховування проблем, навіть компетентний фахівець може уникати ініціативи та відповідальності.

Важливе значення має корпоративна культура – спільні цінності, правила, традиції та типові способи взаємодії в організації. Дослідження корпоративної культури акцентують на її

зв’язку з мотивацією трудової діяльності персоналу [2]. Отже, культура організації не лише регулює поведінку працівників, а й створює умови, у яких певні професійні якості заохочуються, розвиваються та стають частиною повсякденної практики.

До ключових професійно важливих якостей менеджера належать комунікабельність, відповідальність, організованість, ініціативність, лідерські здібності, аналітичне мислення, етичність, гнучкість, стресостійкість і здатність працювати в команді. Їхня значущість залежить від сфери діяльності та рівня управління, однак більшість із них безпосередньо пов’язана з взаємодією з людьми. Аналіз особистісних якостей менеджерів як чинника ефективності компанії також підкреслює важливість комунікабельності, інтелекту та емоційної стабільності для професійного функціонування [3].

Комунікативність допомагає менеджеру чітко формулювати завдання, слухати працівників, передавати інформацію та запобігати непорозумінням. Вона розвивається через регулярну участь у командних обговореннях, презентаціях, переговорах і спільному розв’язанні проблем. Якщо соціальне оточення підтримує поважне ставлення до різних думок, менеджер навчається вести діалог без приниження співрозмовника та враховувати позиції інших.

Відповідальність і організованість формуються завдяки практиці виконання доручень, дотриманню домовленостей і розумінню наслідків власних рішень. Наставник, який надає автономію та водночас пояснює критерії якості, допомагає майбутньому менеджеру розвивати самостійність. Натомість постійний надмірний контроль може знижувати ініціативність, якщо не супроводжується довірою та можливістю вчитися на помилках.

Лідерство також має соціальну природу. Воно проявляється не лише в посадових повноваженнях, а й у здатності об’єднувати людей навколо мети, підтримувати мотивацію та брати відповідальність за спільний результат. У навчальних і робочих командах лідерські якості розвиваються через розподіл ролей, організацію проєктів, ведення переговорів і вирішення складних ситуацій. Позитивний приклад керівника показує, що авторитет можна здобувати компетентністю, послідовністю та повагою до людей.

Особливе місце в професійному становленні менеджера посідає емоційний інтелект – здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших і відповідно регулювати поведінку. Ця якість допомагає зберігати конструктивність під час напружених переговорів, надавати зворотний зв’язок, розпізнавати причини конфліктів і підтримувати мотивацію команди. Наукові публікації про емоційний інтелект у менеджменті наголошують на його значенні для комунікації, лідерства, корпоративної культури та управління конфліктами [4; 5].

Соціальне оточення впливає також на стресостійкість. Підтримка колег, зрозумілий розподіл обов’язків, справедливий зворотний зв’язок і можливість звернутися по допомогу полегшують подолання професійних труднощів. Водночас менеджеру необхідно розвивати саморегуляцію, уміння визначати пріоритети та відновлювати працездатність. Таким чином, особисті зусилля й підтримувальне середовище доповнюють одне одного.

Позитивний вплив соціального оточення виявляється у професійному наставництві, командній співпраці, справедливому оцінюванні, визнанні досягнень і культурі навчання на помилках. Такі умови сприяють упевненості, відповідальності, відкритості до нового досвіду та готовності брати ініціативу. Важливо, щоб зворотний зв’язок був конкретним: він має описувати дію та її наслідки, а не оцінювати особистість загалом.

Негативний вплив виникає тоді, коли в колективі нормалізуються булінг, дискримінація, маніпуляції, надмірна конкуренція або приховування інформації. У таких умовах працівники можуть зосереджуватися на самозахисті замість досягнення спільної мети. Негативний приклад керівника здатний закріплювати авторитарні методи взаємодії, тоді як суперечливі вимоги та несправедливе ставлення послаблюють довіру. Тому соціальний вплив не є автоматично позитивним: його результат залежить від змісту норм і характеру взаємин.

Для посилення позитивного впливу соціального оточення доцільно застосовувати кілька взаємопов’язаних підходів. По-перше, запроваджувати наставництво, під час якого досвідчений фахівець допомагає молодому менеджеру аналізувати управлінські ситуації та планувати

професійний розвиток. По-друге, залучати майбутніх менеджерів до командних проєктів, ділових ігор, переговорів і розбору практичних кейсів. По-третє, розвивати культуру конструктивного зворотного зв'язку, у якій оцінюють конкретні дії, аргументують рекомендації та поважають гідність людини.

Корисними є тренінги з комунікації, управління конфліктами, емоційної саморегуляції та лідерства. Водночас одноразового навчання недостатньо: набуті вміння необхідно закріплювати в щоденній роботі. Організаціям варто підтримувати прозорі правила, справедливий розподіл відповідальності, участь працівників в обговоренні рішень і можливість повідомляти про проблеми без страху необґрунтованого покарання. На індивідуальному рівні менеджеру важливо аналізувати власні реакції, просити зворотний зв'язок і визначати якості, які потребують подальшого розвитку.

Отже, соціальне оточення є важливим чинником формування професійно важливих якостей менеджера. Через спостереження, наслідування, спільну діяльність, наставництво та зворотний зв'язок воно впливає на розвиток комунікативності, відповідальності, лідерства, емоційного інтелекту, стресостійкості й уміння працювати в команді. Найбільш сприятливими є середовища, у яких підтримуються довіра, повага, етичність, відкритість до навчання та справедливі правила взаємодії. Водночас негативні групові норми можуть стримувати ініціативність і погіршувати психологічний клімат. Менеджер виступає не лише об'єктом соціального впливу, а й активним творцем середовища, тому його професійне становлення має поєднувати особистісний розвиток із формуванням конструктивної культури взаємодії в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гришко В., Гришко В. Соціально-психологічний контекст поняття менеджмент. Економіка і регіон. 2025. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/3911

2. Фаринович І., Данилків Х., Гавран В. Я. Особливості розвитку корпоративної культури та її вплив на мотивацію трудової діяльності персоналу. 2019. URL: https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-4-2019/osoblyvosti-rozvytku-korporatyvnoyi-kultury-ta-yiyi-vplyv-na

3. Оцінка особистісних якостей менеджерів як фактору підвищення ефективності роботи компанії. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. URL: https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/33

4. Передало Х. С. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера. 2020. URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-2-nomer-2-2020/rol-emociynogo-intelektu-u-systemi-osnovnyh-kompetenciy

5. Крупський А. П., Гуртова А. Н. Емоційний інтелект як складова професійної культури менеджера. Педагогіка вищої та середньої школи. 2011. Т. 33. С. 437–442. URL: https://journal.kdpu.edu.ua/ped/uk/article/view/1987

УДК: 005.1:004.8

ВАСИЛЕНКО Д.А., здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ХАХУЛА Л.П.,** канд. пед. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено особливості використання штучного інтелекту в системі сучасного менеджменту підприємства. Розглянуто основні напрями застосування інтелектуальних технологій у стратегічному плануванні, ухваленні управлінських рішень, організації бізнес-процесів, управлінні персоналом, фінансами та маркетинговою діяльністю.

Ключові слова: штучний інтелект, менеджмент, підприємство, управлінські рішення, цифровізація, автоматизація, бізнес-процеси, стратегічне управління, ефективність управління.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства стикаються з необхідністю вдосконалення управлінських процесів, підвищення продуктивності та пошуку

конкурентних переваг. Зростання обсягів інформації й мінливість ринкового середовища зумовлюють потребу у використанні сучасних технологій. Одним із таких інструментів є штучний інтелект (ШІ), який відкриває можливості для аналізу даних, автоматизації операцій і підтримки управлінських рішень.

Актуальність теми полягає в тому, що штучний інтелект стає одним із напрямів удосконалення менеджменту підприємства. Його застосування дає змогу обробляти значні обсяги інформації, виявляти закономірності та прогнозувати зміни попиту. Наукові дослідження підтверджують потенціал ШІ для автоматизації операцій і вдосконалення управлінських рішень [1].

Штучний інтелект охоплює технології, які дають змогу комп'ютерним системам аналізувати інформацію, розпізнавати закономірності, прогнозувати та формувати рекомендації. У менеджменті вони використовуються для планування, контролю, організації роботи персоналу й оцінювання результатів діяльності. Водночас важливо розмежовувати автоматизацію повторюваних операцій і підтримку управлінських рішень. У першому випадку система виконує типові завдання, а в другому – аналізує дані та пропонує альтернативи, які керівник оцінює з урахуванням цілей і ризиків підприємства.

Одним із важливих напрямів застосування ШІ є стратегічне управління. Інтелектуальні технології допомагають аналізувати ринкове середовище, прогнозувати результати діяльності та моделювати сценарії розвитку підприємства. Вони можуть використовуватися для оцінювання динаміки продажів, прогнозування сезонних змін попиту й визначення пріоритетних напрямів інвестування. Дослідження застосування ШІ в стратегічному управлінні підприємствами засвідчують його значення для прогнозування, оптимізації ресурсів і підтримки конкурентоспроможності [2]. Проте отримані прогнози не гарантують точності, оскільки економічні зміни та непередбачувані події можуть впливати на фактичні результати.

Значний потенціал штучний інтелект має у процесі ухвалення управлінських рішень. Оброблення фінансових, виробничих і маркетингових даних допомагає швидше виявляти відхилення, порівнювати показники та формувати рекомендації. Водночас алгоритми не завжди враховують усі обставини управлінської ситуації та довгострокові інтереси підприємства. Дослідження впливу ШІ на прийняття управлінських рішень наголошує на важливості поєднання цифрових технологій із професійною компетентністю керівників [3]. Отже, штучний інтелект доцільно розглядати як інструмент підтримки управлінського вибору, а не як заміну менеджера.

Не менш важливим напрямом є оптимізація бізнес-процесів. Інтелектуальні інструменти можуть скорочувати час оброблення документів, підготовки звітності та пошуку інформації. У виробництві вони допомагають контролювати якість продукції й прогнозувати потребу в обслуговуванні обладнання, у логістиці – планувати запаси та постачання, а у фінансовому менеджменті – аналізувати витрати й формувати бюджетні прогнози. Застосування ШІ в різних сферах управління сучасним підприємством розглядається також у дослідженні Д. Орєхова [4]. Водночас перед автоматизацією необхідно оцінити наявні процеси, оскільки технології не усувають недоліків неефективної організації роботи автоматично.

Окрему роль штучний інтелект відіграє в управлінні персоналом. Він може допомагати систематизувати кадрову документацію, створювати навчальні матеріали та планувати професійний розвиток працівників. Проте використання алгоритмів для оцінювання кандидатів і персоналу потребує обережності, адже неповні або упереджені дані можуть призводити до необ'єктивних результатів. Тому рішення щодо наймання, просування чи звільнення не варто ухвалювати виключно на основі автоматизованих висновків. Важливими умовами є захист персональних даних, прозорість критеріїв оцінювання та людський контроль.

Попри значні можливості, впровадження ШІ супроводжується ризиками, серед яких витрати на технології, недостатня підготовка персоналу, проблеми інтеграції з наявними системами та складність оцінювання економічної ефективності. Наукові дослідження також виокремлюють загрози приватності, упередженість алгоритмів і непрозорість результатів [5]. Особливої уваги потребує достовірність інформації: якщо вихідні дані неповні або містять помилки, рекомендації

системи можуть бути ненадійними. Генеративний ШІ також здатний формувати фактично неправильні твердження, тому результати його роботи необхідно перевіряти. Підприємствам важливо встановлювати правила використання конфіденційної інформації, визначати відповідальних осіб і передбачати механізми контролю помилок.

Для результативного впровадження штучного інтелекту підприємству необхідно визначити конкретну управлінську проблему, оцінити якість доступних даних і вибрати відповідний інструмент. Доцільно спочатку протестувати технологію на окремій ділянці діяльності, а потім порівняти результати з попередніми показниками. Важливими є навчання працівників, розроблення внутрішніх правил використання ШІ та регулярне оцінювання економічного ефекту. Для цього можна застосовувати показники тривалості операцій, кількості помилок, витрат і продуктивності праці.

Отже, штучний інтелект є перспективним інструментом сучасного менеджменту підприємства, що сприяє автоматизації операцій, удосконаленню прогнозування та раціональнішому використанню ресурсів. Водночас ефективність його застосування залежить від якості даних, професійної підготовки персоналу, захисту інформації та належного контролю ризиків. Поєднання цифрових технологій із досвідом і критичним мисленням менеджера створює передумови для вдосконалення управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глушенкова А. А., Тертичний Р. В. Напрямки використання штучного інтелекту в управлінських процесах підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1–2(41). С. 77–80. URL: https://journals.duikt.edu.ua/index.php/emb/article/download/2823/2724.
2. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2024. Т. 67, № 1(746). С. 54–65. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054.
3. Трут О. О., Кравець О. В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень у менеджменті підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2025. № 84. URL: https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/2114.
4. Орєхов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143.
5. Журавель О. В., Міхляєв М. О. Штучний інтелект в управлінні підприємством: переваги та виклики. Український економічний часопис. 2025. № 10. С. 36–42. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-6.

УДК: 005-051:159.923.2:005.21

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
ФЕРЛЕЙ А.М., здобувач вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЙ МЕНЕДЖЕРА У ПРОЦЕСІ САМОРОЗВИТКУ

Розглянуто значення саморозвитку менеджера як безперервного процесу вдосконалення професійних, управлінських та особистісних компетентностей. Обґрунтовано необхідність формування цілісної стратегії дій менеджера, яка передбачає самооцінювання, визначення цілей розвитку, вибір засобів навчання, практичне застосування набутих знань, контроль результатів та коригування подальших кроків. Визначено основні напрями саморозвитку сучасного менеджера: стратегічне мислення, комунікація, лідерство, цифрові компетентності, самоменеджмент, емоційна саморегуляція та здатність адаптуватися до змін.

Ключові слова: менеджер, саморозвиток, стратегія дій, професійний розвиток, компетентності, самоменеджмент, лідерство.

Сучасне управлінське середовище характеризується швидкими технологічними, організаційними та соціально-економічними змінами. За таких умов менеджер не може обмежуватися лише накопиченим досвідом і професійними знаннями. Його діяльність потребує постійного оновлення компетентностей, уміння аналізувати нову інформацію, адаптуватися до змін та

організовувати власну діяльність. Дослідження сучасних менеджерських компетентностей показують, що поряд із професійними знаннями важливого значення набувають особистісні та цифрові компетентності, а також здатність до їх систематичного вдосконалення [1].

Саморозвиток менеджера доцільно розглядати як свідомий і цілеспрямований процес роботи над власними знаннями, уміннями, навичками, особистісними якостями та поведінковими моделями. Він відрізняється від одноразового навчання тим, що передбачає постійне визначення нових потреб, постановку цілей, практичне застосування отриманих знань і оцінювання результатів. У наукових дослідженнях професійний розвиток розглядається як систематичний процес планування, організації, реалізації та контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей працівника [2].

Для менеджера саморозвиток має подвійне значення. З одного боку, він забезпечує підвищення особистої професійної результативності, а з іншого – створює основу для ефективного управління іншими працівниками. Менеджер, який сам демонструє дисципліну, готовність навчатися та відповідальність за власний розвиток, може бути прикладом відповідної поведінки для колективу. Дослідження організації праці менеджера підкреслює необхідність постійного вдосконалення управлінських компетенцій, самодисципліни, самоменеджменту та свідомої участі керівника у власному навчанні [3].

Формування стратегії дій менеджера у процесі саморозвитку передбачає перехід від спонтанного навчання до системного планування. Стратегія має визначати, які компетентності необхідно розвинути, навіщо вони потрібні, якими засобами буде здійснюватися розвиток, у які строки та за якими показниками оцінюватиметься результат. Такий підхід дає змогу пов’язати особисті цілі менеджера з професійними завданнями та стратегічними потребами організації.

Першим етапом формування стратегії є самооцінювання. Менеджеру необхідно визначити власні сильні сторони, компетентнісні прогалини, труднощі в організації часу, комунікації, прийнятті рішень, роботі з персоналом та використанні цифрових інструментів. Важливо не обмежуватися суб’єктивною оцінкою, а по можливості використовувати зворотний зв’язок від колег, керівництва, підлеглих або результати професійного оцінювання. Дослідники розвитку компетентностей управлінців наголошують, що їх формування може відбуватися нерівномірно та несистемно, а тому важливо своєчасно виявляти чинники, які уповільнюють цей процес [4].

Другим етапом є постановка конкретних цілей. Цілі саморозвитку мають бути пов’язані з реальною професійною діяльністю менеджера. Наприклад, замість загального формулювання «покращити комунікацію» доцільно визначити мету «протягом трьох місяців опанувати техніки конструктивного зворотного зв’язку та застосувати їх під час регулярних робочих зустрічей». Конкретизація цілей полегшує планування дій і дає можливість перевірити, чи був отриманий очікуваний результат.

Трутім етап передбачає вибір методів і ресурсів саморозвитку. До них можуть належати професійні курси, тренінги, управлінська освіта, читання фахової літератури, онлайн-навчання, коучинг, наставництво, навчання дією та отримання регулярного зворотного зв’язку. У дослідженнях організації діяльності менеджера згадуються, зокрема, executive education, leadership development, executive coaching, action learning, shadowing, secondment, buddying та супервізія [3]. Вибір конкретного методу має залежати від цілі, доступних ресурсів і можливості застосовувати знання на практиці.

Четвертим етап – практична реалізація. Саморозвиток менеджера не повинен обмежуватися отриманням нової інформації. Важливо переносити знання у реальні управлінські ситуації: під час планування роботи, делегування завдань, проведення переговорів, вирішення конфліктів, мотивації персоналу та прийняття рішень. Саме практичне застосування дозволяє побачити, які інструменти працюють у конкретному організаційному середовищі, а які потребують адаптації.

Пятим етапом є моніторинг і коригування стратегії. Менеджеру доцільно періодично оцінювати зміни у власних компетентностях і порівнювати результати з початковими цілями. Якщо певний метод не дає очікуваного результату, його можна замінити або доповнити іншим. Такий підхід відповідає процесному розумінню професійного розвитку, у межах якого планування, реалізація та контроль мають бути взаємопов’язаними елементами [2].

Таким чином, формування стратегії дій менеджера у процесі саморозвитку доцільно розглядати як послідовний цикл: самооцінювання – визначення компетентнісних потреб – постановка цілей – вибір методів розвитку – практичне застосування – оцінювання результатів – коригування подальших дій. Така стратегія дозволяє зробити саморозвиток системним і пов'язаним із реальною управлінською діяльністю. Її результативність залежить не лише від кількості пройдених курсів чи прочитаних матеріалів, а передусім від здатності менеджера перетворювати отримані знання на конкретні професійні дії.

Отже, саморозвиток є важливою складовою професійної діяльності сучасного менеджера, оскільки управлінські компетентності потребують постійного оновлення відповідно до змін середовища. Формування стратегії дій допомагає структурувати цей процес і поєднати особисті цілі менеджера з вимогами професійної діяльності. Практичне значення запропонованого підходу полягає у послідовному визначенні потреб розвитку, постановці вимірюваних цілей, виборі відповідних методів навчання, застосуванні отриманих знань та регулярному оцінюванні результатів. Систематичний саморозвиток сприяє вдосконаленню управлінських, комунікативних, цифрових і лідерських компетентностей та створює основу для професійного зростання менеджера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко О., Демченко А. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-101. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3468

2. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-114. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4986

3. Сазонова Т.О., Нагорна Ж.В., В'юницький Д.І. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 702–706. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/119.pdf

4. Дарміць Р., Вінтоняк А. Інгібітори розвитку компетентностей управлінців. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1725

УДК: 316.77:005.32

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
ЧЕРНЕЦЬКА А.О., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У САМОМЕНЕДЖМЕНТІ

Розглянуто значення комунікацій у системі самоменеджменту особистості. Визначено вплив ефективного спілкування на організацію власної діяльності, управління часом, прийняття рішень та досягнення поставлених цілей. Розкрито основні види комунікацій і їхнє значення для особистісного та професійного розвитку. Обґрунтовано необхідність розвитку комунікативних навичок як важливої умови підвищення ефективності самоменеджменту.

Ключові слова: самоменеджмент, комунікація, управління часом, самоорганізація, комунікативні навички, особистісний розвиток.

У сучасних умовах ефективна організація власної діяльності є важливою передумовою особистісного та професійного успіху. Значну роль у цьому процесі відіграє самоменеджмент, який передбачає вміння людини самостійно визначати цілі, планувати час, розподіляти ресурси, контролювати виконання завдань і оцінювати отримані результати. Водночас реалізація цих функцій значною мірою залежить від уміння людини ефективно спілкуватися, обмінюватися інформацією та взаємодіяти з іншими.

Самоменеджмент можна визначити як свідому діяльність особистості, спрямовану на раціональне використання власного часу, здібностей і можливостей для досягнення поставлених цілей. Комунікації, своєю чергою, забезпечують обмін інформацією, узгодження дій, формування

взаєморозуміння та налагодження ефективних взаємовідносин. Отже, комунікації є важливим інструментом самоменеджменту, оскільки допомагають людині організовувати власну діяльність і досягати кращих результатів [1].

Особливе значення комунікації мають у процесі планування та виконання завдань. Наприклад, під час навчання студент повинен не лише самостійно розподіляти час на підготовку до занять, а й узгоджувати спільну роботу з одногрупниками, обговорювати завдання та своєчасно обмінюватися необхідною інформацією. Чітке формулювання власних думок і вміння слухати інших дають змогу уникати непорозумінь, зменшувати кількість помилок і раціональніше використовувати час.

Важливим аспектом є також внутрішня комунікація особистості, тобто здатність аналізувати власні думки, оцінювати дії, визначати пріоритети та усвідомлювати причини своїх рішень. Вона сприяє розвитку самоконтролю, відповідальності й усвідомленого ставлення до власної діяльності. Завдяки самоаналізу людина може визначити свої сильні та слабкі сторони, оцінити досягнуті результати й скоригувати подальші дії.

Зовнішні комунікації передбачають взаємодію з іншими людьми за допомогою усного та письмового мовлення, невербальних засобів і цифрових каналів зв'язку. Вони допомагають отримувати необхідну інформацію, обмінюватися досвідом, розв'язувати конфлікти та досягати спільних цілей. Особливо важливими є навички активного слухання, аргументованого висловлення думок, надання конструктивного зворотного зв'язку та дотримання культури ділового спілкування [2].

Водночас неефективні комунікації можуть негативно впливати на самоменеджмент. Неправильно зрозумілі повідомлення, відсутність чітких домовленостей, надмірна кількість інформації та постійне відволікання на повідомлення у цифрових засобах зв'язку ускладнюють концентрацію уваги й порушують планування часу. Тому важливо вміти визначати пріоритетність інформації, обирати відповідні канали спілкування та встановлювати межі між роботою, навчанням і відпочинком.

Наукові дослідження взаємозв'язку самоменеджменту та наукової комунікації підтверджують важливість системної організації діяльності, критичного мислення й уміння працювати з інформацією для досягнення освітніх і професійних цілей. Це свідчить про те, що комунікативні навички доцільно розвивати разом із навичками планування, самоорганізації та самоконтролю [2].

Основними напрямами вдосконалення комунікацій у самоменеджменті є розвиток уміння чітко формулювати цілі та думки, удосконалення навичок активного слухання, раціональне використання цифрових засобів зв'язку, планування комунікативних завдань і регулярний самоаналіз результатів взаємодії. Застосування цих підходів сприяє підвищенню особистої продуктивності, формуванню відповідальності та розвитку професійних компетентностей [3].

Отже, комунікації посідають важливе місце в системі самоменеджменту, оскільки забезпечують ефективний обмін інформацією, сприяють плануванню діяльності, прийняттю обґрунтованих рішень і досягненню визначених цілей. Уміння керувати власною діяльністю в поєднанні з розвиненими комунікативними навичками допомагає людині раціонально використовувати час, налагоджувати продуктивну взаємодію та підвищувати ефективність навчальної й професійної діяльності. Тому розвиток комунікацій слід розглядати як одну з важливих умов удосконалення самоменеджменту особистості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ліштаба Т. В., Панченко В. А. Наукова комунікація в системі самоменеджменту здобувача вищої освіти. Науковий вісник льотної академії. Серія: Педагогічні науки. 2025. № 14. С. 87–93. DOI: https://doi.org/10.33251/2522-1477-2025-14-87-93.

2. Пищик О. Зміцнення лідерства через самоменеджмент та розвиток комунікативної культури в управлінні закладом освіти. Український педагогічний журнал. 2024. № 2. С. 224–231. DOI: https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-224-231.

3. Білик В., Романенко Є. Вплив самоменеджменту на управління часом та ресурсами в організаціях. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 2. С. 182–189. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-23.

УДК: 159.923

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук
ЯВОРСЬКА Д.А., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

САМОРЕАЛІЗАЦІЯ ОСОБИСТОСТІ У РІЗНИХ ВИДАХ ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто питання самореалізації особистості у різних видах творчої діяльності. Визначено, що самореалізація є свідомим поетапним процесом, який потребує усвідомленого цілепокладання, ціннісної основи, самопізнання та підтримувального середовища. Показано, що кожен вид творчості відкриває особистості власні можливості самовираження, а художня діяльність водночас є ресурсом емоційної регуляції та психологічного благополуччя.

Ключові слова: самореалізація, особистість, творчість, творча діяльність, самовираження, мистецтво, психологічне благополуччя.

Самореалізація належить до фундаментальних проблем сучасної психології, а її актуальність посилюється прискоренням суспільних змін. Людині недостатньо лише пристосуватися до нових умов: вона має бути здатною змінювати ситуацію та розвиватися сама. Це загострює питання пошуку себе, оцінювання власних можливостей і суб'єктивного вибору [1]. Одним із найприроднішіх шляхів відповіді на ці питання є творча діяльність, у якій особистість не просто виконує задані функції, а створює нове й водночас формує саму себе.

У психологічній літературі самореалізацію розглядають як свідомий процес розгортання сутнісних сил людини, її творчих здібностей, умінь, потреб, мотивів і життєвих цінностей, як здійснення себе в діяльності та співдії з іншими людьми. Не будь-яка діяльність є самореалізацією: вона можлива лише тоді, коли цілі усвідомлено ставить сам суб'єкт. Крім того, у науці розрізняють самоактуалізацію як внутрішній, суб'єктивний план існування особистості та самореалізацію як її зовнішній, об'єктивний план, пов'язаний з опредметненням сутнісних сил. Самореалізація не є одномоментним актом. Це поетапний процес, у якому людина діє на межі своїх можливостей і долає суперечність між «Я-реальним» та «Я-ідеальним» за допомогою самопізнання. Підґрунтям цілей виступають цінності та ціннісні орієнтації, а повна самореалізація можлива тоді, коли особистість бере на себе відповідальність за втілення поставлених цілей [1].

Творчість у цьому контексті є не лише способом самовираження, а й умовою саморозвитку. Дослідники, які аналізують специфіку творчої діяльності, пов'язують її з самопізнанням, самовираженням і самоактуалізацією особистості [2].

Міждисциплінарний огляд Л. Вовкочин демонструє, що різні напрями психології акцентують різне. Гуманістична психологія розглядає творчість як природну потребу в самовираженні та самореалізації, наративна як механізм побудови цілісної ідентичності, когнітивна як процес розв'язання проблем, що потребує дивергентного мислення, а позитивна як шлях до суб'єктивного благополуччя та стану «потоку». Авторка виокремлює терапевтичну, компенсаторну, комунікативну та самореалізаційну функції творчої діяльності [3]. Отже, творчість водночас слугує ресурсом емоційної регуляції і простором, де особистість може розкрити власні сильні сторони. Кожен вид творчої діяльності створює власні умови для самореалізації. Образотворче мистецтво дає людині змогу втілювати внутрішній образ у матеріальній формі. Музична діяльність поєднує виконавську майстерність, інтерпретацію та емоційне самовираження. Творча самореалізація особистості передбачає творчий пошук, саморозвиток і професійний розвиток, а її форми можуть бути різними залежно від напряму діяльності [3].

Окремий напрям досліджень стосується зв'язку мистецької діяльності з психологічним благополуччям. М. Шепельова, узагальнюючи сучасні дослідження, зазначає, що мистецькі практики (малювання, музика, танці) допомагають виражати складні емоції, знижують рівень стресу й тривожності та підтримують соціальну взаємодію, а серед механізмів впливу називають естетичне задоволення, емоційний катарсис, відволікання уваги та спілкування [4]. У її

емпіричному дослідженні 2024 року взяли участь 104 студенти-психологи. Високий рівень суб'єктивного благополуччя мали 10,6 % респондентів, помірний 25 %, середній 39,4 %, занижений 17,3 %, низький 7,7 %. Студентам пропонували обрати одну з чотирьох картин, і статистично значущу відмінність у благополуччі виявлено лише між тими, хто обрав картину «Квітка» (найвищий показник), та тими, хто обрав «Прогулянку в парку» (найнижчий). Авторка робить висновок, що важливішим є особистісний зміст, який людина вкладає у свій вибір, ніж сам вибір [4]. Варто зауважити, що цей експеримент стосувався сприйняття, а не створення художніх творів, тому прямо про творчу самореалізацію він свідчить лише побічно.

Зіставлення проаналізованих праць дозволяє виокремити спільні умови, що сприяють самореалізації особистості в будь-якому виді творчості:

- усвідомлене цілепокладання, коли цілі визначає сам суб'єкт і відповідає за їх реалізацію [1];
- відповідність цілей реальним можливостям та адекватність обраних способів їх досягнення [1];
- ціннісна основа діяльності, яка надає їй особистісного смислу [1; 3];
- рефлексія та самопізнання як механізм оцінювання досягнутого [1; 4];
- співпраця та підтримувальне середовище: взаємодія студента з викладачем, інтерактивні форми навчання, спілкування в групі [3; 4].

Таким чином, самореалізація особистості у творчій діяльності є складним поетапним процесом, у якому поєднуються мета, цінності, самопізнання та практична дія. Образотворча, музична й літературно-театральна творчість надають різні засоби самовираження, проте результативними вони стають за умови усвідомленої мети, відповідальності особистості та підтримки з боку середовища. Мистецька діяльність також виконує ресурсну функцію, допомагаючи емоційній регуляції та збереженню психологічного благополуччя. Перспективним напрямом подальших досліджень є порівняльне емпіричне вивчення самореалізації у різних видах творчості з урахуванням віку, мотивації та умов навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пінська О. Л. Психологічні аспекти самореалізації особистості. Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». 2022. № 2 (24). С. 107–112

2. Богачев Р. М., Руденко Т. П., Костроміна Г. М. Творчість як найважливіша умова саморозвитку та спосіб самореалізації особистості. Освітній дискурс. 2022. Вип. 42 (10–12).

3. Вовкочин Л. Ю. Можливості творчості як ресурсного джерела психологічного здоров'я особистості. Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія. Суми: ВД «Гельветика», 2025. Вип. 2. С. 42–46.

4. Шепельова М. В. Вплив художньої творчості на суб'єктивне благополуччя молоді в складних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. 2025. Т. 36 (75). № 2. С. 35–41.

УДК 005.21:005.332.1-057.17

ГОЛУБ Д. П., здобувачка вищої освіти
Науковий керівник **– ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

В роботі обґрунтовано значення стратегічного управління та ключову роль менеджера у забезпеченні ефективного розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Проаналізовано основні функції менеджера у формуванні й реалізації стратегії.

Ключові слова: цілі, реалізація, стратегічного бачення, управління, комунікація, лідерство.

У сучасних умовах діяльність організацій характеризується динамічністю, невизначеністю та необхідністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для українських організацій це особливо актуально через економічні, безпекові, кадрові та технологічні виклики. Тому

стратегія має розглядатися не лише як довгостроковий план, а як інструмент визначення напрямів розвитку та прийняття управлінських рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє менеджер, який забезпечує зв'язок між стратегічними цілями та їх практичною реалізацією. Як зазначає Н. Ю. Захарова, стратегічне управління має забезпечувати адаптацію підприємства до динамічного середовища, визначення довгострокових орієнтирів та стійкість до зовнішніх загроз [1].

Одним із ключових завдань менеджера є формування стратегічного бачення та визначення напрямів розвитку організації. Для цього він оцінює внутрішні ресурси, сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. На основі такого аналізу визначаються стратегічні цілі та пріоритети. О. В. та Н. С. Степанови зазначають, що формування стратегії охоплює визначення місії, встановлення цілей, вибір альтернатив розвитку та подальше оцінювання результатів [2]. Водночас стратегія не повинна бути незмінною, оскільки умови діяльності організації можуть швидко змінюватися. Д. О. Хахалєв наголошує на необхідності формування адаптивних стратегій, здатних реагувати на економічні, безпекові, кадрові та технологічні зміни [3].

Не менш важливою є роль менеджера у реалізації стратегії. Саме на цьому етапі стратегічні цілі перетворюються на конкретні завдання та управлінські рішення. Менеджер розподіляє ресурси, визначає відповідальних працівників, координує діяльність підрозділів, встановлює строки та контролює результати. Отже, ефективність стратегії залежить не лише від якості її розроблення, а й від здатності менеджера забезпечити її практичне виконання [2].

Важливою складовою реалізації стратегії є управління персоналом. Працівники безпосередньо забезпечують виконання стратегічних завдань, тому їхня компетентність, мотивація та готовність до змін впливають на досягнення цілей організації. Т. В. Чатченко, І. О. Штеймиллер, О. В. Заіка та Н. С. Балєсна визначають персонал як ключовий ресурс реалізації стратегії та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [4]. Тому менеджер має не лише розподіляти завдання, а й забезпечувати професійний розвиток працівників, формувати систему мотивації та підтримувати їхню готовність до організаційних змін.

Окреме значення має комунікаційна роль менеджера. Для реалізації стратегії працівники повинні розуміти не лише свої завдання, а й загальні цілі організації. О. В. Гнилянська зазначає, що інформаційно-комунікаційний менеджмент забезпечує отримання та поширення інформації, необхідної для формування й реалізації стратегічних рішень [5]. Тому менеджер має забезпечувати зрозумілу комунікацію стратегічних цілей, зворотний зв'язок із працівниками та своєчасне реагування на проблеми.

Ще одним важливим аспектом є лідерство менеджера. У процесі реалізації стратегії він має не тільки приймати рішення, а й формувати бачення майбутнього організації, мотивувати працівників та підтримувати їх готовність до змін. С. Бондаренко, Б. Бондаренко та В. Годз наголошують на значенні лідерства для формування та реалізації стратегії, зокрема у визначенні напрямів розвитку, пріоритетів і забезпеченні мотивації персоналу [6].

Отже, менеджер є ключовою ланкою між формуванням стратегії та її практичною реалізацією. Його роль охоплює стратегічний аналіз, визначення цілей, прийняття управлінських рішень, розподіл ресурсів, управління персоналом, комунікацію, мотивацію, лідерство та контроль результатів. В умовах постійних змін менеджер має забезпечувати не лише виконання визначеної стратегії, а й її своєчасне коригування. Таким чином, результативність стратегії значною мірою залежить від здатності менеджера перетворити стратегічні орієнтири на узгоджені дії працівників та забезпечити адаптацію організації до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарова Н. Ю. Стратегічне управління в умовах трансформації та розвитку сучасного бізнес-середовища. Бізнес Інформ. 2025. №9. С. 392–399. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-9-392-399

2. Степанова О. В., Степанова Н. С. Методичний підхід до формування та оцінки стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2025. №4. С. 318–324. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-4-318-324

3. Хахалєв Д. О. Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2025. № 6(209). С. 119-129. DOI: 10.20998/2313-8890.2025.06.09

4. Чатченко Т. В., Штеймиллер І. О., Заіка О. В., Балєсна Н. С. Роль системи управління персоналом у забезпеченні реалізації стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 517–523. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-517-523

5. Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління" 2024. Вип. 8. № 2. С. 182–196. DOI: 10.23939/semi2024.02

6. Бондаренко, С., Бондаренко, Б., & Годз, В. (2024). Зелене і цифрове лідерство та їх вплив на ефективність реалізації стратегії підприємства. Економіка та суспільство, (70). 10.32782/2524-0072/2024-70-84

УДК 338.242:005.51

ЗЕЛЕНКО Г.Д., здобувачка вищої освіти
Науковий керівник **– ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ НА УСПІШНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В роботі обґрунтовано роль ефективного управління як ключового чинника успішної реалізації стратегії підприємства, цифровізації та посилення конкуренції. Проаналізовано основні управлінські механізми забезпечення стратегічних цілей, зокрема конкретизацію завдань, гнучкість управління.

Ключові слова: контроль, зворотний зв'язок, комунікація, гнучкість, адаптація.

Розроблення стратегії саме по собі не гарантує результату: значною мірою успіх залежить від якості управління, яке забезпечує її втілення. В умовах воєнної нестабільності, цифровізації та посилення конкуренції розрив між задуманим і реалізованим стає особливо відчутним. Актуальність теми зумовлена потребою визначити, які управлінські механізми дозволяють підприємству перетворити стратегічні наміри на практичні результати та забезпечити стійкість у мінливому середовищі.

Передусім слід розмежовувати оперативне й стратегічне управління. Оперативне управління зосереджене на повсякденних завданнях і короткостроковій ефективності, тоді як стратегічне забезпечує відповідність між цілями організації та можливостями зовнішнього середовища. Саме реалізацію стратегії вважають найскладнішим етапом управлінського циклу, оскільки стратегія повинна перетворитися на комплексний набір показників, характерних для кожного рівня структури компанії. Без такої декомпозиції загальні цілі залишаються декларативними. Водночас навіть найбільш докладно сформульовані стратегії потребують постійного моніторингу, адже зовнішні та внутрішні умови можуть змінюватися непередбачувано [1]. Регулярна оцінка результатів дає змогу вчасно виявляти відхилення від плану, оптимізувати використання ресурсів і коригувати рішення до того, як помилки стануть критичними. Отже, ефективне управління починається там, де загальна мета набуває вимірюваних завдань для кожного підрозділу і супроводжується системним зворотним зв'язком.

Другою необхідною умовою є гнучкість управлінської системи. Нестабільність, спричинена кризами або військовими конфліктами, вимагає від підприємств здатності до швидкої перебудови, впровадження проактивних стратегій та використання адаптивних механізмів для збереження й розвитку конкурентних переваг [2]. Стратегія, яку неможливо коригувати за зміни обставин, втрачає практичну цінність. Керівництво має працювати на випередження – прогнозувати ризики, формувати сценарії розвитку та оперативно перерозподіляти ресурси, а не лише реагувати на вже відбуті події. Саме така проактивна позиція дозволяє підприємству не лише виживати в кризових умовах, а й шукати нові можливості для зростання.

Третя умова стосується організаційної структури та управління змінами. Для досягнення стратегічних цілей необхідно створити спеціалізовану управлінську структуру, здатну інтегрувати та координувати роботу функціональних і виробничих підрозділів у межах інноваційних процесів. За недостатньої ефективності управління змінами підприємство ризикує втратити конкурентні переваги. Не менш значущою є якість комунікації: її недостатня ефективність між керівництвом і

персоналом може спотворити розуміння цілей змін і викликати опір з боку працівників [3]. Таким чином, саме координація, комунікація та контроль визначають, чи буде стратегія реалізована на практиці, а не залишиться документом, відірваним від реальної діяльності організації.

Окремого значення в сучасних умовах набуває управління цифровими ризиками. Цифрова трансформація підприємств супроводжується не лише новими можливостями, а й суттєвими загрозами, пов'язаними з кібербезпекою. Необхідна дорожня карта одночасного впровадження інновацій та управління ризиками передбачає розгляд кібербезпеки як невід'ємної складової стратегії, а не як додаткового елемента, який можна впровадити пізніше [4]. Ефективне управління в цій сфері означає баланс між розвитком і захистом: підприємство має одночасно модернізувати бізнес-процеси та забезпечувати стійкість інформаційних систем. Ігнорування цифрових ризиків може звести нанівець навіть найбільш продуману стратегію розвитку.

Подібний підхід актуальний не лише для бізнесу, а й для публічного сектору. У звіті ОЕСР щодо публічного управління в Україні акцентується увага на потребі в послідовних і практично застосовних рекомендаціях, спрямованих на зміцнення стійкості, ефективності та демократичної якості державного управління [5]. Ідеться не про декларації намірів, а про конкретні, поетапні кроки, які можна реалізувати в умовах обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності. Цей досвід підтверджує загальну закономірність: успішна реалізація стратегії залежить від здатності управлінської системи перетворювати цілі на вимірювані дії, адаптуватися до змін і забезпечувати постійний контроль результатів.

Отже, ефективне управління виступає ключовою умовою реалізації стратегії підприємства. Воно забезпечує конкретизацію стратегічних цілей, гнучкість у відповідь на зовнішні виклики, узгодженість організаційної структури, якісну комунікацію, контроль ризиків і зворотний зв'язок. Підприємства, які системно поєднують ці елементи, мають значно вищі шанси не лише зберегти, а й посилити свої конкурентні позиції навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовк, В., & Дорошенко, В. (2024). Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (68). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68

2. Білоус, С., Трохименко, А., & Камінський, В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство, (68). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62

3. Левицький, В. (2024). Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. Економіка та суспільство, (67). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129

4. Мазоренко, О., & Герман, Я. (2025). Рекомендації щодо розробки стратегічного фреймворку для управління цифровою трансформацією з урахуванням кібербезпеки на виробничих підприємствах. Економіка та суспільство, (77). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-60

5. ОЕСР (2026), Огляд державного управління України, Огляди державного управління ОЕСР, Видавництво ОЕСР, Париж, https://doi.org/10.1787/7810f059-en

УДК 316.46-057.177:005.21

ПОШТАР Н.А., здобувачка вищої освіти
Науковий керівник **– ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

ВПЛИВ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

В роботі обґрунтовано важливість лідерських якостей керівника для досягнення довгострокових цілей організації. Проаналізовано вплив особистих і професійних якостей на мотивацію персоналу, корпоративну культуру, комунікацію та здатність підприємства адаптуватися до змін.

Ключові слова: цілі, результат, стратегія, відповідальність, креативність, командна робота.

Керівник є невід'ємною частиною будь-якого підприємства. В сучасному світі особливо цінуються лідерські якості, які напряму впливають на досягнення стратегічних цілей. На

результативність роботи організації впливає те, як керівник використовує наявні ресурси та організовує роботу працівників. Сьогодні ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівника поєднувати класичні управлінські функції з лідерськими якостями, що забезпечують гнучкість, адаптивність та інноваційний розвиток організації [1].

Стратегічне управління – це складний процес під час якого підприємство визначає довгострокові цілі, шукає шляхи досягнення їх, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі. Під час визначення напрямку розвитку організації величезну відповідальність несе саме керівник. Лише справжній лідер може нести таку ношу та координувати підлеглих в правильному напрямку. Для цього управлінець повинен мати неабиякий авторитет. Справді ефективний очільник здатний не лише приймати стратегічні рішення, а мотивувати команду до їх реалізації.

Важливою рисою керівника є здатність бачити перспективу та передбачати можливі зміни. Це дає підприємству переваги в конкурентній боротьбі й допомагає своєчасно реагувати на нові можливості та загрози. Водночас значну роль відіграє особиста ефективність керівника, яка проявляється в умінні організувати власну роботу, раціонально використовувати час і ресурси та приймати обґрунтовані рішення. Оскільки ефективні керівники завжди були опорою організацій, необхідно, щоб вони характеризувалися не лише компетентністю, а й демонстрували високу якість особистого характеру. У слабкій організації справа часто не в поганих програмах, а в низькій якості лідерства на персональному рівні [2]. Крім того, керівник повинен уміти добирати підходи до управління залежно від ситуації та потреб колективу, адже «ефективність лідера залежить від здатності комбінувати різні стилі поведінки» [3]. Отже, успіх підприємства залежить не лише від правильно обраної стратегії, а й від особистих якостей керівника, його відповідальності, гнучкості та вміння організовувати роботу колективу.

Важливо щоб керівник був емоційно стабільним так як не всі колеги можуть оптимістично реагувати на обрану стратегію. Тому важливо вміти пояснити та відстояти свою позицію, не ставити під сумнів свою компетентність. Від керівника залежить наскільки цілі стратегічного значення будуть зрозумілі для команди. Якщо працівники розуміють свою роль у досягненні спільної мети, реалізації стратегії стає більш узгодженою. Лідер не просто мотивує виконувати поставлені задачі, а робить людей дійсно зацікавленими у досягненні довгострокових цілей. У процесі реалізації стратегії обов'язково потрібно забезпечити якісну комунікацію між всіма підрозділами організації, завдяки чому рішення доходять до виконавця швидше. Часто у процесі з'являються потреба змін, особливо в умовах невизначеності. Для зменшення опору зі сторони підлеглих обов'язково потрібно пояснювати причину таких змін і показувати їхнє значення для майбутнього підприємства. Ефективний лідер, повинен формувати та підтримувати позитивну корпоративну культуру на підприємстві, яка сприятиме додатковій мотивації та відчуттю залученості працівників для досягнення останніми стратегічних цілей підприємства [4]. Така культура має ґрунтуватися на відповідальності, чесності, ініціативності та командній роботі. Таким чином керуючий є своєрідною ланкою між стратегією та її виконанням.

Наслідки недостатньо розвинених якостей обов'язково будуть відображатися на ефективності роботи підприємства. Насамперед це проявляється у зниженні мотивації персоналу. Розгубленість, яка призводить до частих конфліктів та комунікативних проблем. Організація втрачає здатність адаптуватися до змін. У результаті чого ставить під сумнів виконання стратегічних цілей.

Для керівника навчання та професійний розвиток є обов'язковим. Особливу увагу потрібно приділити розвитку емоційного інтелекту і комунікативних навичок, а також формуванню стратегічного та критичного мислення. Крім того, керівнику важливо розвивати креативність і вміння знаходити нові способи розв’язання проблем. Інноваційний лідер поєднує стратегічне мислення з умінням працювати з процесами генерації й реалізації ідей, трансформуючи їх у конкурентні переваги [5].

Успіх стратегії залежить не лише тільки від змісту, а й від того наскільки керівник компетентний у своїй сфері відповідальності. Чи здатний він донести інформацію працівникам і чи може він організувати спільну роботу. Вміння стратегічно мислити та мотивувати допомагають

об'єднувати колектив навколо спільної мети. Тому ефективне лідерство є одним з ключових чинників для досягнення довгострокових цілей стратегічного характеру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартин О. М., Кутень С. І. Лідерство як складова ефективного управління організацією. Innovation and Development in World Science : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Цюрих, 2026. С. 410. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2026/04/INNOVATION-AND-DEVELOPMENT-IN-WORLD-SCIENCE-29-31.03.26.pdf
2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. С. 11–21. Вип. 3. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02
3. Artamonova, H., Oleshchenko, V., & Mykhatska, A. (2025). Стратегічне лідерство та стилі поведінки у міжнародному бізнесі. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 4(18), 274–290. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0423
4. Ігнатьєва І. А., Олексієнко О. М. Лідерство в системі стратегічного управління підприємством. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Т. 1. Київ, 2023. С. 130. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/accfaea3-67c5-416b-9e20-9300f6a44531/content
5. Швець, В. Я., Дубєй, Ю. В., Папіж, Ю. С., & Юденко, В. В. (2025). Комплексний підхід до розвитку компетенцій інноваційного лідерства через синергію особистого управління, креативності та стратегічного менеджменту. Актуальні питання економічних наук, (17). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17976187

УДК 005.53:005.21

КРИВОВ'ЯЗ І. І., здобувач вищої освіти
Науковий керівник **– ГРИНЧУК Ю. С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В роботі досліджено особливості прийняття управлінських рішень у стратегічному розвитку організації. Визначено сутність стратегічних рішень, їхню багатокритеріальність і зв'язок зі стратегічним плануванням. Проаналізовано ризики та чинники успіху в сучасних трансформаціях. Запропоновано напрями вдосконалення їх прийняття та реалізації.

Ключові слова: стратегічні рішення, стратегічний розвиток, управлінські рішення, стратегічне планування, ризики, цифровізація, багатокритеріальність.

Прийняття управлінських рішень є квінтесенцією управлінської діяльності, а в контексті стратегічного розвитку організації воно набуває визначального значення, оскільки формує довгострокові перспективи та стійкість підприємства. Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми. Стратегічні рішення, на відміну від, наприклад, оперативних, характеризуються слабкою структурованістю, новизною, орієнтацією на прогнозні оцінки та потенційно важливими наслідками для організації [1]. Вони мають відповідати вимогам обґрунтованості, своєчасності, гнучкості, комплексності та правомірності.

У сучасних умовах, підприємства України функціонують під впливом економіко-політичних трансформацій, воєнних викликів, нестабільності ринку та обмеженості фінансових ресурсів. Це зумовлює необхідність врахування широкого спектру ризиків: економічних, політичних і регуляторних, технологічних, соціальних та кадрових. Стратегічний розвиток організації неможливий без інноваційності, адаптивності організаційної структури, цифровізації бізнес-процесів та залучення стратегічного партнерства [2].

Також особливістю стратегічних рішень є їхня багатокритеріальність. Процес їх прийняття передбачає врахування фінансових і людських ресурсів, ризиків, можливостей для розвитку,

технологічних трендів та змін у політичному середовищі. Важливу роль відіграє особа, яка приймає рішення, її судження, емоції та особистісні характеристики. Розглядати цей процес прийняття слід як послідовність етапів, що супроводжує стратегічне планування: від визначення поточного стану організації до досягнення стратегічних цілей. На кожному етапі приймаються відповідні стратегічні рішення, які є основою для формулювання вимог наступного етапу [3].

Стратегічний підхід до прийняття та реалізації управлінських рішень, передбачає, що керівництво має, як реагувати на поточні проблеми, так й завчасно визначати напрями розвитку, прогнозувати зміни, оцінювати ризики, формувати альтернативні сценарії дій та забезпечувати узгодженість між ресурсами і цілями. Прийняття стратегічно орієнтованого рішення включає виявлення проблеми, аналіз середовища, формування та вибір альтернатив. Не менш важливим є етап реалізації, оскільки саме він визначає, чи перетвориться стратегічний задум на реальні зміни. Практика засвідчує, що навіть правильно сформульоване рішення може залишитися декларативним без належного організаційного, фінансового, кадрового та інформаційного забезпечення [4].

Взаємозв'язок прийняття та реалізації стратегічних рішень є критичним. Окремо слід зазначити, що Стратегічний підхід до реалізації рішень передбачає гнучкість і готовність до коригування дій, оскільки в процесі виконання можуть виникати нові обставини, додаткові ризики або зміни у зовнішньому середовищі. Контроль має бути інструментом своєчасного виявлення відхилень та коригування дій.

У контексті стратегічного розвитку організації важливо враховувати етапи, які пройшли українські підприємства. Можна виділити чотири етапи: перехід до ринкової економіки (90-ті), інтеграція у світову економіку (2000-ні), орієнтація на європейські стандарти та цифровізацію (2010–2020), подолання наслідків повномасштабного вторгнення (з 2022 року) [2]. Це вимагає від менеджерів приймати рішення, які поєднують поточні завдання з довгостроковими цілями, враховують ризики та забезпечують адаптивність.

Таким чином, прийняття управлінських рішень у стратегічному розвитку організації є складним, багатоетапним процесом, що вимагає системного підходу, врахування багатьох критеріїв, ризиків та особливостей особи, яка приймає рішення. Успішність стратегічного розвитку залежить від якості як прийняття, так і реалізації стратегічних рішень.

Отже, стратегічні рішення є ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей організації. Для підвищення ефективності їх ухвалення та реалізації доцільно:

1) запровадити обов’язкове сценарне планування для швидкого перемикання між стратегіями;

2) створити базу знань щодо ухвалених рішень для накопичення досвіду та зменшення повторюваних помилок;

3) запровадити пострішеннєвий аудит для перегляду реалізованих рішень на актуальність із правом коригування або скасування;

4) розвивати компетенції менеджерів щодо роботи в умовах невизначеності для готовності діяти в кризових умовах;

5) формувати культуру відкритого обговорення ризиків для виявлення загроз на ранніх етапах.

Це сприятиме сталому розвитку, зміцненню конкурентних позицій та підвищенню якості управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, М. Ф. Мормуль, Т. О. Пасічник [та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. 279 с. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/7822

2. Шарапа В.Г., Бреус С.В. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху. Економіка, управління та адміністрування. № 4 (114). 2025. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-19-25

3. Кириченко О.М., Єрьомін М.В. Особливості прийняття стратегічних рішень. Агросвіт. 2025. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.5.85

4. Малиновський Ю.В., Кудляк В.Я. Стратегічний підхід до прийняття та реалізації управлінських рішень на сучасному підприємстві. Актуальні питання у сучасній науці. 2026. № 5(47). С. 405–412. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-5(47)-405-412

УДК 005.591.3:005.21:005.334

ТЕРНОВА О.О., здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: МОТИВИ І РИЗИКИ

У роботі проаналізовано ключові чинники, переваги та потенційні загрози диверсифікації бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища. Обґрунтовано необхідність зваженого підходу до розширення меж діяльності для мінімізації фінансових ризиків, забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Ключові слова: мінімізація ризиків, синергетичний ефект, оптимізація ресурсів, диверсифікація, стратегічні альянси.

У сучасному динамічному середовищі ринкові умови змінюються з вражаючою швидкістю, що змушує бізнес шукати нові шляхи для збереження стійкості та подальшого розвитку. Одним із найважливіших стратегічних інструментів є диверсифікація діяльності, яка дозволяє зменшити залежність компанії від одного напряму чи продукту, мінімізувати фінансові ризики та оптимізувати використання наявних ресурсів. Водночас вихід на нові ринки супроводжується ризиками розпорошення сил, виникнення внутрішніх конфліктів та втрати фокусу на основному бізнесі. Дослідження причин, переваг та загроз диверсифікації є надзвичайно актуальним для формування ефективних бізнес-стратегій підприємств.

У сучасному динамічному світі ринкові умови змінюються з вражаючою швидкістю, змушуючи бізнес постійно шукати нові шляхи для збереження стійкості та подальшого розвитку. Одним із найбільш відповідальних та стратегічно важливих кроків на цьому шляху є диверсифікація, головне завдання якої полягає у зменшенні залежності компанії від одного конкретного продукту чи напряму діяльності. Водночас слід розуміти, що диверсифікація не є універсальними ліками від усіх проблем: вона здатна як піднести компанію на нові висоти, так і повністю її зруйнувати у разі необдуманих дій [1].

Рішення про розширення меж бізнесу зазвичай зумовлене кількома ключовими чинниками. Насамперед вагомим стимулом виступає прагнення досягти економії за рахунок масштабу, коли постійні витрати на управління, маркетинг, розробку та логістику розподіляються між більшою кількістю товарів. Крім того, виникає позитивний ефект синергії, коли використання наявної інфраструктури для нових продуктів суттєво знижує витрати на кожен з них.

Іншою важливою причиною є прагнення ефективно задіяти вільні ресурси компанії. Сезонні простої обладнання, незадіяні виробничі площі чи не до кінця завантажений персонал створюють «паузи», які можна заповнити випуском нової продукції без значних додаткових інвестицій [2].

Незмінно актуальним залишається і прагнення знизити ризики, дотримуючись відомого принципу диверсифікації портфеля. Концентрація на єдиній сфері робить компанію вразливою до ринкових коливань та дій конкурентів. Натомість вихід у нові, навіть не пов'язані між собою галузі , дає змогу компенсувати збитки в одному напрямі за рахунок прибутковості іншого. Не менш важливу роль відіграють амбіції керівництва та власників, які прагнуть вивести компанію на міжнародний рівень, підвищити її капіталізацію чи зайти у перспективні ніші. Це також стає способом вибудувати власну замкнену систему виробництва, мінімізуючи залежність від постачальників чи клієнтів.

Окрім цього, розширення часто відбувається через спільну роботу та альянси, де один підрозділ або партнер відповідає за інновації, а інший – за масове виробництво та дистрибуцію. Це дає змогу швидше й дешевше освоювати нові ринки. Нарешті, партнерства та поглинання стають найкоротшим шляхом до отримання критично важливих технологій, патентів, доступу до нових баз покупців, рідкісної сировини та висококласних фахівців, на самостійне здобуття яких пішли б роки [3].

Проте за привабливими перспективами диверсифікації криються суттєві ризики. Найперша небезпека полягає у розпорошенні сил і втраті фокусу, коли надмірні витрати ресурсів на нові напрями призводять до занепаду основного бізнесу, який формує базовий дохід. Не менш критичним є брак досвіду на нових сегментах ринку, адже незнання специфічної поведінки покупців, дій конкурентів чи регуляторних норм тягне за собою значні помилки.

Часто компанії потрапляють у пастку ілюзії вигоди, коли очікувана на папері синергія виявляється недосяжною через складність практичного об'єднання різних напрямів у єдину систему. До того ж масштабні зміни нерідко супроводжуються внутрішніми конфліктами та супротивом працівників через різницю в корпоративних культурах і підходах до роботи. Нарешті, фінансове перенапруження та тривалий термін окупності нових проєктів за неналежного розрахунку ресурсів можуть поставити компанію на межу банкрутства [4].

Тому, диверсифікація має бути ретельно виваженим кроком, а не емоційним рішенням у відповідь на тимчасові труднощі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дідович, І. І., Атаманчук, З. А., Маліновська, М. В., & Зюбрик, Д. І. (2024). Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. Ефективність державного управління, 1(78/79), 107–111. DOI: https://doi.org/10.36930/507816

2. Козик, В.В., & Степанків, Н.З. (2024). Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства. Бізнес Інформ , № 2 , 153-159. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-153-159

3. Басюркіна Н. Й., Седікова І. О., Момот К. В. (2022). Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки, № 2, с. 440–446. DOI: 10.36887/2415-8453-2022-2-54

4. Мартіянова, М., Купріна, Н., Басюркіна, Н., & Момот, К. (2023). Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 320(4), 440-445. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-320-4-66

УДК 658.5:005.21

ГУТНИК А.Ю., здобувачка вищої освіти
Науковий керівник **– ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В роботі проаналізовано роль ефективного управління в реалізації стратегії підприємства. Обґрунтовано, що досягнення стратегічних цілей, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства залежить від узгодженої взаємодії всіх елементів системи управління.

Ключові слова: бізнес-процеси, стратегічні цілі, результат, адаптація, мотивація, цифровізація.

У сучасних умовах діяльність підприємства залежить не лише від правильно сформованої стратегії, а й від того, наскільки ефективно вона реалізується на практиці. Стратегічні цілі визначають напрям розвитку підприємства, однак саме система управління забезпечує перетворення цих цілей на конкретні рішення, дії та результати. Тому ефективне управління доцільно розглядати як один із ключових чинників конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Ефективність управління насамперед проявляється у здатності підприємства раціонально використовувати наявні ресурси та досягати визначених цілей. Як зазначають Л. Шитікова, С. Головатенко та С. Круглов, «ефективність управління визначається ступенем реалізації загальних цілей підприємства» [1]. Таким чином, це положення є особливо важливим для стратегічного управління, оскільки сама наявність стратегії ще не гарантує її результативності. Якщо управлінські рішення не узгоджені із цілями підприємства, ресурси використовуються нераціонально, а результати не контролюються, стратегія залишається переважно формальним документом.

Важливою складовою ефективного управління є організація бізнес-процесів. Вони поєднують окремі підрозділи, працівників і ресурси в єдину систему, спрямовану на досягнення визначеного результату. Мірошнік, Артимишин та Скабара визначають бізнес-процеси як «сукупність взаємопов'язаних дій та етапів, спрямованих на створення цінності для клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства» [2]. Отже, ефективне управління передбачає не лише контроль окремих операцій, а й розуміння того, як вони взаємопов'язані та впливають на кінцевий результат.

На практиці це означає необхідність постійного планування, аналізу, контролю та коригування управлінських рішень. Підприємство повинно оцінювати, чи відповідають фактичні результати запланованим показникам, визначати проблемні ділянки та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Одним із важливих інструментів такого оцінювання є система ключових показників ефективності (KPI), яка дає змогу порівнювати заплановані та фактичні результати, а також приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Окрему увагу необхідно приділяти людському фактору. Навіть добре розроблена стратегія не може бути реалізована без працівників, які розуміють поставлені цілі та мають відповідну мотивацію і компетентності. В. Патока наголошує, що «система управління персоналом є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту, що потребує постійного аналізу, адаптації та вдосконалення. В умовах трансформації економічного середовища та викликів воєнного часу, особлива увага має бути приділена формуванню стійких, мотививованих та висококваліфікованих працівників, зданих забезпечити ефективну функцію та розвиток організації, що, в першу чергу, передбачає інтеграцію кадрової політики із загальною стратегією підприємства та активним впровадженням інноваційних підходів до управління в цілому» [3]. Це означає, що кадрова політика підприємства має бути безпосередньо пов'язана із його загальною стратегією. Підбір працівників, професійний розвиток, мотивація, оцінювання результативності та створення сприятливих умов праці повинні розглядатися не окремо, а як елементи єдиної системи управління.

Особливої актуальності це набуває для українських підприємств, які працюють в умовах нестабільності та воєнних викликів. У таких умовах стратегія підприємства має бути не тільки довгостроковою, а й достатньо гнучкою. Зміна попиту, нестача ресурсів, кадрові ризики, цифровізація та необхідність швидкого реагування на зовнішні фактори вимагають від керівництва здатності оперативно коригувати управлінські рішення без втрати загального стратегічного напряму. Дослідження сучасних українських підприємств також показують необхідність переходу від пасивного реагування на проблеми до активного використання сучасних методів управління, цифрових технологій та інструментів аналізу.

Таким чином, ефективне управління є не окремим елементом діяльності підприємства, а механізмом, який забезпечує практичну реалізацію його стратегії. Його результативність визначається здатністю поєднати стратегічні цілі, ресурси, бізнес-процеси, персонал та систему контролю в єдину узгоджену систему. Тобто, підприємство може мати якісну стратегію, але без ефективного управління вона не забезпечить очікуваного результату. Саме тому сучасний менеджмент має бути орієнтований не лише на вирішення поточних завдань, а й на постійне вдосконалення процесів, розвиток персоналу, адаптацію до змін та оцінювання досягнення стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шитікова, Л., Головатенко, С., & Круглов, С. (2025). Управління ефективністю діяльності підприємств – запорука інноваційної привабливості та прибутковості публічної політики країни. Управління змінами та інновації, (14), 181-185. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-29

2. Мірошник, Р., Артимишин, Ю., & Скабара, І. (2025). Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Економіка та суспільство, (79). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-100

3. Патока В. В. Сучасні особливості забезпечення ефективного управління персоналом на підприємствах України: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-159

УДК 334.722.012.54:338.26:005.21

ТОРЛОПОВ М. Л., здобувач вищої освіти
Науковий керівник **– ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ

В роботі обґрунтовано дуальну природу стратегічного планування в малому бізнесі, де висока гнучкість і швидкість прийняття рішень поєднуються з критичною вразливістю до людського фактора та зовнішніх шоків. Проаналізовано ключові етапи розробки стратегії в умовах дефіциту ресурсів.

Ключові слова: інвестиції, бізнес-план, оборотні кошти, гнучкість, державні програми, можливості, загрози.

У сучасних умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від здатності зазирати в майбутнє та адаптуватися до змін. Стратегічний менеджмент традиційно асоціюється з великими корпораціями, які володіють значними ресурсами, розгалуженою структурою та штатом аналітиків. Проте малий бізнес, що формує основу ринкової економіки багатьох країн, також потребує чітких орієнтирів та довгострокового бачення.

Специфіка стратегічного планування в малому бізнесі кардинально відрізняється від методології великих корпорацій. Якщо на великих підприємствах цей процес носить формалізований, забюрократизований і довгостроковий характер, то в малому бізнесі він здебільшого є неформальним, інтуїтивним та гнучким. Керівник малого підприємства зазвичай поєднує функції власника, топ-менеджера та рядового виконавця, що дозволяє йому миттєво реагувати на зміни ринкової кон'юнктури без необхідності узгодження рішень на численних рівнях управління. Стратегічні цілі тут часто існують не у вигляді детальних письмових звітів чи стратегічних картах, а у свідомості засновника, який чітко бачить місію власної справи. Проте відсутність формалізованих процедур має і зворотний бік: стратегія стає вразливою до людського фактора, а у разі відходу чи вигорання лідера підприємство ризикує втратити свій вектор розвитку.

Стратегічне планування – це складний процес, який включає в себе ряд принципів, що допомагають організаціям розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення своїх довгострокових цілей [1]. Найчастіше, малий бізнес, що вимагає для старту невеликі інвестиції, не має достатньо опрацьованого бізнес-плану. А однією з проблем, яку доводиться вирішувати власнику малого підприємства є дефіцит оборотних коштів. Тобто планування грошових потоків є важливою частиною стратегії малого підприємства [2].

Процес розробки стратегії в малому бізнесі охоплює кілька базових етапів, хоча вони й проходять у спрощеному вигляді.

Першим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На відміну від великого бізнесу, який замовляє масштабні маркетингові дослідження, власники малих підприємств спираються на особистий досвід, прямі контакти з клієнтами та знання локального ринку.

Другий етап полягає у визначенні стратегічних пріоритетів. Для малого бізнесу критично важливим є фокусування на вузьких нішах, де він може забезпечити максимальну гнучкість, унікальність продукту чи високий рівень персоналізованого сервісу, уникаючи прямої конкуренції з гігантами ринку.

Третій етап передбачає реалізацію та контроль. Тут головною перевагою є швидкість впровадження інновацій або зміни асортименту, оскільки мала організаційна структура не потребує тривалих трансформацій.

Незважаючи на очевидні переваги гнучкості, практична реалізація стратегічного планування в малому бізнесі наштовхується на суттєві обмеження. Найголовнішим бар'єром є

гострий дефіцит фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Додатковим обмеженням є недостатній обсяг бюджетного фінансування цільових державних програм та підтримки малого та середнього бізнесу [3]. Малі підприємства зазвичай не мають можливості залучати високооплачуваних стратегічних консультантів, створювати спеціалізовані аналітичні відділи чи виділяти значні бюджети на довгострокові ризиковані проєкти. Сутність стратегічного планування полягає в сукупності дій та рішень розроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій аби допомогти підприємству досягнути глобальні цілі [4].

Стратегічне планування грунтується на основних положеннях - принципах стратегічного планування, які характеризують планову діяльність підприємст ва. Дотримання їх дасть змогу поліпшити якість процесів управління на підприємстві [5]. Кожен вільний ресурс спрямовується на поточне виживання, забезпечення операційної діяльності та покриття щоденних витрат, через що на стратегічні сесії банально не вистачає часу. Крім того, малий бізнес є надзвичайно чутливим до зовнішніх шоків – економічних криз, коливань валютних курсів, податкових змін чи адміністративного тиску. Будь-яка непередбачувана подія здатна зруйнувати навіть найоптимістичніші плани, змушуючи підприємців зосереджуватися виключно на короткостроковому реагуванні, а не на стратегічному баченні.

Отже, процес стратегічного планування в малому бізнесі має унікальну дуальну природу. З одного боку, він виступає інструментом виживання та забезпечення конкурентних переваг за рахунок високої гнучкості, здатності до швидких маневрів та орієнтації на потреби локального споживача. З іншого боку, повноцінна реалізація стратегічного менеджменту суттєво обмежується дефіцитом фінансів, браком кваліфікованих кадрів для аналітичної роботи та високою залежністю від зовнішніх ризиків. Успіх малого підприємства в довгостроковій перспективі залежить від здатності власника знаходити баланс між оперативним управлінням та елементами стратегічного мислення, адаптуючи класичні інструменти під власні потреби без надмірної бюрократії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16
2. Василига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.151
3. Акулюшина М.О., Лук'янчук О.М., Адирова Т.І. Особливості стратегічного планування в умовах невизначенності. Економіка та суспільство. 2025. №74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119
4. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут. 2022. № 22. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143 .
5. Морозова М.Е. Стратегічне планування. поняття і етапи стратегічного планування. Scientife Journal Virtus. Київ. 2019. №35. С. 267-270. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/Морозова_стаття_.pdf

УДК 005.51:504.06

ГРИНЧУК К. В., здобувачка вищої освіти
Науковий керівник **– ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
grynchuk1979@icloud.com

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В роботі розглянуто роль стратегічного менеджменту у формуванні екологічно відповідальної моделі розвитку підприємства. Розкрито еволюцію підходів до екологічної відповідальності, місце екологічних елементів у процесі розробки стратегії.

Ключові слова: сталий розвиток, ESG, екологічні виклики, стратегічні альтернативи, управлінські рішення, соціальна відповідальність.

У сучасних умовах посилення екологічних викликів, зростання вимог держави, інвесторів і споживачів до прозорості та відповідальності бізнесу екологічна складова перестає бути другорядним напрямом діяльності підприємства. Вона дедалі частіше розглядається як елемент довгострокової стратегії, від якої залежать конкурентоспроможність і життєздатність компанії. Саме тому актуальним є питання про те, яку роль відіграє стратегічний менеджмент у формуванні екологічно відповідальної моделі розвитку підприємства. Метою цієї роботи є визначення місця корпоративної екологічної відповідальності в системі стратегічного управління та виявлення основних інструментів і чинників її впровадження. Сталий стратегічний розвиток підприємства трактується як різновид соціально-економічного розвитку, що здійснюється у гармонії з природним середовищем та не завдає шкоди інтересам майбутніх поколінь [1].

Уявлення про екологічну відповідальність підприємств поступово еволюціонувало. Спочатку вона розумілася переважно як примусова компенсація у грошовій формі збитків, завданих довкіллю у процесі виробничої діяльності. Сучасний підхід передбачає не лише відшкодування шкоди, а й превентивні заходи, які запобігають екологічним втратам та нераціональному природокористуванню, а також підтримку суспільно значущих соціально-екологічних ініціатив [2]. Така зміна акцентів потребує від керівництва системного підходу, оскільки реалізація екологічної відповідальності тісно пов’язана з корпоративною етикою та обраною стратегією розвитку підприємства.

Роль стратегічного менеджменту полягає насамперед у тому, щоб інтегрувати екологічні цілі в загальну архітектуру стратегії, а не залишати їх окремим напрямом діяльності. Екологічні елементи мають бути присутні на кожному етапі стратегічного процесу: від формулювання місії та аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища до вибору стратегічних альтернатив, реалізації й оцінки стратегії. До таких елементів належать запровадження корпоративної екологічної політики, аналіз впливу підприємства на довкілля, ідентифікація екологічних аспектів діяльності, оцінка екологічних ризиків, екологічний аудит та імплементація екологічних програм [2]. Важливою умовою є також принцип інтеграції управління екологічними процесами в загальну систему управління підприємством та принцип відповідальності за екологічні наслідки управлінських рішень.

Інструментарієм формування екологічно відповідальної моделі розвитку виступають концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR), ESG-підходи та міжнародні стандарти екологічного менеджменту, зокрема ISO 14001. За результатами досліджень, їх спільне застосування має синергічний ефект: екологічні та соціальні ініціативи сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню операційних витрат, зміцненню корпоративного іміджу й інвестиційної привабливості, а також стимулюють упровадження «зелених» інновацій [3]. Екологічний менеджмент у стратегічному розвитку впливає на організаційну культуру підприємства, управління природними ресурсами та відходами, енергетичний менеджмент і управління життєвим циклом продукції. Його ефективність залежить від внутрішніх чинників (кваліфікація та мотивація персоналу, наявність ресурсів, рівень відповідальності) і зовнішніх чинників, серед яких ключовими є екологічне законодавство та участь стейкхолдерів [1].

Водночас упровадження екологічно відповідальної моделі супроводжується низкою перешкод. Підприємства стикаються з труднощами адаптації до екологічних стандартів, що зумовлює потребу у відповідних механізмах їх подолання, зокрема у розвитку державно-приватного партнерства для створення сприятливих умов упровадження соціальної відповідальності в контексті «зеленої» економіки [4]. Особливо відчутними ці обмеження є для малих і середніх підприємств: через дефіцит фінансових і кадрових ресурсів вони частіше обирають вибіркові заходи, такі як економія енергії чи мінімізація відходів, замість повної інтеграції екологічної відповідальності у стратегію [3]. Це підкреслює необхідність диференційованого підходу до підтримки таких підприємств.

Отже, стратегічний менеджмент є ключовим чинником формування екологічно відповідальної моделі розвитку підприємства, адже саме він забезпечує перехід від епізодичних природоохоронних заходів до системного врахування екологічних, соціальних та економічних

цілей у довгостроковій стратегії. Корпоративна екологічна відповідальність у такому разі стає не додатковим навантаженням, а засобом підвищення ресурсоефективності, зміцнення репутації та формування стійких конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bielova O. Features of climate and ecological management and marketing as the basis for sustainable strategic development of a modern enterprise. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 3(63). С. 109–115. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-109-115
2. Короленко Р. В. Реалізація екологічної відповідальності підприємства в системі стратегічного управління. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 32, т. 1. С. 119-124. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.32.2016.105332
3. Головань Л. В., Клименко І. В., Чуприна Ю. Ю., Коляда О. В. Стратегії сталого розвитку як основа інтеграції екологічної відповідальності та корпоративних інновацій. Збалансоване природокористування. 2026. № 1. С. 36-43. DOI: https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2026.359905
4. Пшибельський, В., Колосок, А., & Шматковська, Т. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах зеленої економіки. Економіка та суспільство, (69). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-117

УДК 338.436:004.67:339.138:005.21

ДЄДУХОВ С.І., магістрант
Науковий керівник – **ГРИНЧУК Ю.С.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: grynchuk1979@icloud.com

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВДОСКОНАЛЕННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано динаміку доходів і витрат на збут аграрного підприємства та визначено напрями цифровізації B2B-комунікацій, маркетингової аналітики та оцінювання результативності маркетингових рішень.

Ключові слова: цифровий маркетинг, маркетингова стратегія, витрати, збут, B2B-маркетинг, CRM-система.

Цифрова трансформація економіки зумовлює зміну підходів до організації маркетингової діяльності аграрних підприємств, посилюючи значення інформаційних технологій у дослідженні ринкового середовища, взаємодії зі споживачами та прийнятті управлінських рішень. За таких умов маркетингова стратегія має ґрунтуватися не лише на оцінюванні виробничих можливостей підприємства, а й на систематичному аналізі потреб цільових сегментів, конкурентних позицій, каналів збуту та перспектив розвитку ринку. Цифрові інструменти створюють передумови для підвищення обґрунтованості маркетингових рішень, оптимізації витрат і зміцнення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Одним із ключових напрямів застосування цифрових інструментів є маркетингова аналітика. CRM-системи дають змогу систематизувати інформацію про контрагентів, фіксувати історію співпраці, контролювати комерційні пропозиції та аналізувати повторні замовлення. Інструменти бізнес-аналітики (BI) забезпечують узагальнення даних про обсяги реалізації, структуру продажів, ціни та витрати, створюючи інформаційну основу для оцінювання результативності маркетингових рішень [1]. Інтеграція цих інструментів із системами планування ресурсів підприємства сприяє узгодженню збутової діяльності з виробничими, фінансовими й логістичними можливостями.

Важливою передумовою розроблення маркетингової стратегії є врахування структурних змін ринку, характеристик цільових сегментів і конкурентних позицій підприємства [2]. Так, аналітичне оцінювання ринкового середовища формує основу для визначення стратегічних маркетингових пріоритетів. У контексті цифровізації це посилює значення аналітичних інструментів для виявлення перспективних сегментів, адаптації комунікацій і підвищення результативності взаємодії з покупцями.

Важливу роль відіграють цифрові канали комунікації: корпоративний вебсайт, соціальні мережі, електронна пошта, онлайн-презентації, відеоконтент і професійні цифрові платформи. Для аграрних підприємств, які працюють на ринках B2B, особливого значення набувають електронні каталоги, цифрові презентації виробничих можливостей, персоналізовані комерційні пропозиції та системи супроводу замовлень. Такі інструменти можуть сприяти залученню нових партнерів, оперативному обміну інформацією та підвищенню прозорості взаємодії з покупцями.

Практичний інтерес у цьому контексті становить ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія», фінансова звітність якого оприлюднюється на офіційному сайті групи компаній ІМК [3-4]. Дані звітності свідчать про зростання доходу підприємства від реалізації продукції та надання послуг. Упродовж 2024–2025 рр. дохід ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія» від реалізації товарів, готової продукції та надання послуг зріс із 1 554 537 тис. грн до 1 747 393 тис. грн. Визначено, що абсолютний приріст становив 192 856 тис. грн, що відповідає збільшенню на 12,4% порівняно з попереднім роком [3-4]. Важливою характеристикою діяльності ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія» є значення зовнішніх ринків. Згідно з фінансовою звітністю, дохід від покупців-нерезидентів зріс із 1 046 756 тис. грн у 2024 р. до 1 309 500 тис. грн у 2025 р., тобто приблизно на 25,1%. Частка цієї категорії покупців у загальному доході збільшилася з 67,3% до 74,9% [3-4]. Така динаміка засвідчує вагоме значення роботи з іноземними контрагентами в структурі доходів підприємства та актуальність удосконалення цифрової підтримки B2B-комунікацій.

Додатковим напрямом аналізу є динаміка витрат на збут ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія». У 2024 р. вони становили 244 124 тис. грн, а у 2025 р. – 169 739 тис. грн, тобто зменшилися приблизно на 30,5%. Основну частину цих витрат формували послуги доставки, вартість яких скоротилася з 225 162 тис. грн до 153 330 тис. грн [3-4]. З огляду на це, під час удосконалення маркетингової стратегії доцільно приділити увагу не лише залученню покупців, а й цифровому моніторингу витрат на виконання замовлень, координації комунікацій із контрагентами та узгодженню комерційних домовленостей із логістичними можливостями підприємства. Водночас зменшення витрат на збут потребує комплексного оцінювання з урахуванням динаміки доходів, обсягів реалізації продукції та змін у структурі витрат підприємства.

З урахуванням наведених тенденцій перспективним напрямом удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія» є посилення цифрової підтримки роботи з корпоративними покупцями та контрагентами-нерезидентами. Зокрема, доцільно використовувати CRM-інструменти для систематизації контактів, контролю етапів переговорів, збереження історії замовлень і фіксації результатів взаємодії з партнерами. Аналітичні панелі можуть забезпечити регулярний моніторинг структури доходів за видами продукції та категоріями покупців, динаміки замовлень і витрат на збут. Корпоративний вебсайт та цифрові презентаційні матеріали доцільно застосовувати для представлення виробничих можливостей підприємства, характеристик продукції й умов співпраці з потенційними партнерами.

Результативність запропонованих цифрових рішень доцільно оцінювати за системою показників, безпосередньо пов’язаних із цілями маркетингової стратегії. До них варто включити кількість залучених нових корпоративних покупців, частку повторних замовлень, конверсію комерційних пропозицій у договори, середню тривалість укладання угоди та витрати на залучення одного покупця. Для оцінювання економічного ефекту доцільно зіставляти витрати на цифрові маркетингові заходи з додатковим доходом або маржинальним прибутком, отриманим завдяки залученим чи активізованим клієнтам. Доцільно оцінювати витрати на збут у розрахунку на одиницю продукції або одну угоду, порівнюючи відповідні показники до та після впровадження заходів з урахуванням сезонності виробництва та ринкової кон’юнктури.

Отже, цифрові інструменти є важливою складовою сучасного стратегічного маркетингу аграрних підприємств. Їх комплексне використання забезпечує поглиблення аналізу ринку, підвищення адресності комунікацій, удосконалення взаємодії з клієнтами та посилення інформаційного забезпечення управлінських рішень. Для ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія» перспективним є поєднання цифрової аналітики, інструментів управління

клієнтськими відносинами та цільових каналів комунікації з подальшим оцінюванням їх економічної результативності. Водночас ефективність цифрової трансформації залежить від узгодженості технологічних рішень із загальними цілями підприємства, належного рівня компетентності персоналу та систематичного моніторингу результатів фінансової й маркетингової діяльності, що створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення ефективності взаємодії з корпоративними покупцями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Oracle. ERP Integration. URL: https://www.oracle.com/erp/integration/ (дата звернення: 12.10.2026).
2. Артімонова І.В., Герасименко І.О., Семисал А.В. Структурні трансформації ринку засобів захисту рослин як аналітична основа формування маркетингових стратегій підприємств. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2026. № 3. С. 162–178. DOI: 10.69803/3083-6034-2026-3-162.
3. ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. URL: https://imcagro.com.ua/images/docs/Financial%20REPORTS/FR_CHIMK_2024.pdf (дата звернення: 12.10.2026).
4. ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року. URL: https://imcagro.com.ua/images/docs/Financial%20REPORTS/FS_CHIMK_2025.pdf (дата звернення: 12.10.2026).

УДК 35.08:004.8

БУРТОВИЙ Я.О., магістрант
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В. І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Розглянуто перспективи використання штучного інтелекту в діяльності державних службовців. Визначено його потенційні переваги, основні ризики та умови ефективного впровадження в систему державного управління.

Ключові слова: штучний інтелект, державна служба, державне управління, цифровізація, державні службовці.

Сьогодні цифрові технології поступово змінюють підходи до організації державного управління. Одним із перспективних інструментів є штучний інтелект (ШІ), який може допомагати державним службовцям працювати з великими обсягами інформації, готувати документи та швидше опрацьовувати звернення громадян. Головна цінність цієї технології полягає не в повній автоматизації державної служби, а у звільненні працівників від частини рутинних завдань, щоб вони могли більше уваги приділяти потребам громадян.

Використання ШІ може позитивно вплинути на ефективність роботи державних установ. Наприклад, автоматизовані інструменти здатні допомагати в пошуку потрібної інформації, систематизації документів і підготовці типових відповідей. Це потенційно скорочує час виконання окремих завдань і дає змогу раціональніше використовувати робочий час. Водночас результативність таких змін залежить не лише від технологій, а й від компетентності працівників та якості організації роботи.

Наукові дослідження також підтверджують актуальність упровадження штучного інтелекту в державному управлінні та необхідність оцінювання його ефективності [1; 2]. Проте, не варто оцінювати успішність цифровізації виключно за швидкістю опрацювання документів. Не менш важливими є доступність державних послуг, зрозумілість рішень для громадян, дотримання їхніх прав і довіра до державних установ.

Разом із перевагами використання ШІ створює певні ризики. Технологія може надавати неточну інформацію, відтворювати упередження або недостатньо враховувати особливості конкретної ситуації. Особливо небезпечно покладатися на автоматизовані рекомендації під час розгляду питань, які стосуються прав, соціальних гарантій чи інтересів громадян. Тому остаточне рішення в таких випадках має ухвалювати уповноважений працівник, який здатний перевірити інформацію та обґрунтувати свої дії.

Важливою умовою є також захист персональних даних і службової інформації. Державні установи повинні мати чіткі правила використання ШІ, визначати, які дані дозволено вводити в такі системи, та контролювати результати їхньої роботи. Не менш важливо навчати державних службовців критично оцінювати згенеровану інформацію, адже технологічний інструмент не гарантує правильності кожної відповіді. Подібні питання правового регулювання та безпеки розглядаються і в українських наукових працях [3; 4].

Отже, штучний інтелект доцільно розглядати як помічника державного службовця, а не як заміну його професійних знань і відповідальності. Його впровадження має відбуватися поступово, із попереднім тестуванням, навчанням працівників і перевіркою практичних результатів. Успішною буде не та система державного управління, яка використовує найбільше цифрових інструментів, а та, у якій ці інструменти справді покращують якість послуг і роблять взаємодію держави з громадянами ефективнішою та прозорішою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Трегубенко Г. П. Впровадження інструментів штучного інтелекту у сфері державного управління як фактор сприйняття змін державними службовцями. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 12(42). С. 534-545. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12(42)-534-545.

2.Дем'янчук О., Олецький О. Можливі шляхи та перспективи застосування методів штучного інтелекту для аналізу й оцінювання ефективності державного управління в Україні. Політичні дослідження. 2025. №2 (10). URL: https://pd.ipiend.gov.ua/article/view/345836.

3.Костенко І. В. Штучний інтелект у системі публічного управління: інституційні виклики, управлінські трансформації та нормативно-правові орієнтири. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Випуск 92. С. 2026-212. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.27.

4.Василенко В. М. Інтеграція систем штучного інтелекту в державне управління: ризики, правові виклики та безпекові гарантії. Вісник Кримінологічної асоціації України. 2025. №2(35). С. 574-585. URL: https://doi.org/10.32631/vca.2025.2.82.

УДК 351:630*9:502.1(477)

ГОДИНА Є.В., магістрант
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЛЮДИНИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Розглянуто інституційну будову та функціональне призначення системи соціального захисту людини в Україні в умовах воєнних і соціально-економічних потрясінь. Проаналізовано проблеми переходу від інерційної категоріальної моделі розподілу пільг до адресної підтримки вразливих верств та розвитку базових соціальних послуг у територіальних громадах. Визначено практичні кроки для підвищення дієвості державної соціальної та гуманітарної політики через цифровізацію процедур, стимулювання економічної самодостатності населення і зміцнення страхових засад.

Ключові слова: соціальний захист, гуманітарна політика, адресна допомога, соціальні послуги, соціальне страхування, територіальні громади.

Питання соціального захисту людини завжди перебуває на перетині економічних можливостей держави та її гуманітарних зобов'язань перед суспільством. У вітчизняній практиці тривалий час переважав підхід, за яким соціальна політика зводилася до механічного перерозподілу бюджетних коштів через мережу дотацій, субсидій і дрібних категоріальних пільг. Проте реалії останніх років – пандемічні обмеження, а згодом повномасштабна війна, масштабна міграція, руйнування інфраструктури та зниження реальних доходів домогосподарств – оголили структурні слабкості такої моделі. Сьогодні система соціального захисту в Україні змушена одночасно реагувати на гострі гуманітарні кризи та шукати резерви для власної фінансової стійкості.

Крізь призму сучасної соціальної та гуманітарної політики соціальний захист не можна зводити лише до пасивних виплат малозабезпеченим чи непрацездатним особам. Це комплекс правових, економічних та організаційних механізмів, який відповідно до ст. 46 Конституції України спирається на три базові складові [1]. Першою є загальнообов'язкове державне соціальне страхування (пенсійне, на випадок безробіття, тимчасової втрати працездатності та від нещасних випадків на виробництві), де розмір виплат залежить від страхового стажу і сплачених внесків. Другою ланкою виступає державна соціальна допомога тим, хто опинився поза межами страхової системи або зазнав критичного падіння доходів. Третім елементом є сфера соціальних послуг для подолання складних життєвих обставин [3]. Саме рівновага між цими ланками визначає рівень захищеності людини.

Головним протиріччям вітчизняної моделі залишається розрив між задекларованим у законах переліком гарантій і фактичним ресурсом публічних фінансів. За інерцією в Україні зберігалася громіздка система пільг за професійною чи статусною ознакою без урахування майнового стану отримувача. У результаті помітна частка видатків розпорошувалася між відносно забезпеченими групами, тоді як сім'ї у кризових обставинах отримували кошти, що ледве перекривали фізіологічний мінімум. Додатково проблему поглиблює застарілий підхід до прожиткового мінімуму [2]: його бюджетний розмір відірвався від вартості споживчого кошика, що викривлює розрахункову базу соціальних виплат.

Війна радикально змінила масштаб і структуру запиту на соціальний захист. На перший план вийшли потреби мільйонів внутрішньо переміщених осіб, родин військовослужбовців, ветеранів війни та осіб з інвалідністю внаслідок бойових дій. Скорочення чисельності зайнятого населення при зростанні кількості одержувачів допомоги створює значний тиск на солідарну пенсійну систему і фонди соціального страхування, що вимагає переформатування архітектури підтримки.

Першим кроком є посилення адресності програм допомоги через перехід від фінансування формальних статусів до оцінки реальної потреби сім'ї. Ключову роль тут відіграє цифровізація – розбудова Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) та інтеграція реєстрів із порталом «Дія» [4], що спрощує звернення громадян і відсікає дублювання виплат. Другий вектор – зміщення акценту з грошових трансфертів на розвиток соціальних послуг у громадах та сприяння зайнятості. Оскільки сільські й прифронтові громади часто відчувають дефіцит ресурсів для реалізації Закону України «Про соціальні послуги» [3], варто ширше залучати недержавні організації через соціальне замовлення, а для працездатних осіб розвивати програми перенавчання, мікрогранти на власну справу та безбар'єрне працевлаштування ветеранів [5, с. 131].

Отже, трансформація системи соціального захисту людини в Україні полягає у переході від інерційного розподілу коштів до адресної та сервісно орієнтованої моделі, здатної зберегти соціальну стабільність і відновити людський потенціал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр. (дата звернення: 19.10.2026).

2. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14 (дата звернення: 20.10.2026).

3. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19. (дата звернення: 19.10.2026).

4. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери : розпорядження КМУ від 28.10.2020 р. № 1353-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-р. (дата звернення: 19.10.2026).

5. Сокольська Т. В., Поліщук С. П., Лобунець В. І. Концепція New Public Management у забезпеченні соціально-економічного розвитку сільських територій. Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development. Opole, 2018. P. 131–132. URL: http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/3276 .

УДК 351.712:352.07:355.1(477)

РОМАНОВСЬКА Е.К., магістрантка
Науковий керівник – **ПАНАСЮК В.І.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПІДТРИМКИ ЗСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено особливості та практичні механізми використання системи публічних закупівель органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Розглянуто використання публічних закупівель Білоцерківською міською радою для забезпечення потреб громади та підтримки Збройних Сил України під час воєнного стану.

Ключові слова: гуманітарна політика, публічні закупівлі, соціальна політика, місцеве самоврядування.

В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування забезпечують безперервність місцевих послуг, соціальну підтримку населення та виконання заходів, спрямованих на задоволення потреб оборони. У цьому процесі звичайні адміністративні інструменти часто виявляються занадто повільними, тому ключовим механізмом швидкого вирішення нагальних завдань стають публічні закупівлі [4]. Як зазначають дослідники, ефективна соціальна політика в умовах війни потребує гнучких управлінських рішень та переорієнтації бюджетних пріоритетів на підтримку стійкості громад [8, с. 45].

З юридичної точки зору, діяльність місцевої влади базується на чіткій законодавчій рамці. Зокрема, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає головним завданням рад забезпечення життєдіяльності та соціального захисту населення [1]. В той же час правовий режим воєнного стану, запроваджений Законом України № 389-VIII, вимагає від управлінців мобілізації всіх ресурсів та оперативного забезпечення потреб оборони [3]. На практиці це означає, що процедури закупівель мають проводитися максимально оперативно, але з дотриманням принципів прозорості та відповідності законодавству про публічні закупівлі [4].

Особливо яскраво це проявляється на рівні територіальних громад. Проходячи практику в Білоцерківській міській раді, доводилося бачити, як на практиці працюють ці механізми. Громада не просто спрямовує кошти на гуманітарну сферу, а комплексно підходить до підтримки національного спротиву. Зокрема, рішенням міської ради було затверджено спеціальну Програму національного спротиву та підтримки Збройних Сил України, яка дозволяє спрямовувати кошти місцевого бюджету на закупівлю необхідного обладнання, техніки та матеріалів для фронту [6]. Гідним уваги є регулярна передача автомобільної техніки та необхідного спорядження безпосередньо підрозділам ЗСУ за рахунок закупівель, організованих міською владою. Прямим підтвердженням цього є проведена за процедурою відкритих торгів з особливостями за кодом ДК 021:2015: 34130000-7 («Мототранспортні вантажні засоби») закупівля 4 автомобілів типу Toyota Hilux на загальну суму 6 352 716,00 грн. Придбані в межах цієї закупівлі 4 пікапи 23 липня 2026 року, перед початком засідання 91-ї сесії Білоцерківської міської ради, були офіційно передані представникам трьох військових частин для виконання бойових завдань та підвищення мобільності підрозділів [7].

З іншого боку, не менш важливою залишається внутрішня гуманітарна політика в тилу - підтримка внутрішньо переміщених осіб, надання соціальних послуг уразливим категоріям громадян та забезпечення роботи соціальних установ відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» [5] та Закону України «Про гуманітарну допомогу» [2]. У цьому контексті «соціальні видатки майже повністю фінансуються за рахунок міжнародної допомоги, яка надається через гранти або пільгове кредитування» [13, с. 8]. Програма розвитку ООН у своєму посібнику з менеджменту соціальних послуг наголошує, що місцеві органи влади мають виступати активними замовниками якісних соціальних сервісів, залучаючи для цього як бюджетні ресурси, так і можливості громадського сектору [9, с. 62]. Крім того, як підкреслює О. М. Птахіна: «Організовуючи роботу з надання соціальних послуг в умовах воєнного стану, Міністерство соціальної політики рекомендувало місцевим органам влади працювати за механізмом надання соціальних послуг екстрено (кризово)» [10, с. 27]. Тому, що «Мільйони громадян по всій країні

змушені жити в умовах активних бойових дій, не маючи стабільного доступу до продуктів харчування, питної води, медичної допомоги, освіти, захисту та інших базових послуг» [12, с. 55]. Саме здатність місцевої влади швидко переорієнтувати закупівлі під потреби війни визначає стійкість тилу та рівень довіри до публічної влади. Відмітимо, що викликом для публічного управління є збереження балансу між оперативністю та законністю під час закупівель, що одночасно підтверджується аналітичними дослідженнями соціальної політики воєнного часу.

Отже, можна сказати, що публічні закупівлі в умовах воєнного стану перестали бути просто процедурою придбання товарів чи послуг за бюджетні кошти. Сьогодні це дієвий інструмент реалізації місцевої гуманітарної політики та реальної допомоги армії. Розглянутий досвід Білоцерківської міської ради демонструє один зі способів використання місцевих бюджетних ресурсів для підтримки оборони та забезпечення потреб населення в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 17.10.2026).

2.Про гуманітарну допомогу : Закон України від 22 жовт. 1999 р. № 1192-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14 (дата звернення: 17.10.2026).

3.Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 17.10.2026).

4.Про публічні закупівлі : Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19 (дата звернення: 17.10.2026).

5.Про соціальні послуги : Закон України від 17 січ. 2019 р. № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19 (дата звернення: 20.10.2026).

6.Про затвердження Програми національного спротиву та підтримки Збройних Сил України на 2026–2028 роки : рішення Білоцерківської міської ради Київської області. URL: https://rada.bc-rada.gov.ua/?p=pryynyati_rishennya&sp=single&id=4664 (дата звернення: 10.10.2026).

7.Білоцерківська громада передала автомобільну техніку для потреб Збройних Сил України : офіційне повідомлення / Офіційний сайт Білоцерківської міської ради. 2026. URL: https://bc-rada.gov.ua/uk/news/17566

8.Бурик З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення в контексті сталого розвитку. Аспекти публічного управління. 2025. № 13(2). С. 33–43. URL: 10.15421/152518

9.Менеджмент соціальних послуг : посібник / Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. Київ, 2023. 182 с.

10. Птахіна О. М. Реалізація державної соціальної і гуманітарної політики України в умовах війни. Публічне адміністрування та національна безпека. 2024. № 12(53). С. 24-29. URL: https://humanitarian.com.ua/index.php/public-administration/article/view/737

11. Наукові праці Університету Григорія Сковороди в Переяславі. Переяслав, 2024. URL: 10.15421/152518

12. Макаренко Олександр, Морозов Євгеній. Гуманітарна безпека та захист прав людини в умовах війни. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (21 листоп. 2025 р.) / Дніпровський науково-дослідний інститут Міністерства внутрішніх справ України. Дніпро. 2025. С. 112–116. URL: https://dnuvs.ukr.education/wp-content/uploads/2025/12/zbirnyk-21.11.2025.pdf (дата звернення: 20.10.2026).

13. Бетлій О., Мовчан В. Соціальна політика в Україні у воєнний час: 2022–2023 роки : аналітична записка / Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. Київ, 2023. 24 с. URL: https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/social-na-politika-v-ukraini-u-voennij-cas-2022-2023-roki (дата звернення: 19.10.2026).

УДК 32.019.51: 323.2

БАБЕНЮК Є.М., здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МЕЛЬНИК Л.М.**, канд. політ. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
Milam2015@ukr.net

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛЬНИМ БРЕНДОМ ЛІДЕРА В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНО-ПОЛІТИЧНОМУ ПРОСТОРІ

Досліджено теоретико-прикладні засади формування персонального бренду політичного лідера в умовах цифровізації та персоніфікації політики. Проаналізовано структуру бренду, співвідношення концептів «імідж» і «бренд», а також роль автентичності та антикризового менеджменту в збереженні довіри виборців.

Ключові слова: політичний менеджмент, персональний бренд, політичне лідерство, політичний іміджмейкінг, стратегічні комунікації, автентичність.

Сучасний публічно-політичний простір характеризується високим рівнем динамічності, фрагментацією аудиторії та переходом політичної комунікації у цифрову площину. У цих умовах класичні ідеологічні програми та партійні структури поступово втрачають монополію на мобілізацію виборців, поступившись місцем персоніфікованій політиці. Політичний лідер стає головним носієм смислів, цінностей та програмних обіцянок політичної сили. З точки зору політичного менеджменту, традиційна категорія «політичний імідж» вже не повною мірою відображає складну систему взаємодії суб'єкта політики з аудиторією. На зміну їй приходить концепт персонального бренду, який передбачає не просто створення привабливого зовнішнього образу, а довгострокове управління ціннісною пропозицією, довірою та емоційним зв'язком із виборцями.

У науковому дискурсі часто спостерігається тотожне використання понять «імідж» та «бренд». Проте з позиції політичного менеджменту між ними існує принципова відмінність. Імідж частіше виступає як конструйована форма сприйняття. Як зазначає С. Кутліп, імідж – це «феномен індивідуальної та масової свідомості, що функціонує як образ, уявлення, в межах якого в складній взаємодії поєднуються зовнішні та внутрішні характеристики об'єкта» [1, с. 5].

Натомість персональний бренд виходить за межі ситуативного сприйняття, представляючи глибинну та стійку ціннісну платформу, яка формується на довгострокову перспективу і вимагає постійного підтвердження реальними діями та репутаційним капіталом.

Ефективний персональний бренд у політиці має сувору внутрішню структуру, яка охоплює ядро бренду (базові цінності, світогляд, особиста історія, компетентність), візуально-символічний рівень (стилістика одягу, невербальна комунікація, графічні рішення в медіа) та безпосередній репутаційний капітал (конкретні здобутки, законотворчі ініціативи, реалізовані проєкти).

У сучасних цифрових екосистемах змінилися вимоги до бренд-комунікації. Політик більше не може спиратися лише на текстові чи класичні медійні повідомлення. Британський дослідник політичної комунікації Браян Макнейр наголошує на комплексності сучасного публічного позиціонування, зазначаючи, що «під політичною комунікацією мається на увазі не лише вербальні чи письмові заяви, але й візуальні засоби значущості, такі як стиль одягу, макіяж, зачіска чи дизайн логотипу. Усі ті елементи, які формують, генерують або відображають політичну ідентичність» [2].

Сучасний виборчий загал вимагає автентичності – здатності лідера демонструвати людські риси, емпатію, реагувати безпосередньо та без посередників. Використання форматів прямих ефірів, бекстейдж-контенту та неофіційного тону комунікації стає ключовою технологією бренд-менеджменту. При цьому найбільш критичним елементом управління брендом залишається робота з репутаційними ризиками. Політичний бренд піддається високому ризику знецінення через скандали, чорний PR або невідповідність заявлених цінностей реальним діям. Основними алгоритмами збереження стійкості бренду під час кризи є швидка та прозора реакція, стратегія визнання і корекції помилок, а за умов кардинальної зміни контексту – системний ребрендинг.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що персональний бренд політика в сучасному публічному просторі є стратегічним некопійованим активом, який забезпечує стійку довіру громадян в умовах високого інформаційного шуму. Сучасний політичний бренд-менеджмент зміщує фокус від конструювання «ідеальної картинки» до технологічного розкриття реальної автентичності лідера через цифрові канали. Довгострокова успішність бренду залежить від балансу між чітким ціннісним ядром, сучасними інструментами медіа-подачі та постійним підтвердженням репутаційного капіталу реальними діями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cutlip S.C. Effective public relations. – New Jersey.: Enqlewood Cliffs, 2014. – P. 5–63.
2. Qasaye Omar Abdi Mohamed. Political Communication and Realities of Democracy, Case Study in Kenya. URL. https://www.researchgate.net/publication/379053522_Political_Communication_and_Realities_of_Democracy_Case_Study_in_Kenya#:~:text="%20They%20emphasize%20the%20strategic%20nature%20of,always%20been%20central%20to%20the%20electoral%20and.

УДК 005.52:005.332.4]:658

ЧАБАН А.П., магістрант
Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА, ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ

Узагальнено підходи науковців до визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства». Доведено, що донині не сформовано однозначне уявлення про структуру стратегічного потенціалу, що унеможливлює створення єдиної методики його оцінювання. Проаналізовано методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Зроблено висновок, що величина стратегічного потенціалу визначається найменш розвинутою його складовою, тому важливо узгоджувати зміни всіх елементів потенціалу, враховуючи синергічний ефект від їхньої взаємодії.

Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства; структура; локальні потенціали; методи оцінювання.

Стратегічною метою підприємства є формування та утримання стійких конкурентних переваг, а ключовою передумовою її досягнення є достатній стратегічний потенціал підприємства.

Критичний аналіз понад 40 наукових джерел дає можливість стверджувати, що наразі відсутнє уніфіковане визначення стратегічного потенціалу підприємства, що унеможливлює розробку єдиної чіткої методики його оцінювання, формування та управління [1, с. 158].

При визначенні поняття стратегічного потенціалу підприємства науковці застосовують такі підходи: ресурсний, ресурсно-компетентнісний, цільовий (процесний), структурно-функціональний (елементний, блоково-модульний), конкурентний (результатний), резервний, системний.

На нашу думку, найбільш точним визначенням стратегічного потенціалу підприємства є визначення О. Жилінської та В. Макарченко, які розуміють під ним «систему стратегічних ресурсів, резервів підприємства та управлінських компетенцій, яка визначає його потенційні можливості із урахуванням адаптації до змін зовнішнього середовища і, як результат, забезпечує реалізацію стратегічних напрямів розвитку у короткостроковій та довгостроковій перспективах та отримання конкурентних переваг на ринку» [1, с. 165-166].

В умовах війни роль та значення стратегічного потенціалу підприємства значно розширюється, він забезпечує здатність підприємства адаптуватися, виживати, відновлюватися та розвиватися в умовах високої невизначеності [2, с. 100].

Донині не сформовано однозначне уявлення про структуру стратегічного потенціалу підприємства. Існує два підходи до його структуризації: блочно-модульний (охоплює такі складові як ресурси, систему управління та діяльність персоналу) та функціональний (передбачає виокремлення спеціалізованих локальних потенціалів) [3, с. 189-190].

Науковці виокремлюють різну кількість локальних потенціалів. Piatnytska G., Yatsyshyna K., Berezin V. пояснюють це тим, що стратегії різних підприємств не можуть бути ідентичними внаслідок галузевої специфіки, відмінностей в компетентностях працівників, фінансовій спроможності підприємств тощо, що потребує різних комбінацій ресурсів [4, с. 47-48].

Переважна більшість вчених та практиків виокремлюють такі локальні потенціали: ресурсно-сировинний, виробничий, трудовий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, інформаційний та організаційно-управлінський.

Виділяють кілька підходів до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства: ресурсний; результатний; цільовий (проблемно-орієнтований); структурно-функціональний; конкурентний; інформаційний. На думку науковців, саме цільовий підхід є найбільш інформативним, оскільки дає можливість оцінити спроможність компанії досягти стратегічних цілей за рахунок наявних ресурсів, компетенцій та конкурентних переваг [5, с. 22].

До основних принципів, яких слід дотримуватися в процесі оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, належать принципи: об’єктивності, системності, комплексності, динамічності, безперервності, оптимальності, конструктивності [6, с. 95-97].

Методи та авторські методики, запропоновані науковцями для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – **Методи та авторські методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства**

Автор	Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства
Balan V., Makarchenko V.	методи стратегічної діагностики у поєднанні з теорією нечітких множин і підходами нечіткого багатокритеріального аналізу (Fuzzy AHP і Fuzzy SAW)
Макарченко В. В.	сценарний підхід
Жилінська О. І., Макарченко В. В.	сіткове стохастичне моделювання, що базується на використанні стохастичної сіткової моделі, сформованої на принципах замкнутих потокових графів, та багатокритеріального аналізу
Артеменко Л. П., Фурсік О. І.	графоаналітичний метод; матриця оцінювання стратегічного потенціалу підприємства на основі локальних потенціалів
Головаш О. В.	комплексне оцінювання, що ґрунтується на розрахунку узагальнених індикаторів двох ключових складових стратегічного потенціалу підприємства – ресурсної та адаптаційної – та використанні таксономічного аналізу
Забуранна Л. В., Нідзельська Т. Л.	кластерний аналіз, матричні методи
Маслак О. І., Квятковська Л. А.	індикаторні та матричні методи
Чичотка В. В.; Ладонько Л. С. та Ганжа М. В.	методика інтегрального оцінювання з використанням нормалізованих показників і вагових коефіцієнтів

Джерело: розроблено автором на основі аналізу наукових джерел.

Методи, які використовуються для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, згруповано в таблиці 2.

Таблиця 2 – **Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства**

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підпр-ва	Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг	Аналіз концепції життєвого циклу	Стратегічний аналіз та планування
SPACE-аналіз SWOT-аналіз PEST-аналіз	Матриця БКГ «5 сил конкуренції» Портера Матриці Shell/DPM Матриці GE/McKinsey система 111 – 555 VRIO-аналіз	«64 стратегеми» Тарасенка Матриця ADL	GAP-аналіз LOTS-аналіз PIMS-аналіз

Джерело: доповнено [7, с. 85].

Загальний рівень стратегічного потенціалу підприємства не є простою сумою локальних потенціалів. Величина стратегічного потенціалу визначається найменш розвинутою його складовою – «слабкою ланкою» [6, с. 89]. Тому важливо узгоджувати зміни всіх елементів потенціалу, враховуючи синергічний ефект від їхньої взаємодії.

Оскільки стратегічний потенціал підприємства постійно змінюється внаслідок змін внутрішнього та зовнішнього середовища, слід налагодити систему періодичного оцінювання його рівня з метою виявлення стратегічного розриву та коригування дій щодо його формування та використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жилінська О., Макарченко В. Критичний аналіз визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства». Формування ринкової економіки в Україні. 2024. Вип. 51. С. 157-170.

2. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Івасюк О. В. Корпоративне управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2026. № 1(139). С. 97-104.

3. Шаповал В. А., Літвінов Ю. І., Горпинич О. В. Стратегічний потенціал підприємства: сутність, структура та чинники розвитку. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2026. №2. С. 187-195.
4. Piatnytska G., Yatsyshyna K., Berezin V. Enterprise's strategic potential. ВІСНИК КНТЕУ. 2019. № 4. С. 42-56.
5. Koval, Z. (2025). Theoretical and methodological approaches to assessing the strategic potential of an enterprise. Technology Audit and Production Reserves, 5 (4 (85)), 20–25. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341477
6. Оболенцева Л. В., Писарева І. В., Влащенко Н. М. Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 157 с.
7. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Баган М. В., Діденко С. М., Дробязко А. О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 4. С. 82-86.

УДК 005.332.3

КОРЖ Д.Я., магістрант
Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
naymedgrok@gmail.com

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

Визначено сутність партисипативного управління, проаналізовано основні форми його прояву та психологічні чинники ефективного застосування. Зроблено висновок про позитивний вплив залучення працівників до управління підприємством на мотивацію персоналу, підвищення його ініціативності та відповідальності, що призводить до зростання продуктивності праці, раціонального використання ресурсів, скорочення витрат та підвищення ефективності виробництва.

Ключові слова: партисипативне управління, управління підприємством, залученість працівників, управлінські рішення, ефективність виробництва.

В умовах змін зовнішнього середовища дедалі більшого значення набуває делегування повноважень і відповідальності працівникам, їх залучення до прийняття управлінських рішень та усвідомлення власного впливу на результати діяльності підприємства.

Зокрема, стаття 245 Кодексу законів про працю України (КЗпП) закріплює право працівників брати участь в управлінні підприємствами, установами, організаціями. Обов'язком роботодавця є створення умов, які забезпечують реалізацію цієї участі працівників [1]. Це зумовлює необхідність дослідження партисипативного управління як важливого підходу в сучасному менеджменті.

Партисипативне управління (participative management) – це метод управління підприємством, що ґрунтується на залученні працівників різних організаційних рівнів до процесу розроблення, обговорення та ухвалення управлінських рішень із використанням їхніх знань, професійного досвіду та ініціатив для підвищення ефективності діяльності підприємства [2].

Основними формами прояву партисипативного управління є:

- залучення персоналу до ухвалення рішень щодо стратегії та політик компанії, що передбачає когнітивну та емоційну залученість працівників у процес досягнення організаційних цілей і виконання завдань, важливих для бізнесу (наприклад, включення працівників до наглядових рад підприємств в Німеччині);
- залучення працівників різних організаційних рівнів до консультативної допомоги, обговорення та прийняття управлінських рішень, контролю та вдосконалення процесів (прикладом є «гуртки якості» в Японії;);
- розподіл певної частки прибутку між працівниками (розміри грошової винагороди працівників знаходяться в прямо пропорційній залежності від фінансових результатів компанії: при зниженні прибутку вона зменшується, що є додатковим стимулом для більш ефективного здійснення своїх трудових обов'язків);

- перетворення співробітників на партнерів та стратегічних власників бізнесу шляхом винагороди співробітників акціями компанії або пропозиції спеціальних знижок при їх купівлі. Володіння акціями стимулює працівників докладати зусиль для досягнення цілей підприємства, поліпшення його економічного і фінансового стану;

- неформальне залучення, яке реалізується через міжособистісні зв'язки між адміністрацією та персоналом (неформальні розмови, зустрічі та турбота про співробітників), що впливає на задоволеність працівників роботою, підвищують лояльність до компанії, а відчуття своєї цінності для розвитку підприємства є ефективним інструментом зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці та впровадження інновацій [3].

До основних психологічних чинників ефективного застосування партисипативного управління належать:

- мотивація та ціннісні орієнтації персоналу – прагнення працівників до самореалізації, самостійності, визнання та активної участі в управлінських процесах;

- психологічна довіра та взаємоповага – формування сприятливого середовища для відкритого обміну ідеями, конструктивного діалогу та спільного ухвалення рішень;

- комунікативні навички – здатність працівників ефективно взаємодіяти, аргументувати власну позицію та враховувати думки інших;

- колективна згуртованість – усвідомлення спільних цілей, відповідальності та зацікавленості в результатах діяльності підприємства;

- креативність та адаптивність – готовність до пошуку нестандартних рішень, впровадження нових ідей та пристосування до змін [4].

Перспективним напрямом удосконалення залучення працівників до управління виробничими підприємствами є поєднання партисипативного підходу з розширенням повноважень персоналу, впровадженням системи збору й реалізації виробничих ініціатив. Застосування цих інструментів дозволяє залучати працівників до виявлення виробничих проблем, розроблення рішень та вдосконалення технологічних процесів, створюючи передумови для підвищення продуктивності праці й скорочення витрат.

Наприклад, в Україні елементи партисипативного управління активно впроваджує компанія МХП. В компанії функціонує «Банк ідей», який акумулює пропозиції персоналу щодо шляхів вдосконалення виробничих процесів. За реалізовані ініціативи працівники отримують винагороду. Зокрема, за даними Вінницької птахофабрики, реалізація пропозицій працівників протягом 2019 – вересня 2023 р. дала можливість отримати близько 200 млн грн додаткового економічного ефекту. Водночас у 2024 р. компанія МХП виплатила працівникам 4,5 млн грн як винагороду за реалізовані ідеї, мотивуючи таким чином персонал брати участь у вдосконаленні бізнес-процесів, що сприяє раціональному використанню ресурсів, скороченню витрат та підвищенню ефективності діяльності підприємства [5; 6].

Отже, застосування партисипативного управління сприяє формуванню ефективної системи мотивації персоналу, підвищенню ініціативності, відповідальності та залученості працівників. Участь персоналу у вдосконаленні виробничих процесів створює передумови для зростання продуктивності праці, раціонального використання ресурсів, скорочення витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Закон України № 322-VIII від 10.12.1971 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/322-08 (дата звернення: 18.10.2026).

2. Фаізова О. Л., Фаізова С. О., Гуцалова В. І. Партисипативне управління – один із сучасних методів менеджменту на промисловому підприємстві. Стратегія якості в промисловості і освіті : матеріали XVII міжнар. конф. (м. Варна, 5-8 червня 2023 р.). Варна: Технічний університет, 2023. С. 381-385. DOI: https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3bf7eb38-835c-4bf8-9ecb-4be5903c7feb/content

3. Кифяк В. І., Геренда О. А. Партисипативне управління як інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 3(64). С. 33-38.

4. Грабчук І., Сікорака Л., Глюза Т. Психологічні чинники інноваційного партисипативного стилю керівництва щодо підвищення мотивації та ефективності праці в організації. Наука і освіта. 2025. № 4. С. 32-41. DOI: https://doi.org/10.24195/2414-4665-2025-4-4

5. Банк ідей – простір для впровадження експериментів. Подільське радіо. 20.09.2023. URL: https://www.podilske.com/bank-idej-prostir-dlya-vprovadzhennya-eksperymentiv/ (дата звернення: 18.10.2026).

6. Як ми гуртуємо команду. MHP4U : корпоративний кар'єрний портал МХП. URL: https://life.mhp4u.com.ua/consolidation/ (дата звернення: 18.10.2026).

УДК 658.15:005.521

ФЕДОСЄЄВ М.М., магістрант
Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
maksf842@gmail.com

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Узагальнено теоретичні підходи до управління ресурсами та витратами підприємства; визначено засади їх поєднання в системі управління підприємством. Розроблено схему взаємозв'язків елементів системи управління ресурсами і витратами підприємства.

Ключові слова: ресурси; ресурсний потенціал; витрати; управління; система; підприємство.

Управлінські рішення щодо залучення та використання ресурсів є передумовою формування витрат підприємства. Тому планування ресурсного забезпечення пов'язане з бюджетуванням, обліком і контролем витрат. Відокремлений розгляд цих процесів ускладнює оцінювання того, які ресурси забезпечують потрібний результат, де виникають перевитрати та які рішення потребують коригування. Це зумовлює доцільність формування системи, у якій ресурсні й витратні рішення підпорядковані спільним цілям діяльності.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів до управління ресурсами та витратами й визначенні засад їх поєднання в системі управління підприємством. Дослідження ґрунтується на порівнянні та систематизації положень наукових публікацій щодо ресурсного потенціалу, класифікації витрат і структури управлінських систем.

Визначення об'єктів управління потребує уточнення змісту ресурсного потенціалу. О. Шеремет і В. Левченко розглядають ресурсний потенціал як систему взаємопов'язаних ресурсів, здатну забезпечувати очікувані результати діяльності за раціональної структури та ефективного використання її складових. Запропонований авторами перелік охоплює технічні, сировинні, технологічні, енергетичні, фінансові, інвестиційні, трудові й інформаційні ресурси, а також нематеріальні, організаційні, просторові, правові, іміджеві та часові складові, інтелектуальний капітал і підприємницькі здібності. Конкретна структура ресурсів залежить від галузі та стратегічних цілей підприємства [1, с. 8-11].

Водночас наявність ресурсів потребує належної організації їх використання. О. Красноруцький, Т. Маренич і Г. Прусова розглядають ресурси, професійні знання та менеджмент як елементи потенціалу підприємства. А ресурсний потенціал розглядають як сукупність ресурсів і можливостей їх узгодженого використання, реалізацію яких забезпечують управлінські рішення [2, с. 118-119].

Інформаційну основу витратної складової формує класифікація витрат. За Б. Чорнієм, її застосування пов'язане з визначенням собівартості, управлінням прибутком, контролем і регулюванням. Залежно від завдання витрати групують за зв'язком з обсягом діяльності, видами продукції, підрозділами, центрами відповідальності, економічними елементами та статтями [3, с. 132-134]. Отже, розробка системи управління ресурсами та витратами вимагає вибору таких інформаційних даних, які дозволяють пов'язати споживання ресурсів із конкретними операціями та відповідальними підрозділами (так званими «центрами відповідальності»).

Ціллю управління витратами є їх оптимізація відповідно до очікуваного результату. Т. Мірзоєва й О. Томашевська наголошують, що безумовна мінімізація витрат може спричинити скорочення виробництва. Натомість планування ресурсів, бюджетування й контроль мають сприяти підвищенню віддачі від ресурсів і зниженню ризику перевитрат [4, с. 174-175]. Відповідно, при обґрунтуванні управлінського рішення маємо враховувати не лише зміну витрат, а й його вплив на виконання виробничих та стратегічних завдань.

Організаційну структуру системи можна визначити як взаємодію керівної та підпорядкованої підсистем. У концепції Е. Чернодубової та В. Лебеденка керівна підсистема охоплює менеджерів і спеціалістів, а підпорядкована – процеси й операції, пов'язані зі споживанням ресурсів та формуванням доходів і витрат. Їх взаємодію забезпечують інформація, функції та методи управління. Контроль утворює зворотний зв'язок через порівняння фактичних і планових результатів та коригування рішень [5, с. 97-99].

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє запропонувати визначення системи управління ресурсами та витратами як сукупності взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, функцій і методів, що узгоджують формування та використання ресурсів із плануванням, обліком, аналізом і контролем витрат для досягнення цілей підприємства. Її побудову доцільно здійснювати послідовно: визначити очікуваний результат та потребу в ресурсах; узгодити ресурсний план із бюджетом; установити об'єкти обліку та центри відповідальності; організувати аналіз відхилень; передбачити коригування ресурсних рішень і витрат.

Основою інтеграції пропонується зробити узгодження даних про вид ресурсу, операцію його використання, об'єкт витрат і відповідальний підрозділ за однаковими періодами планування та контролю. Такий підхід створює можливість розглядати відхилення витрат разом із причинами зміни обсягів споживання ресурсів та умов їх залучення. Для реалізації цієї логіки потрібні системність, достовірність і своєчасність інформації, визначені повноваження учасників та зворотний зв'язок.

Узагальнену логіку роботи системи відображено на рис. 1.

Окремою вимогою є адаптивність системи. Л. Христенко, О. Чорна й О. Велитченко пов'язують її з гнучким бюджетуванням, оперативним перерозподілом ресурсів та інформаційно-аналітичною підтримкою рішень [6, с. 105-109]. Тому результати контролю мають використовуватися для перегляду планів, якщо змінюються умови діяльності. Конкретні методи управління слід добирати з урахуванням ресурсної структури, організації виробництва та інформаційних можливостей підприємства.

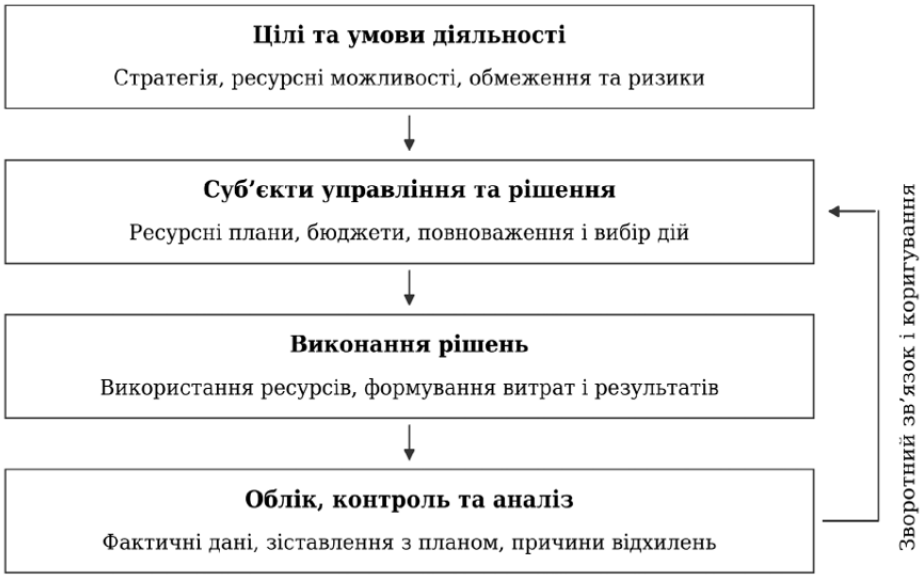


Рис. 1. **Взаємозв'язки елементів системи управління ресурсами і витратами підприємства**
Джерело: розроблено автором.

Таким чином, теоретичними засадами формування системи управління ресурсами та витратами є системне трактування ресурсного потенціалу, підпорядкування класифікації витрат управлінським завданням і поєднання планування з контролем та коригуванням. Запропоноване узгодження ресурсів, операцій, об'єктів витрат і центрів відповідальності конкретизує зв'язок між двома складовими управління. Подальша розробка системи передбачає визначення показників оцінювання ресурсів і витрат та перевірку запропонованого підходу на даних конкретного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шеремет О. О., Левченко В. В. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.26
2. Краснорyцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 113-121. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-19
3. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. Інтернаука. Серія «Економічні науки». 2024. № 2 (82). Т. 1. С. 130-141. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9518
4. Мірзоєва Т. В., Томашевська О. А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № 65. С. 171-177. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69
5. Chernodubova E. V., Lebedenko V. O. Conceptual approaches to the strategic management of income and expenses of an enterprise. Механізм регулювання економіки. 2024. № 2 (104). С. 96-100. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.15
6. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Велитченко О. А. Забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами. Вісник СНУ імені В. Даля. 2025. № 6 (292). С. 99-111. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111

УДК 368.03:336.64:330.341.1(477)

БОРЗАК С.С., магістрантка
Науковий керівник – **КАЧАН Д.А.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: sofiiaborzak@seznam.cz

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ

Досліджено фінансово-економічні чинники формування прибутковості страхових компаній в умовах структурних і регуляторних змін страхового ринку України, визначено вплив страхових премій, виплат, операційних витрат, інвестиційних доходів та управління ризиками на фінансові результати страховиків і обґрунтовано напрями підвищення ефективності їхньої діяльності.

Ключові слова: страховий ринок, прибутковість, страхові компанії, фінансова стійкість, інвестиційні доходи.

Сучасний страховий ринок України функціонує в умовах структурних та інституційних трансформацій, зумовлених посиленням регуляторних вимог, цифровізацією, воєнними ризиками, інфляцією та змінами платоспроможного попиту. За таких обставин прибутковість страховиків є визначальною передумовою нарощування власного капіталу, виконання страхових зобов'язань і забезпечення фінансової стійкості.

Перехід до ризик-орієнтованого регулювання, підвищення вимог до капіталу, корпоративного управління та фінансової прозорості відповідно до Закону України «Про страхування» [1] актуалізують необхідність удосконалення механізмів управління прибутковістю. Вважаємо, що її доцільно розглядати як інтегральний показник ефективності діяльності страховика, який характеризує здатність генерувати позитивний фінансовий результат за прийнятного рівня страхових, інвестиційних та операційних ризиків.

Визначальними чинниками прибутковості є обсяг і структура страхових премій, обґрунтованість тарифів, збалансованість страхового портфеля, формування технічних резервів та ефективність розміщення активів. Водночас нарощування страхових премій не гарантує зростання прибутку через ризик збитковості договорів і концентрації страхових ризиків. Відтак пріоритетного значення набуває узгодження тарифної політики, структури страхового портфеля та фінансових можливостей страховика.

За даними Національного банку України, у II кварталі 2025 р. страхові премії ризикових страховиків зросли на 46%, тоді як виплати – на 26% у річному вимірі. Основним драйвером зростання залишалося транспортне страхування, зокрема ОСЦПВ та КАСКО [2]. Така динаміка створює передумови для підвищення прибутковості страховиків, однак потребує врахування тарифної політики, структури страхового портфеля, витрат на врегулювання збитків і формування резервів.

Визначальними чинниками прибутковості залишаються рівень страхових виплат та ефективність ризик-менеджменту. Зростання збитковості в умовах воєнних ризиків, подорожчання відновлювальних робіт і медичних послуг зумовлює необхідність удосконалення андеррайтингу, диференціації тарифів та оптимізації перестрахового захисту. Водночас формування технічних резервів відповідно до актуарних методів і нормативних вимог НБУ забезпечує збалансованість фінансових результатів та страхових зобов'язань, мінімізуючи ризики втрати платоспроможності [3].

Важливим напрямом підвищення прибутковості є оптимізація адміністративних, аквізиційних та інших операційних витрат шляхом цифровізації страхових процесів. Автоматизація продажів і врегулювання збитків сприяє підвищенню операційної ефективності, проте потребує оцінювання окупності інвестицій, забезпечення кібербезпеки та безперервності діяльності.

Вагому роль у формуванні фінансових результатів відіграє інвестиційна діяльність, яка передбачає узгодження дохідності, ліквідності та надійності активів зі строками виконання страхових зобов'язань відповідно до регуляторних вимог НБУ [4]. За підсумками 2025 р. підвищення прибутковості ризикових страховиків забезпечувалося поліпшенням результатів страхової діяльності та зростанням інвестиційних доходів, які у страхуванні життя компенсували погіршення андеррайтингового результату [5]. Це підтверджує необхідність комплексного управління прибутковістю з розмежуванням результатів страхової та інвестиційної діяльності.

На нашу думку, стійке зростання прибутковості страхових компаній не повинно ґрунтуватися переважно на інвестиційних доходах, оскільки їх величина залежить від кон'юнктури фінансового ринку, динаміки процентних ставок та вартості фінансових інструментів. Основою довгострокової фінансової результативності має залишатися економічно обґрунтована страхова діяльність, за якої доходи від страхових послуг забезпечують покриття відповідних витрат та формування позитивного результату від прийняття ризиків.

У контексті оцінювання впливу фінансово-економічних чинників на прибутковість страховиків доцільним є використання системи взаємопов'язаних показників, зокрема рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, коефіцієнта збитковості страхових операцій, коефіцієнта витрат та комбінованого коефіцієнта. Останній дає змогу оцінити результативність основної страхової діяльності без урахування інвестиційних доходів. Значення комбінованого коефіцієнта нижче 100% зазвичай характеризує позитивний технічний результат ризикового страхування, тоді як його перевищення свідчить про необхідність удосконалення тарифної, андеррайтингової або витратної політики.

Узагальнення фінансово-економічних чинників прибутковості дозволяє виокремити декілька взаємопов'язаних напрямів удосконалення управління фінансовими результатами страховиків. Насамперед ідеться про забезпечення збалансованості страхового портфеля шляхом диверсифікації страхових ризиків, актуалізації тарифів та розвитку економічно обґрунтованих страхових продуктів. Водночас необхідним є посилення контролю за витратами, удосконалення механізмів врегулювання збитків, оптимізація перестрахового захисту та підвищення ефективності інвестиційного портфеля.

Перспективним напрямом підвищення прибутковості страховиків є впровадження інтегрованої системи управління, що поєднує фінансове планування, андеррайтинг, інвестиційну політику та ризик-менеджмент і забезпечує оцінювання результативності страхових продуктів, каналів реалізації та клієнтських сегментів.

Отже, управління прибутковістю страхових компаній потребує комплексного врахування фінансово-економічних та інституційних чинників. Пріоритетним вважаємо перехід від нарощування страхових премій до забезпечення економічної ефективності страхових продуктів за умови дотримання вимог платоспроможності та фінансової стійкості, що сприятиме стабілізації прибутків і зміцненню конкурентоспроможності страховиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20 (дата звернення: 10.10.2026).

2. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору. Серпень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2025-08.pdf (дата звернення: 10.10.2026).

3. Про затвердження Положення про порядок формування страховиками технічних резервів : постанова Правління Національного банку України від 29.12.2023 р. № 203. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/29122023_203.pdf (дата звернення: 10.10.2026).

4. Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика : постанова Правління Національного банку України від 29.12.2023 р. № 201. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/29122023_201.pdf (дата звернення: 10.10.2026).

5. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору. Березень 2026 року. Київ : НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2026-03.pdf (дата звернення: 10.10.2026).

УДК 352.07:330.341.1:332.142.6

ЗЕЛІНСЬКИЙ Б.В., магістрант
Науковий керівник – **ПАСКА І.М.,** д-р. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: zelinsykuybogdan1@gmail.com

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОМ ТЕРІТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Обґрунтовано стратегічні засади сталого розвитку територіальних громад в умовах воєнно-економічних викликів, визначено пріоритетні напрями підвищення ефективності управління їх фінансовими, земельними, майновими та людськими ресурсами, а також окреслено організаційно-економічні інструменти зміцнення місцевої економіки, інвестиційної спроможності та стійкості громад.

Ключові слова: сталий розвиток, територіальна громада, ресурсний потенціал, фінансова спроможність, стратегічне управління.

Сучасний розвиток територіальних громад України відбувається в умовах воєнних загроз, фінансових обмежень, демографічних втрат і необхідності відновлення інфраструктури. Це актуалізує формування довгострокових стратегій сталого розвитку, спрямованих на раціональне використання ресурсного потенціалу, диверсифікацію фінансування, підтримання економічної активності та підвищення адаптаційної спроможності територій.

Нормативну основу стратегічного планування становить Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX, який передбачає інтеграцію стратегій територіальних громад у систему державного та регіонального планування [1]. Водночас їх реалізація потребує узгодження стратегічних пріоритетів із фінансовими можливостями, інвестиційними потребами та економічним потенціалом територій.

Вважаємо, що стратегія сталого розвитку громади має забезпечувати економічну самодостатність, соціальну збалансованість та екологічну безпеку шляхом ефективного використання фінансових, земельних, майнових, інфраструктурних і людських ресурсів. Визначальним є перехід до управління ресурсами на основі оцінювання їх економічної віддачі, суспільної корисності та ризиків.

Важливою передумовою сталого розвитку є зміцнення фінансової спроможності громад. У 2025 р. надходження загального фонду місцевих бюджетів становили 514 млрд грн, перевищивши показник 2024 р. на 63 млрд грн. Основними джерелами були ПДФО (300,3 млрд грн), єдиний податок (76,4 млрд грн) і плата за землю (45,3 млрд грн). Водночас зберігається нерівномірність фінансової забезпеченості територій.

Пріоритетами ресурсного управління мають стати розширення власної дохідної бази, підтримка підприємництва, удосконалення податкового адміністрування, раціональне землекористування та залучення інвестицій. Особливого значення набуває підвищення ефективності управління комунальними активами через їх інвентаризацію, належний облік витрат та оцінювання результативності використання, що сприятиме мобілізації додаткових ресурсів і зміцненню економічного потенціалу громад.

На нашу думку, удосконалення управління комунальними ресурсами доцільно здійснювати через запровадження цифрових реєстрів активів, регулярне оцінювання їх економічної та соціальної результативності, застосування конкурентних процедур передачі майна в користування, а також формування середньострокових програм модернізації комунальної інфраструктури. При цьому критерієм ефективності має виступати не виключно максимізація фінансових надходжень, а досягнення оптимального співвідношення між економічною віддачею, суспільною значущістю та витратами на утримання відповідних об'єктів.

Комплексність стратегічного управління розвитком територіальних громад передбачає зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування, удосконалення міжрівневої координації та врахування територіальних особливостей економічного відновлення [3]. Важливими передумовами його ефективності є розвиток управлінських компетентностей, залучення інвестицій і міжнародної допомоги, а також інтеграція антикризових механізмів у стратегії місцевого розвитку. Актуальність зазначених завдань посилюється масштабами повоєнної відбудови України, потреби у фінансуванні якої, за оцінками RDNA5, становлять майже 588 млрд дол. США протягом десятиріччя [4].

Вважаємо, що підвищення результативності управління ресурсами громад потребує впровадження програмно-проєктного підходу, який забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів із бюджетним плануванням, визначення джерел фінансування, відповідальних виконавців та показників ефективності. В умовах ресурсних обмежень особливого значення набуває диверсифікація інвестиційних джерел шляхом розвитку міжмуніципального співробітництва, державно-приватного партнерства, грантового фінансування та залучення приватного капіталу. Водночас результативність відновлення залежить від координації діяльності державних інституцій, територіальних громад і міжнародних партнерів [5].

Важливими складовими сталого розвитку залишаються екологічна збалансованість господарської діяльності та відтворення людського капіталу. Пріоритетними напрямами є підвищення енергоефективності комунальної інфраструктури, розвиток відновлюваної енергетики, раціональне природокористування, підтримка зайнятості, професійної освіти й підприємництва. Їх реалізація сприятиме зміцненню фінансово-економічної стійкості громад, збереженню ресурсного потенціалу та формуванню передумов довгострокового територіального розвитку.

Для забезпечення практичної результативності стратегії сталого розвитку доцільним є впровадження системи моніторингу ефективності використання ресурсного потенціалу громад. Її основу можуть становити показники обсягу власних доходів місцевого бюджету на одного жителя, частки капітальних видатків, рівня залучених інвестицій, ефективності використання комунального майна, кількості створених робочих місць, енергоємності комунальних послуг та доступності об'єктів соціальної інфраструктури. Комплексне оцінювання зазначених індикаторів у

динаміці дасть змогу своєчасно виявляти диспропорції розвитку, коригувати управлінські рішення та концентрувати обмежені ресурси на найбільш значущих напрямах.

Таким чином, формування стратегії сталого розвитку територіальних громад в сучасних умовах потребує переходу до інтегрованої моделі управління ресурсним потенціалом, що поєднує фінансову самодостатність, інвестиційну активність, ефективне використання комунальних активів, розвиток людського капіталу та екологічну відповідальність. Визначальними передумовами її реалізації є узгодження стратегічних цілей із бюджетними можливостями, підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та залучення заінтересованих сторін до процесів планування і контролю. Саме здатність територіальних громад забезпечувати відтворення й раціональне використання власних ресурсів, зменшувати залежність від зовнішнього фінансування та формувати довгострокові джерела економічного зростання має стати основним критерієм результативності стратегічного управління територіальним розвитком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20. (дата звернення: 01.10.2026).

2. Міністерство фінансів України. Мінфін: за 2025 рік до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 514 млрд грн (+63 млрд грн до 2024 року). 12.01.2026. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2025_rik_do_zagalnogo_fondu_mistsevikh_biudzhetiv_nadiishlo_514_mlrd_grn_63_mlrd_grn_do_2024_roku-5541 (дата звернення: 01.10.2026).

3. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

4. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 23.02.2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 02.10.2026).

5. OECD. Консолідація архітектури відновлення України: поточний стан та наступні кроки. OECD Global Relations Policy Papers. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/7477067c-uk.

УДК 336.71:658.15:339.137.2

КРЕМЕНЕЦЬКА О.Р., магістрантка
Науковий керівник – **ДРАГАН О.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: olisevichalexandra7@icloud.com

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ БАНКУ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Обгрунтовано значення фінансової стійкості банку як визначальної передумови зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокової ефективності діяльності на ринку банківських послуг.

Ключові слова: фінансова стійкість, конкурентоспроможність банку, банківські послуги, фінансові ризики, капіталізація.

Сучасний розвиток банківського сектору України відбувається в умовах макроекономічної невизначеності, воєнних ризиків, цифровізації та посилення конкуренції, що підвищує значущість фінансової стійкості як передумови виконання банками своїх зобов’язань і формування довгострокових конкурентних переваг. За оцінками Національного банку України, визначальними чинниками стійкості банків залишаються достатність капіталу, прибутковість, якість кредитного портфеля та ефективність ризик-менеджменту. У Звіті про фінансову стабільність за червень 2026 року наголошено на важливості розвитку кредитування, оцінювання системних ризиків і збереження стійкості банків в умовах воєнного стану [1].

Взаємозв’язок фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку реалізується через ресурсний, ризиковий, інвестиційний і репутаційний механізми. Їхнє функціонування забезпечує стабільність ресурсної бази, оптимізацію співвідношення дохідності та ризику, технологічне оновлення банківської діяльності й зміцнення довіри клієнтів та інвесторів. Таким чином, фінансова стійкість виступає не лише характеристикою поточного фінансового стану банку, а й стратегічною передумовою його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Особливе місце в забезпеченні фінансової стійкості належить достатності регулятивного капіталу, який виконує захисну функцію та формує основу для нарощування активних операцій. Високий рівень капіталізації за належної якості активів розширює можливості банку здійснювати кредитування, впроваджувати нові продукти та забезпечувати стабільність діяльності в періоди економічних потрясінь. Водночас надмірна орієнтація на накопичення капіталу без урахування ефективності його використання може стримувати прибутковість і знижувати рентабельність власного капіталу. Тому стратегічним завданням банківського менеджменту є досягнення збалансованості між фінансовою безпекою, прибутковістю та темпами розвитку банківського бізнесу.

Важливим чинником зміцнення конкурентних позицій банків залишається якість управління кредитним портфелем. Зростання обсягів кредитування створює передумови для збільшення процентних доходів, поглиблення співпраці з корпоративними клієнтами та розширення присутності на ринку. Проте нарощування кредитної активності без належного оцінювання платоспроможності позичальників, концентрації ризиків і достатності резервів може призвести до погіршення фінансового стану установи. Згідно з матеріалами Огляду банківського сектору Національного банку України за травень 2026 року, кредитування продовжувало підтримувати зростання банківських активів, що актуалізує питання узгодження кредитної експансії з вимогами фінансової стійкості [2].

У цьому контексті особливого значення набуває розвиток ризик-орієнтованої системи управління банком, яка передбачає своєчасну ідентифікацію загроз, оцінювання їхніх можливих наслідків, установлення лімітів ризику та постійний моніторинг основних фінансових показників. Відповідні підходи узгоджуються з оновленими Основними принципами ефективного банківського нагляду Базельського комітету, у яких посилено увагу до управління кредитними ризиками, достатності капіталу, операційної стійкості та ризиків, пов’язаних із цифровізацією фінансового сектору [3].

На нашу думку, конкурентоспроможність банку доцільно оцінювати не лише за традиційними показниками ринкової частки, прибутковості та масштабів операцій, а й з урахуванням здатності установи зберігати фінансову рівновагу в умовах стресових ситуацій. Такий підхід дозволяє розмежувати короткострокові конкурентні переваги, сформовані завдяки активній ціновій політиці або швидкому нарощуванню операцій, і довгострокову конкурентоспроможність, основою якої є стійкість бізнес-моделі, якість активів, ефективність корпоративного управління та довіра учасників фінансового ринку.

Водночас важливо враховувати, що взаємозв’язок фінансової стійкості та конкурентоспроможності має двосторонній характер. З одного боку, стійкий фінансовий стан створює можливості для розвитку банківських продуктів, залучення додаткових ресурсів, підвищення якості обслуговування та розширення клієнтської бази. З іншого боку, зміцнення конкурентних позицій за умови належного управління ризиками сприяє диверсифікації доходів, підвищенню операційної ефективності та зростанню внутрішнього потенціалу капіталізації банку. Водночас посилення конкуренції може мати і негативні наслідки, якщо супроводжується невиправданим зниженням кредитних стандартів, надмірним прийняттям ризиків або скороченням процентної маржі до економічно необґрунтованого рівня.

Перспективним напрямом забезпечення фінансової стійкості банківських установ є вдосконалення механізмів стратегічного фінансового управління, орієнтованих на інтеграцію системи ризик-менеджменту, управління активами й пасивами, капітального планування та оцінювання конкурентних переваг.

Не менш важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності є впровадження цифрових банківських технологій, які створюють можливості для зниження операційних витрат, підвищення швидкості обслуговування клієнтів і розширення доступності фінансових послуг.

Стратегічні орієнтири зміцнення фінансової стійкості банків узгоджуються з оновленою у 2025 році Стратегією розвитку фінансового сектору України, яка передбачає збереження макрофінансової стабільності, підвищення ефективності функціонування фінансового ринку, залучення інвестицій та поглиблення європейської інтеграції [4].

З огляду на зазначене, до основних напрямів зміцнення фінансової стійкості банків як основи їх конкурентоспроможності доцільно віднести вдосконалення політики управління капіталом, забезпечення стабільності ресурсної бази, підвищення якості кредитних активів, посилення контролю за фінансовими ризиками, оптимізацію операційних витрат та розвиток клієнтоорієнтованих цифрових сервісів. Реалізація цих заходів потребує формування інтегрованої системи стратегічного управління, у межах якої фінансові показники банку розглядаються у взаємозв'язку з його ринковою позицією та перспективами розвитку.

Отже, фінансова стійкість банку є не лише необхідною умовою підтримання його платоспроможності та безперервності функціонування, а й фундаментальною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. Її стратегічне значення визначається здатністю банківської установи формувати достатній фінансовий потенціал для розширення діяльності, впровадження інновацій, збереження довіри клієнтів та адаптації до змін економічного середовища. В умовах воєнних викликів і структурної трансформації банківського сектору України пріоритетного значення набуває формування такої моделі управління, яка забезпечуватиме узгодженість цілей фінансової стійкості, прибутковості та конкурентного розвитку. Збалансоване поєднання зазначених складових створює основу для довгострокового зміцнення ринкових позицій банків і підвищення їх ролі у фінансовому забезпеченні відновлення національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2026 року. Київ : НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2026-roku (дата звернення: 10.10.2026).

2. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Травень 2026 року. Київ : НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-traven-2026-roku (дата звернення: 10.10.2026).

3. Basel Committee on Banking Supervision. Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel : Bank for International Settlements, 2024. URL: https://www.bis.org/committees/bcbs/basel-framework/standard/bcp (date of access: 11.10.2026).

4. Міністерство економіки України. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція. 11.08.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/b09ddbb4-7964-4c8e-9fff-c07b5580a05d (дата звернення: 11.10.2026).

УДК 336.71:336.67:658.155

КУЖБА М.В., магістрантка
Науковий керівник – **КАЧАН Д.А.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: kuzbamarina@gmail.com

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Обґрунтовано напрями оптимізації структури доходів і витрат банківських установ в умовах економічної нестабільності, визначено чинники підвищення операційної ефективності та запропоновано управлінські підходи до забезпечення стійкої прибутковості банківської діяльності.

Ключові слова: банківська діяльність, прибутковість, процентні доходи, операційні витрати, фінансова ефективність.

Функціонування банківського сектору України в умовах воєнного стану характеризується зміною структури доходів, подорожчанням залучених ресурсів, посиленням кредитних ризиків і зростанням операційних витрат. За таких обставин прибутковість банків визначається здатністю забезпечувати збалансованість дохідності активів, вартості зобов'язань і витрат, що зумовлює необхідність оптимізації їх структури для підтримання фінансової стійкості та нарощування капіталу.

Сучасний розвиток банківського сектору характеризується збереженням високої прибутковості за наявності структурних диспропорцій у формуванні доходів. Їхню вагому частку забезпечують кредитні операції, державні цінні папери та депозитні сертифікати НБУ, що посилює залежність фінансових результатів від монетарної політики. Визначальними чинниками прибутковості залишаються чиста процентна маржа та операційна ефективність [1].

У 2025 р. середня чиста процентна маржа банківського сектору становила 7,7%, тоді як чистий комісійний дохід зріс на 12,5% завдяки активізації безготівкових розрахунків і платіжних операцій [2]. Це підтверджує перспективність диверсифікації доходів через розвиток цифрових сервісів, еквайрингу та комплексного банківського обслуговування.

На нашу думку, підвищення прибутковості банків потребує розширення кредитування фінансово стійких підприємств, насамперед аграрного сектору, переробної промисловості, енергетики та малого бізнесу, за умови належного оцінювання кредитних ризиків. Водночас оптимізація витрат має передбачати вдосконалення депозитної політики, диверсифікацію джерел фондування, узгодження строків і процентних ставок активних та пасивних операцій, раціоналізацію адміністративних витрат без створення додаткових загроз ліквідності й довірі вкладників.

Важливим показником оцінювання результативності витратної політики є співвідношення операційних витрат і операційних доходів банку. За підсумками 2025 р. середнє значення цього показника в банківському секторі України становило 40,9%, а в IV кварталі – 43,3% проти 46,4% у відповідному кварталі 2024 р. [2]. Позитивна динаміка свідчить про здатність банків підтримувати належний рівень операційної ефективності, однак подальше підвищення прибутковості потребує системного перегляду витрат, що не забезпечують відповідного економічного результату.

Резерви скорочення непродуктивних витрат банків пов'язані з автоматизацією операційних процесів, цифровізацією обслуговування, централізацією адміністративних функцій та вдосконаленням управлінського обліку. Водночас економічну ефективність технологічних рішень необхідно оцінювати з урахуванням витрат на кібербезпеку, захист інформації та безперервність діяльності.

Важливим чинником прибутковості банків залишається якість кредитного портфеля, оскільки формування резервів під очікувані кредитні збитки знижує фінансові результати. Отже, оптимізація витрат має ґрунтуватися на вдосконаленні кредитної політики, оцінюванні ризиків, своєчасному виявленні проблемної заборгованості та підтриманні достатності капіталу відповідно до рекомендацій НБУ [3].

Управління структурою доходів і витрат доцільно здійснювати з використанням системи взаємопов'язаних показників, серед яких особливе значення мають чиста процентна маржа, співвідношення операційних витрат і доходів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, вартість кредитного ризику та частка комісійних доходів у загальному обсязі операційних доходів. Комплексне застосування зазначених індикаторів дає можливість оцінювати не лише поточну прибутковість, а й чинники її формування, ідентифікувати внутрішні резерви підвищення ефективності та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Особливу увагу варто приділяти оцінюванню прибутковості окремих банківських продуктів, клієнтських сегментів і напрямів діяльності. Застосування ризик-орієнтованого підходу до визначення їхньої економічної результативності дає змогу встановити, які операції забезпечують найбільший внесок у формування прибутку з урахуванням вартості фондування, операційних витрат та необхідного капіталу. Такий підхід створює передумови для обґрунтованого перерозподілу ресурсів на користь найбільш перспективних напрямів банківського бізнесу.

Водночас підвищення прибутковості не повинно досягатися шляхом надмірного скорочення витрат на управління ризиками, інформаційну безпеку чи внутрішній контроль. В умовах воєнних загроз стійкість банків значною мірою залежить від здатності забезпечувати безперервність операцій, підтримувати технологічну інфраструктуру та виконувати зобов'язання перед клієнтами. Тому економічно обґрунтована оптимізація витрат повинна передбачати насамперед усунення дублювання функцій, удосконалення внутрішніх процедур і підвищення продуктивності використання ресурсів, а не скорочення стратегічно важливих видатків [4].

Важливою умовою ефективного управління прибутковістю є поєднання поточного бюджетування зі стратегічним плануванням доходів і витрат. Доцільним вбачається запровадження сценарного прогнозування фінансових результатів з урахуванням змін процентних ставок, вартості фондування, кредитної активності, рівня інфляції та потенційного погіршення якості активів. Практичне застосування такого підходу сприятиме своєчасному виявленню ризиків скорочення маржинальності банківських операцій і формуванню превентивних управлінських рішень. Актуальність цього напряму посилюється необхідністю забезпечення фінансової стійкості банківського сектору та розширення його участі у фінансуванні відновлення економіки України [5].

Отже, оптимізацію структури доходів і витрат банківських установ доцільно розглядати як безперервний процес узгодження фінансових результатів, ризиків та ресурсного потенціалу банку. Її результативність визначається здатністю фінансової установи диверсифікувати джерела доходів, забезпечувати раціональну вартість залученого капіталу, контролювати операційні витрати та підтримувати належну якість активів. Перспективними напрямами підвищення прибутковості банківської діяльності є розвиток кредитно-інвестиційних операцій, нарощування стабільних комісійних надходжень, цифровізація бізнес-процесів і впровадження ризик-орієнтованої системи оцінювання ефективності. Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості банків, зростанню їхньої конкурентоспроможності та підвищенню ролі банківського сектору у забезпеченні економічного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

. Огляд банківського сектору. Лютий 2026 року. Київ : НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

3. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Листопад 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

5. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2026 року. Київ : НБУ, 2026. URL: https://data.gov.ua/dataset/4d09eb0b-39d6-485c-824b-5322450061f6/resource/2a32ea32-dfd6-4712-81d9-7d291526b588 (дата звернення: 11.10.2026).

УДК 658.15:631.11:658.155

СЕМЕНЯЧЕНКО Є.О., магістрантка
Науковий керівник – **ЗУБЧЕНКО В.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: semenyachenko.ua@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано значення управління грошовими потоками у забезпеченні прибутковості аграрних підприємств, визначено особливості їхнього формування в умовах економічної нестабільності та запропоновано напрями вдосконалення фінансового планування, оптимізації оборотного капіталу й підтримання збалансованості грошових надходжень і платежів.

Ключові слова: грошові потоки, аграрні підприємства, прибутковість, ліквідність, фінансове планування.

В умовах економічної невизначеності, зростання вартості капіталу та обмеженості фінансових ресурсів прибутковість аграрних підприємств значною мірою залежить від ефективності управління грошовими потоками, що забезпечує збалансованість надходжень і витрат, своєчасне виконання фінансових зобов'язань та раціональне використання наявних ресурсів. Сезонність виробництва, нерівномірність надходження виручки та значні авансові витрати зумовлюють необхідність узгодження руху коштів для забезпечення платоспроможності, безперервності виробничої діяльності та підвищення економічної результативності.

Воєнно-економічні виклики, пов'язані з порушенням логістики, зростанням витрат і обмеженням доступу до фінансування, посилюють потребу в ефективному управлінні ліквідністю. За оцінками Світового банку, потреби України у відновленні упродовж наступного десятиліття становлять майже 588 млрд дол. США, що актуалізує питання фінансової стійкості аграрного сектору [1].

Управління грошовими потоками охоплює планування, регулювання та контроль надходжень і витрат коштів задля підтримання платоспроможності й ефективного використання капіталу. На відміну від прибутку, сформованого за принципом нарахування, грошові потоки відображають фактичний рух коштів, тому прибуткова діяльність не завжди гарантує достатню ліквідність для фінансування виробничих потреб.

Вважаємо, що принципове значення для аграрних підприємств має забезпечення взаємозв'язку між прибутковістю, ліквідністю та оборотністю капіталу. Накопичення значних обсягів дебіторської заборгованості, формування надлишкових виробничих запасів або несвоєчасне погашення зобов'язань здатні спричиняти дефіцит грошових коштів навіть за умови збереження рентабельності операційної діяльності. Водночас недостатня узгодженість строків надходжень і платежів зумовлює необхідність залучення короткострокових кредитів, збільшує фінансові витрати та, відповідно, обмежує можливості нарощування чистого прибутку.

Управління грошовими потоками аграрних підприємств потребує врахування сезонної нерівномірності надходжень і витрат. У рослинництві найбільша потреба в оборотному капіталі виникає під час польових робіт, тоді як у тваринництві регулярні надходження супроводжуються необхідністю безперервного фінансування виробництва. Для багатогалузевих підприємств важливим є узгодження фінансових потоків шляхом внутрішнього перерозподілу ресурсів для мінімізації касових розривів.

Забезпечення прибутковості передбачає підтримання оптимального рівня ліквідності, оскільки надлишок коштів обмежує інвестиційні можливості, а їх дефіцит підвищує ризики неплатоспроможності та вартість залученого капіталу. У цьому контексті доцільним є впровадження системи оперативного бюджетування грошових потоків, основу якої становлять бюджет руху грошових коштів, платіжний календар і прогнозний баланс ліквідності. Застосування зазначених інструментів сприятиме своєчасному виявленню періодів потенційного дефіциту фінансових ресурсів, узгодженню виробничих потреб із можливостями фінансування та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення управління грошовими потоками аграрних підприємств є скорочення фінансового циклу шляхом прискорення погашення дебіторської заборгованості, оптимізації запасів та узгодження строків розрахунків із кредиторами. Це сприятиме зменшенню потреби в позиковому капіталі, зниженню фінансових витрат і підвищенню прибутковості. Фінансування сезонних потреб доцільно здійснювати з урахуванням вартості залучених ресурсів, рентабельності виробництва та боргової спроможності підприємства.

Важливим інструментом фінансової підтримки аграріїв залишається програма «Доступні кредити 5–7–9%», максимальний строк пільгового кредитування за якою у вересні 2025 р. було продовжено до 31 березня 2027 р. [2]. Водночас надмірне залучення кредитних ресурсів за недостатнього фінансового планування підвищує боргове навантаження, що актуалізує необхідність оцінювання операційного грошового потоку та кредитних ризиків [3].

На нашу думку, ефективне управління грошовими потоками потребує узгодження поточного фінансового планування зі стратегічними цілями підприємства. Його результативність

доцільно оцінювати за коефіцієнтом якості прибутку, співвідношенням операційного грошового потоку й поточних зобов'язань, тривалістю фінансового циклу та величиною вільного грошового потоку. Комплексне застосування цих показників дозволяє визначати реальну здатність підприємства генерувати фінансові ресурси, підтримувати платоспроможність і забезпечувати належний рівень його прибутковості.

Оцінювання якості прибутку аграрних підприємств потребує врахування галузевої специфіки, сезонності виробництва та можливих збитків, що ускладнюють інтерпретацію фінансових показників. Доцільним є аналіз грошових потоків у динаміці за окремими виробничими напрямами із застосуванням сценарного прогнозування, яке дає змогу оцінювати вплив цінових коливань, урожайності та вартості кредитування на фінансові результати.

Для багатогалузевих аграрних підприємств важливим інструментом є бюджетування за центрами відповідальності, що забезпечує оцінювання результативності виробничих підрозділів, оптимізацію розподілу фінансових ресурсів та узгодження прибутковості з потребами в оборотному капіталі й рівнем ризиків.

Отже, ефективне управління грошовими потоками є передумовою підвищення прибутковості та фінансової стійкості аграрних підприємств. Його пріоритетними напрямами визначено оперативне платіжне планування, оптимізацію фінансового циклу, формування резервів ліквідності та сценарне прогнозування. Реалізація зазначених заходів сприятиме скороченню фінансових витрат і залежності від короткострокового кредитування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 23 February 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 11.10.2026).
2. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. «Доступні кредити 5–7–9%»: агровиробники зможуть продовжити пільгові кредити ще на рік. 09.09.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/c22ade3c-f678-4a48-8dab-79fc4cdd0eac (дата звернення: 11.10.2026).
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

УДК 368.03:005.334

СТЕЦЕНКО А.О., магістрант
Науковий керівник – **ЗУБЧЕНКО В.В,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: aaa.stetsenko@gmail.com

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ СТРАХОВИКА

Обґрунтовано теоретичні засади формування системи управління фінансовою стійкістю страховика, визначено її економічну сутність, основні принципи, функціональні складові та інструменти забезпечення збалансованості фінансових ресурсів, платоспроможності й здатності страхової компанії протистояти ризикам в умовах економічної невизначеності.

Ключові слова: фінансова стійкість, страховик, управління фінансовою стійкістю, платоспроможність, страхові ризики.

Функціонування страхових компаній в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків, інфляції та регуляторних змін зумовлює необхідність удосконалення управління їхньою фінансовою стійкістю. Специфіка страхової діяльності, пов'язана з імовірнісним характером зобов'язань, зумовлює підвищені вимоги до достатності капіталу, обґрунтованості резервів, ліквідності активів та ефективності ризик-менеджменту.

Фінансова стійкість страховика є комплексною економічною категорією, що характеризує здатність підтримувати збалансованість ресурсів і зобов'язань, забезпечувати платоспроможність, прибутковість та своєчасність страхових виплат. На відміну від платоспроможності, вона охоплює також адаптаційні можливості страхової компанії та передумови її довгострокового розвитку.

Управління фінансовою стійкістю страховика має ґрунтуватися на системному підході, що передбачає узгодження страхової, інвестиційної, перестрахової та фінансової діяльності зі стратегічними цілями, структурою страхового портфеля, рівнем ризиків і достатністю капіталу для їх покриття.

Нормативно-правову основу управління фінансовою стійкістю страховиків формує Закон України «Про страхування» № 1909-IX, який запроваджує ризик-орієнтований підхід до забезпечення платоспроможності, достатності капіталу та організації страхової діяльності [1]. За такого підходу управління фінансовою стійкістю передбачає не лише дотримання регуляторних вимог, а й своєчасне виявлення та мінімізацію фінансових ризиків.

На нашу думку, система управління фінансовою стійкістю страховика являє собою сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів і управлінських процедур, спрямованих на забезпечення достатності капіталу, збалансованості активів і зобов'язань, ефективного використання ресурсів та стабільного виконання страхових зобов'язань. Її функціонування ґрунтується на принципах комплексності, безперервності, превентивності, адаптивності та економічної обґрунтованості.

Важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості відіграють корпоративне управління, внутрішній контроль і ризик-менеджмент, вимоги до яких регламентовано постановою Правління НБУ № 194 від 27 грудня 2023 р. [2]. Водночас пріоритетним завданням залишається оптимізація структури капіталу, що забезпечує збалансування платоспроможності та прибутковості страховика.

Відповідно до постанови Правління НБУ № 201 від 29 грудня 2023 р. управління фінансовою стійкістю передбачає дотримання вимог до платоспроможності та інвестиційної діяльності, узгодження активів зі страховими зобов'язаннями, підтримання належної ліквідності й обмеження концентрації фінансових ризиків [3].

Важливою складовою системи управління є формування збалансованого страхового портфеля, оскільки надмірна концентрація страхових ризиків за окремими видами страхування, регіонами або категоріями страхувальників призводитиме до погіршення фінансових результатів. Диверсифікація страхового портфеля, економічно обґрунтована тарифна політика та використання перестрахування обмежують потенційні збитки й забезпечують прийнятне співвідношення ризику та дохідності.

Міжнародні підходи до забезпечення фінансової стійкості страховиків передбачають інтеграцію управління ризиками у стратегічне та фінансове планування. Зокрема, принципи страхового нагляду Міжнародної асоціації органів страхового нагляду акцентують увагу на необхідності комплексного управління ризиками, встановлення прийнятного рівня ризику, оцінювання достатності капіталу та проведення власної оцінки ризиків і платоспроможності страховика [4]. Використання зазначених підходів сприяє переходу від реагування на вже реалізовані фінансові загрози до їхнього завчасного виявлення та попередження.

Вважаємо, що методичне забезпечення системи управління фінансовою стійкістю повинно передбачати поєднання коефіцієнтного аналізу, оцінювання грошових потоків, стрес-тестування, сценарного прогнозування та моніторингу основних індикаторів ризику. При цьому оцінювання фінансового стану страховика не варто обмежувати окремими показниками платоспроможності чи рентабельності. Доцільним є використання інтегрованої системи індикаторів, яка охоплює достатність капіталу, ліквідність, збитковість страхових операцій, якість активів, достатність технічних резервів, ефективність перестрахового захисту та стійкість грошових потоків.

Необхідність застосування комплексного підходу підтверджується тенденціями розвитку вітчизняного страхового ринку. За даними Національного банку України, у жовтні 2025 р. усі діючі страховики виконували вимоги до капіталу платоспроможності та мінімального капіталу, а

медіанне співвідношення прийнятого регулятивного капіталу до капіталу платоспроможності за півтора року підвищилося з 90 до 151% [5]. Зазначені зміни свідчать про посилення капітальної спроможності страхового сектору, проте не усувають необхідності вдосконалення внутрішніх механізмів управління ризиками, ліквідністю та фінансовими ресурсами.

З огляду на викладене вище, перспективним напрямом розвитку системи управління фінансовою стійкістю страховика вбачаємо формування інтегрованого механізму, який поєднуватиме стратегічне фінансове планування, ризик-менеджмент, управління капіталом, страховими резервами та інвестиційними активами в межах єдиного управлінського процесу. Його практична реалізація потребує запровадження системи раннього попередження фінансових дисбалансів, визначення гранично допустимих значень основних показників ризику та розроблення альтернативних сценаріїв управлінських рішень на випадок погіршення ринкової кон'юнктури.

Таким чином, формування системи управління фінансовою стійкістю страховика доцільно розглядати як безперервний процес узгодження фінансових можливостей страхової компанії з обсягом прийнятих зобов'язань і характером ризиків її діяльності. Теоретичним підґрунтям побудови такої системи виступає інтеграція системного, ризик-орієнтованого та процесного підходів, що забезпечує взаємозв'язок стратегічних цілей із поточними фінансовими рішеннями. Ефективність її функціонування визначатиметься здатністю страховика не лише підтримувати нормативний рівень платоспроможності, а й своєчасно адаптувати фінансову політику до змін зовнішнього середовища, забезпечувати збалансованість активів і зобов'язань та формувати достатній запас фінансової міцності для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 12–13. Ст. 28. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20 (дата звернення: 11.10.2026).
2. Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика : постанова Правління Національного банку України від 27.12.2023 № 194. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_27122023_194 (дата звернення: 11.10.2026).
3. Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика : постанова Правління Національного банку України від 29.12.2023 № 201. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/29122023_201.pdf (дата звернення: 11.10.2026).
4. International Association of Insurance Supervisors. Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups. Basel : IAIS, 2024. URL: https://www.iais.org/uploads/2024/12/IAIS-ICPs-and-ComFrame-adopted-in-December-2024.pdf (date of access: 11.10.2026).
5. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

УДК 631.11:336.02:005.334

ТАНЧИК П.І., магістрант
Науковий керівник – **ДРАГАН О.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: val01021@ukr.net

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Обґрунтовано вплив прибутковості, капіталізації, ліквідності та галузевих особливостей сільськогосподарського виробництва на формування фінансової стійкості аграрних підприємств в умовах економічної невизначеності, визначено взаємозв’язки між основними фінансово-економічними чинниками та окреслено пріоритетні напрями підвищення їхньої адаптаційної спроможності.

Ключові слова: фінансова стійкість, аграрні підприємства, прибутковість, капіталізація, ліквідність.

Функціонування аграрних підприємств в умовах економічної невизначеності характеризується посиленням фінансових, виробничих і ринкових ризиків, зумовлених воєнними загрозами, ціновими коливаннями, логістичними обмеженнями та ускладненням доступу до капіталу. За таких обставин фінансова стійкість стає визначальною передумовою забезпечення платоспроможності, безперервності виробництва й адаптації підприємств до зовнішніх викликів.

За результатами дослідження FAO, проведеного серед 2612 аграрних підприємств України, у 2024 р. 53% респондентів змушені були коригувати операційні рішення через воєнні обставини, а в прифронтових регіонах – 58% [1]. Це актуалізує необхідність комплексного оцінювання чинників фінансової стійкості аграрного бізнесу.

Фінансова стійкість аграрного підприємства визначається здатністю підтримувати збалансовану структуру капіталу, своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати відтворення виробничого потенціалу. Її основними детермінантами є прибутковість, капіталізація, ліквідність, боргове навантаження й особливості виробничого циклу. Водночас прибутковість, формуючи внутрішні джерела фінансування та інвестиційні резерви, не гарантує фінансової рівноваги за умов дефіциту грошових коштів, накопичення дебіторської заборгованості та надмірної залежності від короткострокових позик.

Показовими є відмінності фінансових результатів аграрних підприємств за окремими регіонами України. Зокрема, за даними Головного управління статистики у Вінницькій області, рентабельність операційної діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства у 2023 р. становила 12,7%, а у 2024 р. зросла до 24,9% [2; 3]. Така динаміка свідчить про поліпшення результативності господарської діяльності досліджуваної сукупності підприємств, проте не дає підстав ототожнювати зростання прибутковості зі зміцненням усіх складових фінансової стійкості. Для об'єктивного оцінювання необхідно враховувати не лише рентабельність, а й структуру активів, фінансовий левередж, достатність власного оборотного капіталу та здатність генерувати позитивні операційні грошові потоки.

Важливою складовою формування фінансової стійкості виступає капіталізація аграрного підприємства, яка характеризує його спроможність акумулювати власний капітал, забезпечувати фінансування виробничої діяльності та підтримувати належний рівень фінансової незалежності. В умовах економічної невизначеності зростає значення нерозподіленого прибутку як внутрішнього джерела фінансування, використання якого дає змогу зменшити залежність від зовнішніх кредиторів і знизити чутливість підприємства до коливань вартості позикових ресурсів.

При цьому нарощування власного капіталу має супроводжуватися його раціональним розміщенням між необоротними та оборотними активами. Надмірне спрямування фінансових ресурсів у довгострокові виробничі активи без належного забезпечення поточної діяльності оборотним капіталом може спричинити погіршення платоспроможності навіть фінансово незалежного підприємства. Відповідно, важливого значення набуває узгодження структури капіталу з тривалістю операційного циклу, сезонною потребою у фінансових ресурсах та прогнозованими надходженнями від реалізації сільськогосподарської продукції.

Важливою складовою фінансової стійкості аграрних підприємств є ліквідність, забезпечення якої ускладнюється сезонністю виробництва та нерівномірністю грошових надходжень і витрат. Це зумовлює підвищену потребу в оборотному капіталі та ризик касових розривів. Відтак управління ліквідністю передбачає прогнозування грошових потоків, узгодження строків розрахунків, формування фінансових резервів і залучення короткострокового фінансування з урахуванням боргової спроможності підприємства. Актуальність кредитного забезпечення агробізнесу підтверджують висновки Національного банку України щодо збереження попиту на позикові ресурси в умовах безпекових ризиків [4].

Фінансова стійкість аграрних підприємств значною мірою залежить від сезонності, природно-кліматичних умов, капіталомісткості виробництва, тривалості біологічних циклів і цінових коливань. Додатковими загрозами залишаються втрата активів унаслідок воєнних дій, забруднення земель, руйнування інфраструктури та порушення логістичних зв'язків, масштаби яких відображено у Четвертій швидкій оцінці завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA4) [5]. Вплив зазначених чинників визначається спеціалізацією, ресурсним забезпеченням, технологічним рівнем і диверсифікацією діяльності підприємства.

Отже, фінансова стійкість аграрних підприємств формується взаємодією прибутковості, капіталізації та ліквідності з урахуванням галузевих особливостей і зовнішніх ризиків. Збалансованість цих складових забезпечує фінансову рівновагу, безперервність господарської діяльності та здатність підприємства протистояти економічним потрясінням.

На нашу думку, оцінювання фінансової стійкості аграрного підприємства доцільно здійснювати за комплексом взаємопов'язаних показників, які характеризують рентабельність активів і власного капіталу, коефіцієнт автономії, співвідношення позикового й власного капіталу, забезпеченість власними оборотними коштами, поточну та швидку ліквідність, а також достатність операційного грошового потоку для обслуговування боргових зобов'язань. При цьому нормативні значення фінансових коефіцієнтів необхідно адаптувати до спеціалізації підприємства, сезонності виробництва та особливостей формування оборотних активів.

Практична реалізація такого підходу передбачає поєднання фінансового планування з оцінюванням виробничих і ринкових ризиків, розробленням альтернативних сценаріїв господарської діяльності та визначенням обґрунтованої потреби у фінансових резервах. Особливу увагу доцільно приділяти прогнозуванню грошових потоків за песимістичним, базовим та оптимістичним сценаріями, що дасть змогу своєчасно виявляти потенційні загрози платоспроможності й коригувати управлінські рішення відповідно до змін господарського середовища.

Отже, фінансова стійкість аграрних підприємств визначається не окремими значеннями фінансових показників, а збалансованістю процесів формування прибутку, нагромадження власного капіталу та підтримання ліквідності з урахуванням специфіки аграрного виробництва. Її забезпечення в умовах економічної невизначеності потребує переходу від переважно ретроспективного оцінювання фінансового стану до превентивного управління фінансовими ризиками, орієнтованого на збереження платоспроможності, оптимізацію структури капіталу, нарощування внутрішніх фінансових резервів і підтримання виробничо-інвестиційного потенціалу підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October–November 2024. Rome : FAO, 2025. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en.

2. Головне управління статистики у Вінницькій області. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2023 рік (остаточні дані). URL: https://vn.ukrstat.gov.ua/index.php/component/content/article/716/7863--2023-.html (дата звернення: 10.10.2026).

3. Головне управління статистики у Вінницькій області. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2024 рік. URL: https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/home/736/8048--2024-.html (дата звернення: 10.10.2026).

4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

5. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

УДК 338.436:631.164.23:338.246

ЯРОВА А.В., магістрантка
Науковий керівник – **АРТІМОНОВА І.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: artimonovaira@ukr.net

УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Визначено напрями вдосконалення управління оборотним капіталом аграрних підприємств на основі оптимізації оборотних активів, контролю дебіторської заборгованості, планування грошових потоків і раціонального вибору джерел фінансування для підвищення фінансової стійкості підприємств.

Ключові слова: оборотний капітал, ліквідність, платоспроможність, дебіторська заборгованість, грошові потоки.

За сучасних економічних викликів, воєнних ризиків, зміни цін на матеріально-технічні ресурси та порушення логістичних ланцюгів особливого значення набуває ефективне управління оборотним капіталом аграрних підприємств. Раціональна організація його формування та використання забезпечує безперервність виробничого процесу, своєчасне виконання поточних зобов'язань і підтримання належного рівня платоспроможності. Специфіка аграрного виробництва полягає в сезонності господарських операцій, тривалості виробничого циклу та нерівномірності надходження виручки від реалізації продукції. Це зумовлює потребу у формуванні обґрунтованої політики управління оборотним капіталом з урахуванням сезонності та прогнозованих грошових потоків.

Оборотний капітал є важливою складовою фінансових ресурсів підприємства, що забезпечує фінансування поточної діяльності та послідовно проходить стадії виробничого й операційного циклів. У системі фінансового менеджменту важливе місце посідає управління оборотними активами підприємства, що охоплюють запаси, незавершене виробництво, готову продукцію, дебіторську заборгованість і грошові кошти. Ефективне управління цими елементами передбачає визначення оптимальної потреби в оборотних активах, прискорення їх оборотності, контроль розрахунків із покупцями та постачальниками, а також підтримання достатнього резерву ліквідності [1]. Водночас управління оборотним капіталом має враховувати не тільки обсяг активів, а й джерела їх фінансування, зокрема співвідношення власних і позикових коштів та строки погашення поточних зобов'язань.

Для аграрних підприємств управління оборотним капіталом ускладнюється необхідністю концентрації значних фінансових ресурсів на окремих етапах виробничого циклу. Витрати на придбання насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального та інших матеріальних ресурсів часто передують надходженню доходів від реалізації врожаю на кілька місяців. За таких умов недостатній обсяг оборотного капіталу може спричинити порушення технологічних строків виконання робіт, збільшення потреби в короткостроковому кредитуванні та виникнення простроченої заборгованості. Надмірне накопичення запасів, навпаки, призводить до відволікання коштів з обороту і підвищення витрат на їх зберігання. Отже, завдання фінансового менеджменту полягає в досягненні балансу між забезпеченням виробничих потреб і раціональним використанням фінансових ресурсів.

Важливим напрямом удосконалення управління оборотним капіталом є оцінювання його структури та ефективності використання. Такий аналіз передбачає визначення частки окремих складових оборотних активів, вивчення динаміки їх зміни та встановлення відповідності наявних ресурсів виробничим потребам підприємства. Особливу увагу доцільно приділяти показникам оборотності оборотних активів, запасів і дебіторської заборгованості, тривалості операційного циклу, а також коефіцієнтам поточної та швидкої ліквідності. Комплексне застосування цих показників дає змогу виявити надмірне накопичення запасів, уповільнення розрахунків із покупцями або дефіцит грошових коштів. Результати аналізу слід інтерпретувати з урахуванням сезонності аграрного виробництва та строків реалізації продукції.

Ефективність управління оборотним капіталом значною мірою залежить від контролю дебіторської заборгованості, оскільки відтермінування платежів покупцями обмежує доступність коштів для фінансування поточних операцій. Для мінімізації відповідних ризиків доцільно встановлювати обґрунтовані строки оплати, оцінювати платоспроможність контрагентів, контролювати прострочені платежі та диференціювати умови розрахунків залежно від рівня ризику співпраці [2]. Водночас під час закупівлі матеріально-технічних ресурсів необхідно враховувати умови відстрочення платежів, можливість отримання знижок за передоплату та вплив строків оплати на ліквідність підприємства. Узгодження політики розрахунків із покупцями та постачальниками сприяє скороченню періоду відволікання коштів і зменшенню потреби в додатковому фінансуванні.

Ефективне управління оборотним капіталом передбачає планування грошових потоків з урахуванням сезонності аграрного виробництва. Доцільно складати календар надходжень і платежів, у якому відображати очікувані витрати на посівну кампанію, догляд за посівами, збирання та зберігання врожаю, а також прогнозовані надходження від реалізації продукції. Мінливість результатів виробництва ілюструють офіційні дані: за попередніми даними Державної служби статистики України, у 2025 р. валовий збір зернових і зернобобових культур становив 60,8

млн т, що на 7,7 % більше, ніж у 2024 р. [3]. Оскільки зміна обсягів врожаю безпосередньо впливає на розмір і строки надходження виручки, для підвищення надійності планування варто застосовувати сценарний підхід, передбачаючи можливі зміни закупівельних і реалізаційних цін, урожайності, строків оплати та вартості кредитних ресурсів. Це дає змогу заздалегідь виявляти потенційні касові розриви, визначати періоди найбільшої потреби у фінансуванні та своєчасно коригувати обсяги закупівель і графіки платежів.

Вибір джерел фінансування оборотного капіталу має ґрунтуватися на оцінюванні їх вартості, доступності та відповідності строків залучення періоду використання коштів. Власні фінансові ресурси зменшують залежність підприємства від кредиторів, тоді як короткострокові кредити, товарні кредити постачальників та інші інструменти фінансування можуть забезпечувати покриття сезонного дефіциту коштів. Проте надмірна залежність від позикового капіталу підвищує фінансове навантаження та ризик несвоєчасного погашення зобов'язань. Тому рішення щодо залучення фінансування мають супроводжуватися прогнозуванням грошових потоків, оцінюванням здатності підприємства обслуговувати борг і формуванням резерву ліквідності для непередбачених витрат.

Підсумовуючи викладене, удосконалення управління оборотним капіталом аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності потребує комплексного підходу, який поєднує оптимізацію структури оборотних активів, прискорення оборотності оборотних активів, контроль дебіторської заборгованості, планування грошових потоків і раціональний вибір джерел фінансування. Пріоритетним завданням є забезпечення відповідності обсягу оборотного капіталу сезонним потребам виробництва без надмірного накопичення запасів і необґрунтованого зростання боргового навантаження. Реалізація зазначених заходів має ґрунтуватися на регулярному аналізі показників ліквідності, оборотності та платоспроможності, а також на прогнозуванні фінансових потреб за різними сценаріями розвитку ринкової ситуації. Такий підхід сприятиме своєчасному виявленню дефіциту фінансових ресурсів, зниженню ризику касових розривів, підвищенню фінансової стійкості та забезпеченню безперервності виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колос Д., Короленко Р. Удосконалення управління оборотними активами суб'єкта господарювання. Економіка та суспільство. 2025. № 79. 11 с. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-97.

2. Познаховський В. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах економічної нестабільності: концептуальні та прикладні підходи. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2025. № 38 (66). С. 23–29. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-23-29.

3. Державна служба статистики України. Урожайність сільськогосподарських культур, діяльність підприємств транспорту, зміни цін виробників, продаж і запаси товарів. URL: https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-urozhaynist-silskohospodarskykh-kultur-diyalnist-pidpryyemstv-transportu-zminy (дата звернення: 09.10.2026).

УДК 35.077/.078-028.27(477)

КРИВОВ'ЯЗ І.І., студент 4 курсу
Науковий керівник – **ПОЛІЩУК С.П.,** канд. екон.наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: krivovazilla@gmail.com

РОЗВИТОК МЕРЕЖІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЦНАП ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ДОСТУПНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

Досліджено розвиток мережі територіальних підрозділів і віддалених робочих місць ЦНАП Білоцерківської міської громади в умовах децентралізації та воєнного стану. Проаналізовано структуру мережі, показники діяльності та доступність адмінпослуг для мешканців.

Ключові слова: адміністративні послуги, ЦНАП, територіальні підрозділи, віддалені робочі місця, децентралізація, доступність послуг.

Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) є одним із важливих напрямів реформи децентралізації, який спрямований на забезпечення доступності, прозорості та ефективності публічних послуг для громадян. В умовах воєнного стану та обмеженості місцевих бюджетів ЦНАП функціонують як частина інтегрованої системи, що включає територіальні підрозділи (ТП) – окремі приміщення в межах громади – та віддалені робочі місця (ВРМ) – спеціально облаштовані точки для адміністратора у приміщенні старостату або іншого органу місцевого самоврядування [4].

У Білоцерківській міській громаді діє трирівнева мережа: головний офіс ЦНАП при Білоцерківській міській раді, один територіальний підрозділ для мешканців житлового масиву «Незалежність» та віддалені робочі місця адміністраторів – у місті й у старостинських округах (с.Шкарівка, с.Дрозди, с.Терезине та інші) [1]. Показовим є приклад села Сидори, розташованого за 15 км від Білої Церкви, де проживає близько 470 мешканців: відкриття тут ВРМ дозволило громадянам отримувати адміністративні послуги за місцем проживання, не витрачаючи 1,5–2 години на поїздку та заощаджувати кошти. Загалом на території громади функціонує дванадцять ВРМ, що обслуговують 6% населення громади, але 77% сільських жителів. Така структура наближає сервіси до мешканців усіх населених пунктів.

Станом на 2025 рік в ЦНАП громади надається 425 адміністративних послуг – від реєстрації місця проживання та оформлення ID-картки й закордонного паспорта до державної реєстрації нерухомості, бізнесу та громадських формувань і, зокрема, соціальної допомоги [5]. За 2025 рік через ЦНАП заявникам було видано 103 790 результатів надання адміністративних послуг, що на 6 527 більше, ніж у 2024 році. Серед найбільш затребуваних послуг – видача витягів про реєстрацію місця проживання (43 795), державна реєстрація речових прав на нерухоме майно (16 173) та реєстрація бізнесу і громадських формувань (6 950) [3]. Доступ до детальної інформації щодо порядку отримання послуг забезпечується як в електронному вигляді через офіційний сайт http://cnap.bc-rada.gov.ua, так і безпосередньо через адміністраторів ЦНАП.

Особлива увага приділяється наданню адміністративних послуг ветеранам війни, членам їхніх сімей та внутрішньо переміщеним особам. Рішенням міської ради від 29.05.2025 № 7320-72-VIII запроваджено «єдине вікно» для ветеранів і членів сімей загиблих Захисників і Захисниць України, яке діє в усіх локаціях мережі, включно з ВРМ [5]. Лише за листопад–грудень 2025 року через усі локації прийнято 1 353 заяви на відстрочки від призову під час мобілізації [2].

Окремим напрямом удосконалення роботи є цифровізація. У 2025 році ЦНАП було підключено до Інформаційно-комунікаційної системи «Вулик 2.0», що забезпечує передачу даних до системи моніторингу якості послуг і дає змогу відвідувачам використовувати шеринг цифрових документів через застосунок Дія. Також модернізовано офіційний веб сайт ЦНАП і запроваджено попередній електронний запис на прийом через Платформу Центрів Дія [3].

Подальший розвиток мережі має очевидні переваги, а саме послуги стають доступними для сільських мешканців, зменшується навантаження на головний офіс, підвищується якість обслуговування завдяки наближенню адміністраторів до населення. Ефективність розвитку і модернізації підтверджується й фінансовими показниками: дохід місцевого бюджету від надання платних адміністративних послуг за 2025 рік склав понад 26,5 млн грн, тоді як за 2024 рік – 17,05 млн грн. Водночас існують виклики: нерівномірне матеріально-технічне оснащення ВРМ обмежує перелік послуг на місцях; відсутність пандусів у частині будівель звужує фізичну доступність для маломобільних груп; коротший графік роботи ВРМ порівняно з головним офісом обмежує часову доступність для працюючих [1].

Отже, розвиток мережі ТП і ВРМ ЦНАП є дієвим інструментом підвищення доступності адміністративних послуг у Білоцерківській громаді. Це підтверджують три групи показників: територіальне охоплення, зростання обсягів надання послуг і фінансова ефективність. Подальші напрями вдосконалення – розширення переліку послуг у ВРМ, впровадження мобільних офісів для маломобільних груп та завершення облаштування безбар'єрного середовища. Обмеження дослідження: розподіл послуг між окремими ВРМ і видатки на утримання мережі у відкритому доступі не оприлюднені, що не дозволяє остаточно оцінити співвідношення «витрати – результат» за кожною локацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія розвитку Білоцерківської міської територіальної громади до 2027 року. URL: https://share.google/QZWbQZAHmQI7f64cE
2. Звіт міського голови про роботу Білоцерківської міської ради та її виконавчого комітету за 2025 рік. URL:https://economy.bc-rada.gov.ua/ekonomika-mista/sotsialno-ekonomichnyi-rozvytok/zvit-miskoho-holovy
3. Звіт управління адміністративних послуг Білоцерківської міської ради про проведену роботу за 2025 рік. URL:https://vykonkom.bc-rada.gov.ua/?p=pryynyati_rishennya&sp=single&id=1422
4. Олефіренко О.В., Коновалець В.Р. Роль центрів надання адміністративних послуг у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад: акцент реформ децентралізації та модернізації у період правового режиму воєнного стану в Україні. Ефективність державного управління. 2025. Вип. 1/2 (82/83). С. 41–46. URL: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/591
5. Офіційний веб-сайт ЦНАП Білоцерківської міської ради. URL: https://cnap.bc-rada.gov.ua/

УДК 614.2:351.77:336.1

МАГАСЬ В.О., НЕСМІЯН Г.В., магістранти
Науковий керівник – **ПОЛІЩУК С.П.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: kafpublikbnau@ukr.net

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

Досліджено особливості публічного управління фінансуванням системи охорони здоров'я в Україні. Проаналізовано обсяги фінансування Програми медичних гарантій і реабілітаційної допомоги, визначено основні проблеми та перспективи вдосконалення управління медичною галуззю.

Ключові слова: охорона здоров'я, публічне управління, фінансування, медичні послуги, державний бюджет.

Система охорони здоров'я є одним із найважливіших напрямів соціальної політики держави, оскільки безпосередньо впливає на якість та тривалість населення та соціальну стабільність. Ефективність її функціонування залежить не лише від професійності медичних працівників, а й від якості публічного управління, організації фінансування та раціонального використання бюджетних ресурсів. В умовах повномасштабної війни, зростання потреб у реабілітації та відновленні медичної інфраструктури питання ефективного адміністрування медичної галузі набуває особливого значення.

Управління у сфері охорони здоров'я передбачає розроблення державної політики, визначення пріоритетів фінансування, організацію надання медичних послуг і контроль за використанням коштів. Основними учасниками цього процесу є Міністерство охорони здоров'я України, Національна служба здоров'я України (НСЗУ), органи місцевого самоврядування та заклади охорони здоров'я. Узгоджена діяльність цих суб'єктів має забезпечувати доступність медичної допомоги, прозорість фінансових процесів і відповідність медичних послуг потребам населення.

Важливим механізмом фінансування медичної допомоги в Україні є Програма медичних гарантій, у межах якої держава оплачує визначені види медичних послуг за встановленими тарифами.

У 2024 році на реалізацію цієї програми було передбачено близько 158,8 млрд грн, зокрема 5,2 млрд грн – на відшкодування вартості лікарських засобів за програмою реімбурсації. Програма охоплювала 44 пакети медичних послуг, серед яких первинна, спеціалізована, екстрена та паліативна допомога, реабілітація, а також нові напрями лікування із застосуванням допоміжних репродуктивних технологій і трансплантації [1].

Бюджет Програми медичних гарантій в 2025-му році становив 175,4 млрд грн (+ понад 16,7 млрд грн порівняно з 2024 роком) для 45 пакетів послуг, що забезпечило функціонування мережі

надавачів медичних послуг. Підвищення ефективності використання бюджетних коштів досягається за рахунок удосконалення механізмів стратегічних закупівель та посилення контролю за виконанням договорів. Застосування даних ЕСОЗ та врахування потреб територіальних громад забезпечує більш точне планування та адресність фінансування. Це дозволяє підтримувати доступність медичної допомоги навіть в умовах підвищених безпекових ризиків. Такі показники свідчать про значний масштаб державного фінансування та необхідність ефективного планування видатків [2].

Війна змінила не лише структуру потреб українців у медичній допомозі, а й підходи до її фінансування. У відповідь на ці виклики НСЗУ адаптувала Програму медичних гарантій та забезпечила додаткові державні механізми підтримки, щоб забезпечити безперервний доступ до лікування, реабілітації та відновлення для кожного, хто цього потребує. Особливого значення в умовах війни набуває фінансування реабілітаційної допомоги. За даними НСЗУ, у 2024 році понад 413 тис. пацієнтів отримали амбулаторну та стаціонарну реабілітаційну допомогу за Програмою медичних гарантій. грн., в тому числі 137 604 пацієнти отримали реабілітаційну допомогу в стаціонарних умовах, а 266 640 пацієнтів – в амбулаторних умовах. Загальна сума виплат медичним надавачам за напрямом реабілітації перевищила 5,72 млрд грн [3]. Наведені дані підкреслюють важливість належного планування ресурсів, розвитку реабілітаційної інфраструктури та забезпечення доступності послуг для військовослужбовців і цивільного населення.

Підтримка міжнародних партнерів під час повномасштабної війни є вкрай важливою для подальшої трансформації системи охорони здоров'я України. Проєкт USAID «Реабілітація в Україні» (Rehab4U) спільно з Momentum Wheels for Humanity У 2024 році НСЗУ долучилася до реалізації проєкту «Реабілітація в Україні» (Rehab4U), який підтримується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та впроваджується організацією Momentum Wheels for Humanity. Метою проєкту є розбудова стійкої системи реабілітації в Україні, що дає змогу українцям відновити свою життєдіяльність і інтегруватися в суспільство. Також проєкт сприятиме економічному відновленню та зростанню країни [3].

Водночас фінансова доступність медичної допомоги залишається однією з актуальних проблем. У звіті Європейської обсерваторії систем охорони здоров’я та політики, опублікованому у 2024 році, зазначено, що державні витрати на охорону здоров’я в Україні у 2021 році становили 4,1% валового внутрішнього продукту, а частка державного фінансування в загальних витратах на охорону здоров’я дорівнювала 51%. Відповідно, майже половина загальних витрат припадала на платежі населення з власної кишені [4]. Ці показники стосуються 2021 року й не повинні розглядатися як актуальна оцінка структури фінансування за 2024–2026 роки. Проте вони демонструють довгострокову проблему фінансового навантаження на пацієнтів, яку необхідно враховувати під час формування державної політики.

Значну роль у підвищенні ефективності управління медичною сферою відіграє прозорість фінансових процесів. Застосування чітких правил укладання договорів між НСЗУ та надавачами медичних послуг, моніторинг виконання договірних зобов’язань і перевірка достовірності звітних даних створюють передумови для відповідальнішого використання бюджетних коштів. У звіті про діяльність НСЗУ за 2024 рік також відзначено підготовку до запровадження з 2025 року середньострокових договорів із певними категоріями медичних закладів. Передбачалося, що договори терміном до трьох років сприятимуть кращому фінансовому та операційному плануванню й зменшенню адміністративного навантаження [3].

Попри наявні механізми, система охорони здоров’я стикається з низкою управлінських проблем. Серед них – нерівномірний розподіл медичних ресурсів між регіонами, нестача кадрів у деяких громадах, пошкодження медичної інфраструктури внаслідок бойових дій та необхідність забезпечення безперервності надання допомоги. Додатковим викликом є потреба в узгодженні державного фінансування з реальними потребами населення. Саме тому оцінювання ефективності управління не повинно обмежуватися аналізом обсягів видатків, важливо також враховувати кількість пацієнтів, які отримали допомогу, доступність послуг, їхню якість і результати лікування.

Отже, для вдосконалення публічного управління фінансуванням охорони здоров'я доцільно посилити контроль за результативністю бюджетних програм, розвивати систему моніторингу діяльності медичних закладів і вдосконалювати планування видатків відповідно до потреб громад. Важливими напрямами також є підтримка медичних працівників, розвиток реабілітаційної допомоги, підвищення прозорості закупівель і забезпечення належної взаємодії між центральними органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням. Такі заходи сприятимуть більш обґрунтованому розподілу ресурсів і підвищенню відповідальності за результати управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національна служба здоров'я України. Як реалізовуватиметься Програма медичних гарантій у 2024 році. 25.12.2023. URL: https://nszu.gov.ua/news/iak-realizovuvatimetsia-programa-medicnix-garantii-1
2. Національна служба здоров'я України. Звіт національної служби здоров'я України за 2025. URL: https://backend.nszu.gov.ua/documents/6950/file
3. Національна служба здоров'я України. Звіт Національної служби здоров'я України за 2024 рік. URL: https://nszu.gov.ua/news/nszu-opriliudnila-zvit-pro-svoiu-diialnist-u-2024-r-11
4. European Observatory on Health Systems and Policies. Health systems in action 2024: Ukraine. 2024. URL: https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024

УДК 316.77:316.653

НЕСТЕРЕНКО А.П., ШЕЛЕСТ В.М., магістрантка
Науковий керівник – **ПОЛІЩУК С.П.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: kafzovnpolit@ukr.net

ЕФЕКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ МІЖ ВЛАДОЮ ТА МЕДІА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ

Розглянуто значення ефективної взаємодії між владою та медіа у формуванні довіри громадян до державних інституцій. Визначено основні напрями вдосконалення комунікації, забезпечення прозорості та підвищення ефективності публічного управління в Україні.

Ключові слова: публічне управління, медіа, державні інституції, довіра громадян, інформаційна відкритість, комунікація.

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства ефективна взаємодія між органами публічної влади та медіа є важливою передумовою забезпечення відкритості, прозорості й підзвітності державних інституцій. Медіа виступають посередником між владою та громадянами, забезпечуючи поширення суспільно важливої інформації, висвітлення діяльності органів державного управління та формування громадської думки. Від якості комунікації між владою і суспільством значною мірою залежить рівень довіри населення до державних інституцій.

Саме медіа допомагають громадянам отримувати інформацію про державну політику, реформи, використання бюджетних коштів і діяльність посадових осіб. Своєчасне та достовірне інформування населення сприяє кращому розумінню державних процесів і дає змогу громадянам об'єктивніше оцінювати діяльність органів публічної влади.

Важливою умовою ефективної взаємодії є відкритість органів влади до спілкування із засобами масової інформації. Проведення пресконференцій, брифінгів, публічних обговорень, оприлюднення офіційних повідомлень і надання відповідей на запити журналістів сприяють формуванню прозорого інформаційного середовища. Такий підхід дає змогу зменшити інформаційну невизначеність, запобігати поширенню чуток і зміцнювати довіру населення до державних установ.

Особливого значення взаємодія влади та медіа набуває в умовах воєнного стану в Україні. Громадяни потребують оперативної, перевіреної та зрозумілої інформації щодо безпекової ситуації, державних рішень, соціальної підтримки та відновлення інфраструктури. У таких умовах органи публічного управління повинні забезпечувати належну комунікацію з населенням, дотримуватися принципів достовірності та відповідальності, водночас ураховуючи вимоги інформаційної безпеки й обмеження щодо розголошення чутливих відомостей.

Водночас ефективна комунікація передбачає не лише інформування громадян, а й забезпечення зворотного зв'язку. Соціальні мережі, електронні звернення, громадські консультації та цифрові платформи створюють додаткові можливості для висловлення громадської думки, обговорення актуальних проблем і врахування потреб населення під час ухвалення управлінських рішень. Завдяки цьому громадяни можуть відчувати свою залученість до суспільного життя, що позитивно впливає на сприйняття державних інституцій.

Цифрові комунікації відіграють роль посередницького інструменту, який дозволяє державним комунікаторам охоплювати ширшу аудиторію та вибудовувати довіру. Основними завданнями при цьому залишаються інформування громадськості, пояснення дій влади та стимулювання обговорення ідей, що допомагає державі наблизитися до громадян, консолідувати ідентичність державних інституцій та краще діагностувати соціальні потреби для підвищення якості публічних послуг.

Таблиця 1 – **Критерії ефективності цифрових комунікацій у системі публічного управління**

Критерії ефективності цифрових комунікацій	Сутність та вимоги	Очікуваний результат
Інклюзивність	Створення каналів, що відповідають потребам різних груп, врахування відмінностей у сприйнятті інформації	Забезпечення охоплення цільової аудиторії та подолання цифрового розриву
Двосторонність	Перехід від монологічного інформування до постійного діалогу (зворотний зв'язок)	Відновлення довіри та активна участь громадян у прийнятті рішень
Переконливість	Використання поведінкових наук для зміни сприйняття та стимулювання дій	Досягнення стратегічних цілей державної політики та легітимація рішень

Джерело: [4].

Однак взаємодія між владою та медіа супроводжується певними проблемами. До них належать поширення дезінформації, маніпулювання громадською думкою, недостатня оперативність офіційних повідомлень і формальний підхід до комунікації з населенням. Крім того, обмежений доступ до публічної інформації може спричиняти недовіру та посилювати суспільну напругу. Для подолання цих проблем необхідно вдосконалювати комунікаційну політику органів влади, забезпечувати професійність працівників пресслужб, розвивати медіаграмотність громадян і створювати умови для незалежної журналістської діяльності.

Підвищення довіри громадян до державних інституцій потребує системної, послідовної та відповідальної взаємодії між владою і медіа. Важливими напрямами вдосконалення такої взаємодії є забезпечення відкритості інформації, оперативне реагування на суспільно важливі питання, розвиток цифрових каналів комунікації та налагодження постійного зворотного зв'язку з громадськістю. Водночас медіа мають дотримуватися професійних стандартів, перевіряти інформацію та забезпечувати її неупереджене висвітлення.

Таким чином, удосконалення комунікаційних механізмів дасть змогу підвищити рівень громадської участі, посилити підзвітність державних органів і створити належні умови для подальшого розвитку демократичного суспільства в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міщенко А., Теремко В. Вплив медіа на формування довіри громадян до влади в період війни. Український інформаційний простір. 1 (11). 2023. .301-312. URL: https://ukrinfospace.knukim.edu.ua/article/view/279723

2. Ундір В. О. Принципи взаємодії органів державної влади і громадських структур як основа гармонізації суспільства. Ефективність державного управління. 2020. № 3(64). С.66-78

3. Оліярник В. В., Романовський О. О. Формування довіри громадян до органів державної влади через двосторонню комунікацію та цифрові інструменти. Ефективність державного управління. №84 (85).2025. URL: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/609

4. Краля В., Гіржева О., Міненко С. Цифрові комунікації у системі публічного управління: інституційні механізми взаємодії влади та громадськості. Економічний простір. № 210. 2026. С.160-166 URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/353994

5. Закон України «Про медіа» від 13.12.2022 № 2849-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text

УДК : 35.073.5:004(477)

РОМАНОВСЬКА Е.К., ГОРБАЧЕНКО Н.А., магістрантки
Науковий керівник – **ПОЛІЩУК С.П.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: evelinaromanovska@gmail.com

ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА DREAM ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Розглянуто практичний потенціал екосистеми DREAM у контексті трансформації публічних закупівель та відновлення інфраструктури органів місцевого самоврядування. Висвітлено механізми взаємодії системи з електронним майданчиком Prozorro, проаналізовано нормативне підґрунтя та практичні переваги цифровізації проектного менеджменту на рівні міських рад.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, екосистема DREAM, публічні закупівлі.

В умовах поступового відновлення українських громад та їхнього функціонування в умовах воєнного стану особливо зростають вимоги до ефективності й якості управління фінансовими ресурсами. Для органу місцевого самоврядування, зокрема міської ради, ключовим викликом є не просто залучення ресурсів, а забезпечення абсолютної прозорості їх використання. Тривалий час процеси планування та безпосереднього проведення закупівель існували окремо між собою. Це ускладнювало моніторинг інвестиційних проєктів від ідеї до здачі об'єкта. Впровадження інноваційних цифрових рішень стає єдиною гарантією збереження довіри як з боку жителів громади, так і міжнародних донорів.

З огляду на виклики, зумовлені сучасними обставинами, виникла потреба у створенні єдиної відкритої цифрової платформи. Суть цієї системи - це міська рада показує весь шлях інфраструктурного проєкту, а кожен громадянин та інвестор може бачити, як витрачається кожна гривня. Цій розробці дала старт Постанова Кабінету Міністрів України № 1286 від 15 листопада 2022 р., яка і започаткувала експериментальний проєкт із функціонування єдиної цифрової системи відбудови [2]. Формалізацію цієї реформи закріпила Постанова КМУ № 1162 від 18 жовтня 2024 р., затвердивши Порядок функціонування Екосистеми управління публічними інвестиціями (DREAM) [3]. При цьому безпосереднє проведення закупівельних процедур та вибір контрагентів регулюються Законом України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII [1].

Цифрова екосистема DREAM функціонує як засіб інтеграції даних, що об'єднує всі етапи відновлення в єдину мережу: від формування інвестиційної потреби міською радою до введення об'єкта в експлуатацію [4].

Для органів місцевого самоврядування ця інновація змінює логіку роботи за кількома напрямами. По-перше це дає пряму інтеграцію із Prozorro. Усі закупівлі, що проводяться виконавчими органами міської ради в межах проєктів відбудови, автоматично зв'язуються з карткою об'єкта в DREAM [6]. Це дає змогу бачити не лише суму тендерного договору, а й початкову кошторисну документацію, графік виконання робіт та акти виконаних робіт у реальному часі. По-друге, це сприяє зниженню корупційних ризиків. Принцип «усі бачать усе» зменшує

можливості для штучного завищення цін або внесення будь-яких змін до проєктів без публічного пояснення. Повний доступ громадськості та аналітиків до даних закупівлі створює запобіжний захист від зловживань [7]. По-третє, підвищення спроможності громад. Тобто, заповнення карток проєктів дозволяє міським радам формувати зрозумілий інвестиційний портфель для міжнародних партнерів, прискорюючи залучення грантових коштів [5]. По-четверте, практичне регіональне впровадження. Коли обласні адміністрації та міські ради починають працювати з системою, це значно спрощує роботу з документами й пришвидшує погодження проєктів [8].

Процес роботи міської ради в екосистемі DREAM охоплює весь шлях проєкту - від ідеї до здачі об'єкта [3]. Спочатку фахівці міської ради створюють цифровий профіль майбутнього будівництва чи ремонту: вносять туди кошторис, описують технічні деталі та додають необхідні документи. Далі система автоматично з'єднується з Prozorro. Коли міська рада оголошує тендер, DREAM одразу прив'язує до картки проєкту всі деталі закупівлі: хто став підрядником, які умови договору та за яку суму виконуватимуть роботи [6]. У результаті кожен житель громади чи аналітик може в реальному часі бачити, як витрачаються кошти та чи дотримуються будівельники графіків [5, 7].

Як приклад такої взаємодії на рівні місцевого самоврядування є проєкт будівництва зливної станції приймання стічних вод від асенізаційних машин по бульвару Незалежності, 28/3 у м. Бровари. КП Броварської міської ради «Броваритепловодоенергія» створило в екосистемі DREAM цифровий профіль об'єкта орієнтовним бюджетом понад 21,3 млн грн. У картці детально описано технічне рішення - зведення автоматичної зливної станції продуктивністю 100 $м^3$/годину, обґрунтовано екологічну доцільність та покращення якості життя мешканців громади [9]. Паралельно Управління УБЖКГІТ БМР оголосило відкриті торги в системі Prozorro на відповідні будівельні роботи з очікуваною вартістю 23 880 852,00 грн без ПДВ [10]. У назві закупівлі замовник прямо зазначив унікальний ідентифікатор проєкту DREAM, що забезпечує автоматичну синхронізацію даних між системами. Завдяки цьому кожен житель Броварської громади, моніторингові організації та міжнародні донори можуть бачити повний цикл реалізації проєкту - від обґрунтування потреби комунальним підприємством до проведення закупівельних процедур міською радою та підписання договору з підрядником.

Екосистема DREAM - це не просто чергова онлайн-база даних, а дійсно зручний цифровий інструмент для роботи міської ради. На прикладі Броварів це видно дуже чітко: комунальне підприємство зафіксувало реальну потребу громади у зливній станції, а міська рада одразу висвітлила під це закупівлю в Prozorro. Завдяки тому, що номер проєкту з DREAM прямо вказується в тендері, процес стає повністю відкритим - кожен бачить і кошторис, і обране технічне рішення, і майбутні витрати. Для місцевого самоврядування це простий і зрозумілий спосіб працювати чесно, будувати довіру мешканців та ефективно керувати міськими проєктами.

Отже, використання цифрової екосистеми DREAM у сфері публічних закупівель є доцільним, оскільки сприяє підвищенню прозорості використання бюджетних коштів, посиленню громадського контролю та забезпеченню підзвітності під час реалізації публічних інвестиційних проєктів. Взаємодія DREAM із системою Prozorro дає змогу пов’язувати закупівельні процедури з відповідними інвестиційними проєктами, відстежувати укладені договори та перебіг їх виконання. Поєднання цих цифрових інструментів створює передумови для підвищення ефективності управління публічними фінансами, зменшення ризиків непрозорого використання коштів і зміцнення довіри суспільства до діяльності органів публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9. Ст. 89.

2. Про реалізацію експериментального проекту з створення, впровадження та забезпечення функціонування Цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об’єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 листоп. 2022 р. № 1286. Офіційний вісник України. 2022. № 92. Ст. 5745.

3. Про затвердження Порядку функціонування Екосистеми управління публічними інвестиціями (DREAM): Постанова Кабінету Міністрів України від 18 жовт. 2024 р. № 1162. Офіційний вісник України. 2024.
4. Про екосистему DREAM. Цифрова екосистема для практичного управління відновленням (DREAM). URL: https://dream.gov.ua/ua/about
5. Новини та аналітика DREAM. Цифрова екосистема для практичного управління відновленням (DREAM). URL: https://dream.gov.ua/ua/news/article-125
6. Практичні аспекти роботи в екосистемі DREAM: від налаштувань до реальних кейсів. Радник у сфері публічних закупівель. URL: https://radnuk.com.ua/praktyka_zakupivel/zakupivli-dream/praktychni-aspekty-roboty-v-ekosystemi-dream-vid-nalashtuvan-do-realnykh-kejsiv/
7. Інтеграція громад у систему DREAM: як управляти публічними інвестиціями ефективно. Інститут аналітики та адвокації. URL: https://iaa.org.ua/articles/integracziya-gromad-u-systemu-dream-yak-upravlyaty-publichnymy-investyczіyamy-efektyvno/
8. Впровадження та функціонування системи DREAM в регіональному управлінні. Львівська обласна державна адміністрація: офіційний веб-сайт. URL: https://loda.gov.ua/news/173439
9. Будівництво зливної станції приймання стічних вод від асенізаційних машин за адресою: бульв. Незалежності, 28/3, м. Бровари, Броварського району Київської області. Цифрова екосистема для практичного управління відновленням (DREAM). URL: https://dream.gov.ua/ua/project/DREAM-UA-210324-FE7C33E6/profile
10. Будівництво зливної станції приймання стічних вод від асенізаційних машин за адресою: бульв. Незалежності, 28/3, м. Бровари, Броварського району Київської області (UA-2026-10-06-002655-a). Zakupivli.pro. URL: https://zakupivli.pro/gov/tenders/ua-2026-10-06-002655-a

УДК 351.84:364-1

КАМІНСЬКА Ю.Ю., магістрантка
Науковий керівник – **ПОЛІЩУК С.П.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: kaminskayuliia11@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Досліджено організаційно-управлінські засади реалізації ветеранської політики в Україні, проаналізовано основні проблеми державної підтримки ветеранів війни та визначено перспективні напрями вдосконалення механізмів публічного управління та адміністрування.
Ключові слова: ветеранська політика, публічне адміністрування, професійна адаптація, соціальний захист, територіальні громади.

Ветеранська політика є одним із пріоритетних напрямів соціальної політики України, оскільки передбачає забезпечення соціального захисту, реабілітації та інтеграції ветеранів війни в цивільне життя. Збільшення кількості осіб, які повертаються з військової служби, створює додаткові вимоги до системи публічного управління та адміністрування. Водночас результативність державної підтримки залежить не лише від обсягу фінансування, а й від доступності послуг, ефективності міжвідомчої взаємодії та спроможності органів влади враховувати реальні потреби ветеранів.

Ветеранська політика охоплює комплекс правових, організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на забезпечення прав ветеранів війни, підтримку їхніх родин та створення умов для повноцінної участі в суспільному житті. Нормативною основою цієї діяльності є Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [1]. Стратегічні напрями державної політики визначені Стратегією ветеранської політики на період до 2030 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 року № 1209-р [2].

Масштаб завдань державного управління підтверджується статистичними даними. За інформацією Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), станом на 1 січня 2026 року до Єдиного державного реєстру ветеранів війни було внесено відомості про понад 1,4 млн учасників бойових дій, 163 009 ветеранів війни та майже 150 000 осіб з інвалідністю внаслідок

війни [3]. Наведені показники свідчать про значний масштаб цільової групи та необхідність розвитку спроможної системи публічного адміністрування, яка забезпечуватиме своєчасне надання послуг і належну координацію між державними установами.

Одним із ключових напрямів ветеранської політики є професійна адаптація та працевлаштування. Повернення до цивільного життя часто передбачає зміну професії, відновлення трудових навичок або здобуття нової кваліфікації. У цьому контексті важливо оцінювати не лише кількість державних програм, а й фактичне охоплення ними цільової групи.

За даними Міністерства у справах ветеранів України, у 2025 році річний план охоплення послугами професійної адаптації становив 2 634 особи. Було подано 2 260 заяв, укладено 1 365 договорів, а фактично послуги отримали 1 334 особи, що становить 50,6% планового показника [4]. Різниця між запланованою кількістю отримувачів і фактичним охопленням дорівнювала 1 300 особам. Це свідчить про необхідність детальнішого аналізу причин невиконання плану, зокрема доступності програм, інформування ветеранів, організації процедур та відповідності навчальних пропозицій потребам ринку праці.

Важливим є також територіальний аспект реалізації ветеранської політики. За даними того самого звіту, п’ять регіонів із найбільшими показниками охоплення забезпечили 48,9% усіх отримувачів послуг із професійної адаптації, а десять регіонів – 74,7%. У п’яти областях фактична кількість отримувачів перевищила річний план: Хмельницькій (136,1%), Полтавській (130,8%), Одеській (120,0%), Сумській (110,9%) та Харківській (102,3%). Водночас у восьми регіонах виконання плану було нижчим за 35%; найнижчі показники зафіксовано в Рівненській області – 7,3%, Івано-Франківській – 9,5% та Закарпатській – 22,2% [4]. Такі відмінності можуть бути пов’язані з організаційною спроможністю громад, доступністю освітніх установ, інформуванням населення та регіональними умовами. Однак для встановлення конкретних причин необхідне додаткове дослідження, оскільки самі статистичні показники не пояснюють усіх чинників нерівномірності.

Ці дані дають підстави стверджувати, що оцінювання ветеранської політики має враховувати не лише загальнодержавні показники, а й відмінності між територіальними громадами. Доцільно запроваджувати регулярний моніторинг виконання регіональних планів, аналізувати причини низького охоплення послугами та спрямовувати додаткову організаційну підтримку громадам із недостатніми результатами. Водночас регіональні показники необхідно оцінювати з урахуванням чисельності цільової групи, безпекової ситуації та фактичної доступності послуг.

Іншим важливим напрямом є визначення потреб ветеранів на основі соціологічних досліджень. За результатами дослідження «Портрет ветерана 2025», проведеного соціологічною групою «Рейтинг» за ініціативи Українського ветеранського фонду, фінансову підтримку вказали як потребу 50% опитаних ветеранів, медичну – 43%, психологічну – 28%, житлову – 26%, юридичну – 22% [5]. Опитування охопило 240 ветеранів, а польовий етап відбувався 3–15 грудня 2025 року. Через обмежений розмір вибірки ці результати доцільно використовувати як індикатор актуальних проблем, а не як абсолютну оцінку потреб усіх ветеранів України.

Фінансова підтримка не може повністю компенсувати труднощі з доступом до медичної допомоги, психологічної реабілітації, житла чи юридичних послуг. Тому ефективне публічне управління повинно забезпечувати узгодження соціальних, медичних, освітніх і трудових програм. Важливо також створювати зрозумілий механізм супроводу ветерана, щоб людина могла отримати необхідну допомогу без багаторазового звернення до різних установ.

Окрему роль у такій системі відіграють фахівці із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб. За інформацією Міністерства у справах ветеранів, оприлюдненою в січні 2026 року, у 2025 році в Україні працювали 2 323 таких фахівці у 1 114 територіальних громадах. Протягом року вони опрацювали понад 146 тисяч звернень і надали понад 600 тисяч заходів підтримки [6]. Ці показники демонструють значення супроводу на місцевому рівні. Водночас для оцінювання його результативності необхідно враховувати не лише кількість консультацій і звернень, а й те, чи отримали ветерани необхідні послуги, чи скоротився час їх очікування та наскільки вони задоволені результатом.

На основі наведених даних можна визначити кілька пріоритетних напрямів удосконалення публічного управління у сфері ветеранської політики. По-перше, необхідно посилити орієнтацію державних програм на конкретні результати, використовуючи показники фактичного охоплення послугами, працевлаштування, доступності реабілітації та задоволеності ветеранів. По-друге, слід удосконалити міжвідомчу взаємодію між Міністерством у справах ветеранів України, органами місцевого самоврядування, медичними установами, службами зайнятості та закладами освіти. По-третє, важливо забезпечити рівномірний доступ до програм у регіонах, де показники їх реалізації залишаються низькими.

Крім того, доцільно посилити залучення ветеранських громадських організацій до формування та оцінювання державної політики. Регулярні консультації з ветеранами допоможуть визначати актуальні потреби, виявляти адміністративні бар'єри та вдосконалювати порядок надання послуг. Важливо також забезпечити прозорість інформації про доступні програми, умови отримання допомоги й результати використання бюджетних ресурсів.

Отже, пріоритетними напрямами мають стати розвиток комплексного супроводу, посилення міжвідомчої координації, вирівнювання доступу до послуг у громадах та залучення ветеранів до оцінювання державних програм. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності державної політики та створенню належних умов для повернення ветеранів до повноцінного цивільного життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12
2. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80
3. OECD. A Herculean Policy Challenge: Ukraine Veteran Support. 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/ukraine-veteran-support_6e80787d-en/full-report/component-4.html
4. Міністерство у справах ветеранів України. Звіт щодо надання послуг із професійної адаптації у 2025 році. URL: https://mva.gov.ua/gromadskosti/category/91-gromadskisti/zvit-schodo-nadannya-poslug-iz-profesiynoi-adaptatsii--u-2025-rotsi
5. Соціологічна група «Рейтинг», Український ветеранський фонд. Портрет ветерана 2025: проблеми ветеранів війни в Україні. 23.12.2025. URL: https://www.ratinggroup.ua/en/news/veteran-portrait-2025
6. Кабінет Міністрів України. Мережа фахівців із супроводу у 2025 році: цілісний механізм підтримки під час лікування, відновлення та повернення до цивільного життя. 08.01.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/merezha-fakhivtsiv-iz-suprovodu-u-2025-rotsi-tsilisnyi-mekhanizm-pidtrymky-pid-chas-likuvannia-vidnovlennia-ta-povernennia-do-tsyvilnoho-zhyttia

УДК 331.101.262:631.11

КУРІННИЙ С., магістрант
Науковий керівник – **ПОНЕДІЛЬЧУК Т.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено зв'язок між скороченням чисельності персоналу аграрного підприємства та зростанням виробітку на одного працівника. На прикладі ТОВ «РОЗА-Л» показано, що якісна складова людського капіталу компенсувала втрату робочих місць і визначила динаміку доходу підприємства.

Ключові слова: людський капітал, продуктивність праці, капіталоозброєність, аграрне підприємство, кадрові ризики, фінансовий результат.

Дефіцит кваліфікованих кадрів на селі накладається на мобілізаційні обмеження воєнного часу і потребу прискореного технічного переоснащення виробництва, через що аграрні підприємства дедалі частіше втрачають працівників швидше, ніж встигають готувати їм заміну.

Методичний апарат оцінки людського капіталу на рівні конкретного підприємства залишається фрагментарним, а зв'язок між якістю персоналу і фінансовими показниками рідко підтверджується розрахунками на реальних даних. Перехід на сучасну техніку без відповідного зростання кваліфікації механізаторів не дає очікуваного економічного ефекту, тому актуальність теми визначається потребою перевірити, чи здатна якість персоналу компенсувати втрату робочих місць в умовах кадрового дефіциту.

Інвестиції в навчання персоналу дедалі частіше розглядаються як чинник конкурентоспроможності, порівнянний за значенням з інвестиціями в основні засоби [3]. Вісім працівників ТОВ «РОЗА-Л» у 2025 році генерують чистий дохід понад 383 мільйони гривень, тоді як три роки тому штат налічував десять осіб, а дохід становив менше ста мільйонів. Подібний розрив між чисельністю зайнятих і обсягом створеної вартості типовий для українського агробізнесу, і саме тому дослідження, побудоване на конкретному підприємстві, дозволяє перевірити теоретичні положення на фактичному матеріалі, а не на абстрактних припущеннях.

Щоб перевірити, чи здатна якість персоналу компенсувати скорочення штату, проаналізовано фінансову звітність ТОВ «РОЗА-Л» за 2023–2025 роки та дані про чисельність працівників. За досліджуваний період чисельність персоналу скоротилася з десяти до восьми осіб протягом 2023-2025 років, тоді як виробіток на одного працівника зріс із 9 198,0 до 47 916,3 тисяч гривень. Капіталоозброєність праці за той самий період збільшилася майже у сім разів, із 973,4 до 6 857,2 тисяч гривень на особу. Динаміку цих показників наведено в Таблиці 1.

Таблиця 1 – **Динаміка показників людського капіталу ТОВ «РОЗА-Л»,** 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Чисельність персоналу, осіб	10	10	8
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	9 198,0	45 502,0	47 916,3
Капіталоозброєність праці, тис. грн/особу	973,4	2 547,2	6 857,2
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	921,2	7 114,0	4 957,0

Факторна декомпозиція зміни чистого доходу за 2023-2025 роки показала, що скорочення чисельності персоналу саме собою зменшило б дохід на 18 396,0 тисяч гривень. Натомість приріст виробітку на одного працівника забезпечив протилежний ефект у розмірі 309 746,4 тисяч гривень, тобто компенсував кадрове скорочення у понад шістнадцять разів. Цей результат підтверджує, що саме якісна складова людського капіталу, а не кількість зайнятих, визначила зростання фінансового результату підприємства в цей період. Подібна логіка узгоджується з підходами до управління людським капіталом, за яких кваліфікація персоналу розглядається як прямий чинник продуктивності фірми [3].

Разом з тим розрахунок коефіцієнта еластичності фінансового результату відносно виробітку виявив різку зміну знака, з 1,70 у переході 2023-2024 років до мінус 8,36 у переході 2024-2025 років. Це свідчить про існування зовнішнього цінового чинника, здатного тимчасово нейтралізувати навіть якісно підготовлений кадровий ресурс. У 2025 році капіталоозброєність зростала швидше за виробіток, що вказує на період неповного освоєння нової техніки персоналом. Державна статистика фіксує скорочення зайнятості в сільському господарстві одночасно зі зростанням вимог до технічної підготовки працівників, що посилює цю залежність для всієї галузі [2]. Подолання такого розриву потребує систематичних програм навчання, оскільки розвиток компетенцій персоналу безпосередньо впливає на задоволеність працівників та їхню готовність залишатися на підприємстві в умовах кадрового дефіциту [1, с. 288].

Отримані результати показують, що концентрація виробничих функцій у меншій кількості працівників одночасно підвищує продуктивність і кадрову вразливість підприємства. Вибуття одного механізатора зі штату у вісім осіб означає втрату значної частки виробничої ланки, тому утримання кваліфікованого персоналу стає не менш практичним завданням, ніж технічне переоснащення виробництва.

Проведений аналіз підтвердив, що людський капітал став визначальним чинником фінансового результату ТОВ «РОЗА-Л» у 2023-2025 роках. Приріст виробітку на одного працівника компенсував скорочення штату у понад шістнадцять разів, забезпечивши приріст чистого доходу на 291 350,4 тисяч гривень. Різка зміна еластичності фінансового результату довела, що оцінку кадрової ефективності варто проводити на горизонті кількох років, зіставляючи з ціновою динамікою.

Підприємству доцільно запровадити моніторинг співвідношення капіталоозброєності та виробітку, доповнений щорічним навчанням механізаторів під графік оновлення техніки. Окремим напрямом має стати утримання кваліфікованого персоналу через гнучку оплату праці, адже розвиток компетенцій поряд із технічним переоснащенням визначив фінансовий результат підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойківська Г., Дубляник К., Овчарук О. Роль системи навчання і розвитку персоналу в професійному зростанні та задоволеності працівників. Development Service Industry Management. 2024. № 4. С. 288–296. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/269 (дата звернення: 05.10.2026).

2. Офіційна статистична інформація. Державна служба статистики України. 2026. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 05.10.2026).

3. Fiaz A. B., Jai K., Muzamil S. Management of human capital and its impact on firm performance. American Journal of Economics and Business Management. 2026. Vol. 7, № II. URL: https://www.globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/4862 (дата звернення: 05.10.2026).

УДК: 005.95:005.55

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
БАБЕНКО Є.С., здобувач вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ САМОМОТИВАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Досліджено сутність, структуру та значення самомотивації як ключової професійно-особистісної компетенції сучасного керівника. Проаналізовано вплив внутрішніх мотивувальних чинників на якість прийняття управлінських рішень, рівень стресостійкості та ефективність керівництва персоналом. Визначено основні інструменти та напрямки розвитку навичок самомотивації в системі самоменеджменту менеджера.

Ключові слова: самомотивація, менеджер, управління, самоменеджмент, внутрішня мотивація, лідерство, професійна ефективність, стресостійкість.

Сучасне середовище функціонування підприємств та організацій характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності, жорсткої конкуренції та постійними психоемоційними викликами. У таких умовах успіх організації безпосередньо залежить від професіоналізму та суб'єктивної активності керівної ланки. Менеджер виступає не лише функціональним виконавцем завдань із планування, організації, мотивування та контролю, а й драйвером змін та лідером, який транслює стратегічний бачення колективу.

Традиційні підходи до мотивування частіше зосереджені на зовнішньому впливі на підлеглих (стимулюванні). Проте ключовою передумовою високої працездатності самого керівника є самомотивація – внутрішня здатність свідомо спонукати себе до досягнення поставлених цілей, долати перешкоди та зберігати ресурси працездатності без зовнішнього примусу чи контролю. Актуальність дослідження даної проблеми обумовлена зростанням вимог до soft skills сучасних менеджерів та необхідністю запобігання їхньому професійному вигоранню.

У науковій літературі з менеджменту та психології праці самомотивацію розглядають як базову складову самоменеджменту та емоційного інтелекту (EQ). Вона виступає внутрішньою рушійною силою, яка перетворює теоретичні знання та професійні навички менеджера на реальні управлінські дії.

Структуру самомотивації менеджера можна представити у вигляді взаємопов'язаних компонентів:

1. Ціннісно-смисловий компонент: усвідомлення особистої та суспільної значущості управлінської праці, збіг внутрішніх життєвих орієнтирів із місією та цінностями організації.

2. Цілепокладальний компонент: уміння формулювати чіткі, реалістичні та водночас амбітні цілі (як особистісні, так і професійні), а також розбивати їх на локальні завдання.

3. Вольовий компонент (самодисципліна): здатність до систематичної праці, фокусування на пріоритетах, подолання прокрастинації, функціональна витримка у кризових ситуаціях.

4. Емоційно-рефлексивний компонент: рівень саморегуляції, оптимізм, віра у власний успіх (Self-efficacy), а також здатність аналізувати власні помилки без утрати мотивації.

5. Когнітивно-розвивальний компонент: прагнення до постійного самовдосконалення, опанування інноваційних методів управління та розширення кругозору [1].

Самомотивація безпосередньо позначається на всіх етапах управлінського циклу та формує загальну ефективність керівника:

- Прийняття управлінських рішень: мотивований зсередини менеджер проявляє ініціативність та готовність брати на себе обґрунтований ризик. Він орієнтований на пошук конструктивних шляхів розв'язання проблем, а не на уникнення відповідальності.
- Лідерство та мотивування команди: внутрішній стан керівника є еталоном для підлеглих. Менеджер із високим рівнем самомотивації формує сприятливий морально-психологічний клімат, транслює впевненість та надихає працівників на досягнення спільних стратегічних цілей.
- Профілактика професійного вигорання та стресостійкість: високе навантаження та регулярні стресові чинники спричиняють емоційне виснаження. Самомотивація дає змогу знаходити внутрішні стимули, підтримувати психоемоційний баланс та зберігати працездатність на тривалій дистанції [2].

Слід зазначити, що формування та підтримка високого рівня самомотивації вимагає від менеджера свідомого та системного підходу, а це:

- декомпозиція та градація цілей: застосування технологій SMART та тайм-менеджменту для фіксації проміжних результатів, що створює відчуття регулярного прогресу;
- рефлексія та самоаналіз: аналіз виконаної роботи, фіксація особистих і командних досягнень, вилучення досвіду з невдач;
- безперервне навчання та розвиток: участь у тренінгах, програмах підвищення кваліфікації, нетворкінг, вивчення новітніх інструментів управління;
- дотримання балансу «робота – особисте життя»: раціональний розподіл фізичних та психічних ресурсів, турбота про здоров'я та відпочинок як необхідну передумову продуктивності [3].

Отже, самомотивація є ключовим чинником професійної успішності сучасного менеджера. Вона виступає фундаментом його лідерського потенціалу, забезпечує високу продуктивність праці, стійкість до стресів та здатність ефективно управляти людськими ресурсами в умовах постійних змін. Розвиток навичок самомотивації має розглядатися як обов'язковий елемент системи самоменеджменту керівника та безперервної підготовки управлінських кадрів, що в підсумку гарантує конкурентоспроможність усієї організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабанов І. В., Мисливець К. В. Особливості використання самоменеджменту в діяльності сучасного керівника. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 32. С. 15-20.

2. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посібник. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2014. С. 28-35.

3. Чайкіна А. О. Самоменеджмент як основна компетенція сучасного менеджера. *Економіка і регіон*. 2021. № 3 (82). С. 91-96.

УДК: 005.963:005.32

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук
КОРЧЕВНА С.О., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОФЕСІЙНОМУ СТАНОВЛЕННІ ОСОБИСТОСТІ ТА РОЗВИТКУ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ

У статті розглянуто основні фактори успішного розвитку ділової кар'єри та визначено роль самоменеджменту в професійному становленні особистості. Охарактеризовано значення постановки цілей, планування часу, самоорганізації, самоконтролю, безперервного навчання та розвитку комунікативних навичок. Обґрунтовано, що систематичне використання інструментів самоменеджменту допомагає підвищувати особисту ефективність, адаптуватися до змін і досягати кар'єрних цілей.

Ключові слова: ділова кар'єра, самоменеджмент, самоорганізація, тайм-менеджмент, професійний розвиток, мотивація.

У сучасних умовах ділова кар'єра є важливою складовою професійної реалізації людини. Конкуренція на ринку праці, швидкі зміни в організаціях і поява нових технологій вимагають від фахівців не лише професійних знань, а й уміння самостійно організовувати власну діяльність. Одним із засобів досягнення професійних цілей є самоменеджмент – свідоме управління власним часом, ресурсами, поведінкою та особистим розвитком.

Успішна ділова кар'єра не завжди означає швидке просування посадовими сходами. Вона передбачає досягнення поставлених професійних цілей, зростання компетентності, задоволеність роботою та здатність підтримувати баланс між професійним і особистим життям. Тому розвиток кар'єри залежить як від зовнішніх умов – можливостей працевлаштування, вимог роботодавця та організаційної культури, – так і від особистих якостей і щоденних дій людини [1].

Одним із головних факторів кар'єрного успіху є чітке визначення цілей. Людина має розуміти, якої посади, рівня доходу або професійної компетентності прагне досягти. Цілі доцільно формулювати конкретно, визначати строки їх виконання та розбивати на невеликі етапи. Це дає змогу оцінювати власний прогрес і вчасно коригувати дії. Важливо також регулярно переглядати цілі, адже професійні інтереси та потреби ринку праці можуть змінюватися.

Не менш важливим фактором є раціональне використання часу. Планування робочого дня, визначення пріоритетів і виконання найважливіших завдань допомагають зменшити вплив відволікальних чинників і уникати накопичення невиконаної роботи. Для цього можна використовувати списки завдань, календарі, тижневе планування та розподіл завдань за терміновістю й важливістю. Водночас план має бути реалістичним і передбачати час на відпочинок та непередбачені обставини [2].

Важливу роль відіграють самодисципліна й самоконтроль. Навіть правильно визначені цілі не забезпечать результату без регулярних дій. Самодисципліна допомагає дотримуватися встановленого плану, завершувати розпочаті справи та відповідально ставитися до зобов'язань. Самоконтроль дає можливість аналізувати результати, помічати помилки й змінювати неефективні способи роботи. Корисною практикою є коротке підбиття підсумків наприкінці дня або тижня.

Ще одним фактором успішної кар'єри є постійне навчання. Професійні знання швидко оновлюються, тому фахівцеві необхідно вдосконалювати навички, стежити за змінами у своїй сфері, брати участь у навчальних програмах і використовувати отримані знання на практиці. Особливе значення мають цифрова грамотність, критичне мислення, уміння розв'язувати проблеми та готовність адаптуватися до нових умов. Самоменеджмент допомагає визначити прогалини в компетентностях і скласти особистий план розвитку.

Кар'єрні перспективи також залежать від комунікативних навичок і вміння будувати професійні відносини. Уміння слухати, чітко висловлювати думки, працювати в команді, конструктивно вирішувати конфлікти та надавати зворотний зв'язок сприяє ефективній взаємодії з

колегами й керівництвом. Важливо підтримувати ділову репутацію: виконувати обіцянки, дотримуватися професійної етики та демонструвати відповідальність [3].

Окрему увагу слід приділяти мотивації, емоційній стійкості та балансу між роботою й відпочинком. Тривале перевантаження може знижувати продуктивність і заважати досягненню довгострокових цілей. Тому ефективний самоменеджмент передбачає розумний розподіл навантаження, достатній відпочинок, уміння керувати емоціями та звертатися по допомогу за потреби. Усвідомлення власних сильних і слабких сторін допомагає обирати реалістичні шляхи професійного розвитку [3].

Отже, успішний розвиток ділової кар'єри формується завдяки поєднанню професійної компетентності, чітких цілей, планування часу, самодисципліни, безперервного навчання, комунікативних навичок і здатності адаптуватися до змін. Самоменеджмент об'єднує ці фактори в послідовну систему дій: від визначення мети й планування до контролю результатів та вдосконалення власної діяльності. Його регулярне застосування дає змогу людині відповідальніше керувати професійним розвитком і підвищувати шанси на досягнення кар'єрного успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко О. О. Самоменеджмент кар'єрного розвитку: організаційно-методичний інструментарій. Modern Economics. 2026. № 57. С. 32–40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V57(2026)-04. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/26682

2. Єщенко М. Планування ділової кар'єри менеджера в сучасних умовах. Galician Economic Journal. 2021. № 1 (68). С. 112–118. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/941.pdf

3. Леонов О., Леонова Т. Сучасні парадигми професійного самоменеджменту. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 3. С. 122–128. DOI: 10.29038/2786-4618-2023-03-122-128.

УДК: 005.32.95

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
КАШКО М.Д., здобувачка вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто особливості формування самоменеджменту у менеджерів, що передбачає вміння ефективно організовувати власну діяльність, планувати робочий час, визначати пріоритети, приймати обґрунтовані рішення та здійснювати самоконтроль. Особливу увагу приділено розвитку особистих і професійних якостей керівника, підвищенню його відповідальності, самодисципліни та здатності до постійного самовдосконалення, що в сукупності сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Ключові слова: самоменеджмент, менеджер, управлінська діяльність, самоорганізація, тайм-менеджмент, самоконтроль, саморозвиток.

Сучасні умови господарювання висувають підвищені вимоги до професійної діяльності менеджерів. Зростання обсягів інформації, необхідність оперативного прийняття рішень і постійні зміни в діяльності підприємств потребують від управлінців уміння ефективно організовувати власну роботу. Важливого значення набуває здатність визначати пріоритети, раціонально використовувати час, контролювати виконання завдань і постійно вдосконалювати професійні навички. У зв'язку з цим самоменеджмент є важливою складовою професійної компетентності сучасного менеджера.

Особливість самоменеджменту менеджера полягає в тому, що він повинен уміти організовувати не лише діяльність підлеглих, а й власну роботу. Невміння визначати пріоритети, планувати робочий час і контролювати виконання завдань може призводити до

накопичення невиконаної роботи, зниження продуктивності та нераціонального використання ресурсів. Натомість сформовані навички самоменеджменту сприяють підвищенню організованості, самостійності та відповідальності управлінця [1; 3].

Слід зазначити, що однією з основних складових самоменеджменту є цілепокладання. Воно передбачає визначення конкретних цілей, установлення пріоритетів і формування послідовності дій, необхідних для досягнення бажаного результату. Для менеджера важливо, щоб поставлені цілі були чіткими, реалістичними та відповідали наявним можливостям. Визначення конкретних термінів виконання завдань допомагає краще організувати роботу та оцінювати власний прогрес. Цілепокладання тісно пов'язане з плануванням, оскільки дає змогу перетворити наміри на конкретні практичні дії [2].

Важливою складовою самоменеджменту є планування робочого часу. У професійній діяльності менеджер часто має виконувати декілька завдань одночасно, брати участь у зустрічах, взаємодіяти з працівниками та контролювати результати роботи. Тому доцільно складати щоденні й тижневі плани, розподіляти завдання за важливістю, визначати строки виконання та передбачати час на непередбачувані обставини. Для цього можна використовувати календарне планування, списки завдань, визначення пріоритетності та розподіл складних завдань на менші етапи. Застосування таких методів сприяє ефективнішій організації діяльності та раціональному використанню часу [2; 3].

Однією з проблем, що може знижувати ефективність професійної діяльності, є прокрастинація – схильність відкладати виконання необхідних завдань. Вона може супроводжуватися зниженням продуктивності, підвищенням напруження та накопиченням невиконаної роботи. Самоменеджмент допомагає протидіяти цьому явищу завдяки чіткому визначенню цілей, установленню термінів і систематичному контролю виконання завдань [5]. Для зменшення проявів прокрастинації доцільно розподіляти складні завдання на окремі етапи, установлювати реалістичні терміни, обмежувати відволікальні чинники та регулярно оцінювати результати власної роботи.

Варто відзначити, що не менш важливими складовими самоменеджменту є самоконтроль і саморегуляція. Самоконтроль передбачає оцінювання власних дій, перевірку виконання запланованих завдань і визначення причин допущених помилок. Саморегуляція допомагає управляти власною поведінкою та емоційними реакціями, зберігати працездатність у складних ситуаціях і підтримувати конструктивну взаємодію з колегами. Для менеджера ці навички особливо важливі, оскільки його рішення та поведінка впливають не лише на особисті результати, а й на роботу колективу. Розвиток самопізнання та саморегуляції сприяє професійному вдосконаленню управлінця [1].

Важливе місце у формуванні самоменеджменту посідає професійний саморозвиток. Сучасний менеджер повинен постійно оновлювати знання, розвивати комунікативні й організаційні навички, опановувати нові методи управління та аналізувати власний професійний досвід. Саморозвиток може здійснюватися через самоосвіту, участь у тренінгах, проходження професійних курсів, вивчення спеціалізованої літератури й обмін досвідом із колегами. Самоменеджмент у цьому контексті допомагає визначати напрями особистісного зростання, планувати професійні цілі та послідовно працювати над їх досягненням. Його застосування також може сприяти кар'єрному розвитку та підвищенню професійної ефективності управлінця [1; 4].

Формування самоменеджменту є поступовим процесом, який потребує систематичної роботи над собою. Насамперед менеджеру необхідно оцінити власні сильні та слабкі сторони, визначити проблеми в організації роботи й установити цілі для вдосконалення. Наступним кроком є розроблення плану дій, вибір відповідних методів самоорганізації та їх практичне застосування. Після цього важливо оцінювати результати, виявляти труднощі й коригувати подальші дії. Послідовне використання таких підходів допомагає розвивати навички самоменеджменту та пристосовувати їх до професійних потреб [2].

На формування самоменеджменту впливають особистісні характеристики менеджера, рівень його мотивації, професійний досвід, умови праці та організаційне середовище. Важливими чинниками є дисциплінованість, відповідальність, готовність навчатися, уміння аналізувати власні дії та приймати рішення. Водночас розвитку самоменеджменту можуть перешкоджати нечітко визначені цілі, надмірне навантаження, постійні відволікання й звичка відкладати складні завдання. Усвідомлення цих чинників дає змогу своєчасно виявляти проблеми та обирати відповідні способи вдосконалення особистої ефективності [1; 5].

Практичне застосування самоменеджменту передбачає використання щоденника завдань, планування робочого тижня, визначення пріоритетів, установлення строків виконання та регулярний аналіз результатів. Доцільно також формувати індивідуальний план професійного розвитку, у якому визначати необхідні знання, навички й конкретні кроки для їх удосконалення. Вибір інструментів має відповідати характеру роботи та особистим потребам менеджера. Систематичне використання таких методів сприяє підвищенню організованості, продуктивності та якості управлінської діяльності [2; 3; 4].

Отже, самоменеджмент є важливою умовою професійного становлення менеджера. Його формування потребує поєднання планування, управління часом, самоконтролю, саморегуляції та постійного професійного розвитку. Результативність самоменеджменту залежить від послідовності дій управлінця, готовності брати відповідальність за власні рішення та здатності адаптуватися до змін. Систематичне вдосконалення цих навичок дає змогу підвищувати особисту ефективність менеджера й покращувати організацію його професійної діяльності. Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення практичних методів формування самоменеджменту у майбутніх менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чайкіна А. О. Самоменеджмент як основна компетенція сучасного менеджера. Економіка і регіон. 2021. № 3 (82). С. 91–96. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/2371.
2. Огерчук Ю. В., Томашков С. Б. Самоменеджмент: методи та етапи реалізації. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2025. Т. 7, № 2. С. 48–54. URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-2-2025/samomenedzhment-metody-ta-etapy-realizaciyi.
3. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.76.
4. Світовий О. М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2021. № 2–2 (104). С. 54–60. URL: https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/79.
5. Ткачук Г., Бурачек І. Самоменеджмент як засіб боротьби з прокрастинацією в професійному житті менеджерів. Економічний простір. 2025. № 207. С. 72–78. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/345615.

УДК 351.77:355.01

КАРГАШИЛОВА О.О., магістрантка
Науковий керівник – **АРБУЗОВА Т.В.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено механізми забезпечення організаційної та фінансової стійкості комунального закладу охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Обґрунтовано напрями вдосконалення управлінських механізмів, фінансового планування, кадрового забезпечення й управління критичними ресурсами.

Ключові слова: комунальний заклад охорони здоров'я, організаційна стійкість, фінансова стійкість, воєнний стан, медична допомога, публічне управління.

Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила необхідність перегляду підходів до управління закладами охорони здоров'я, які функціонують в умовах підвищеної невизначеності, обмеженості ресурсів і зростання потреб населення в медичній допомозі. Пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням, дефіцит окремих категорій медичних працівників, ускладнення логістики та збільшення фінансового навантаження створюють ризики для стабільності діяльності лікарень. За таких умов організаційна та фінансова стійкість стають важливими передумовами безперервного надання медичних послуг і збереження спроможності системи охорони здоров'я реагувати на кризові ситуації. Актуальність дослідження зумовлена тим, що комунальні заклади охорони здоров'я одночасно реалізують суспільно значущі функції та мають забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів. Їхня стійкість залежить не лише від обсягів фінансування, а й від якості управлінських рішень, організації роботи структурних підрозділів, кадрової політики, системи управління ризиками та взаємодії із засновником, Національною службою здоров'я України (НСЗУ) й іншими партнерами.

Нормативне підґрунтя управління комунальними закладами охорони здоров'я формують Конституція України, закони України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [1], «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [2] та «Про місцеве самоврядування в Україні» [3]. Ці акти визначають загальні засади організації охорони здоров'я, фінансування медичних послуг і повноваження органів місцевого самоврядування. Важливу роль має договірна модель фінансування медичної допомоги через НСЗУ, яка передбачає оплату послуг відповідно до умов договору та встановлених вимог [2].

Організаційну стійкість закладу охорони здоров'я доцільно розглядати як його спроможність зберігати керованість, адаптувати структуру й робочі процеси до зміни зовнішніх умов, оперативно реагувати на кризові події та забезпечувати безперервність основних функцій. Фінансова стійкість, своєю чергою, характеризує здатність закладу підтримувати платоспроможність, збалансовувати доходи й витрати, планувати потреби та своєчасно фінансувати критично важливі напрями діяльності. Ці складові є взаємопов'язаними: недостатність фінансових ресурсів обмежує можливості забезпечення персоналу, закупівлі медикаментів, ремонту обладнання та утримання інфраструктури, тоді як недосконала організація діяльності може спричиняти нераціональне використання коштів і зниження доступності медичних послуг. Тому публічне управління стійкістю має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує фінансове планування, організаційну адаптацію, управління ризиками й оцінювання результативності.

Для КНП БМР «Білоцерківська міська лікарня № 2» питання організаційної стійкості набуває додаткової актуальності у зв'язку з реорганізацією мережі комунальних закладів охорони здоров'я м. Біла Церква Київської області у 2026 році. Рішенням міської ради передбачено приєднання до лікарні № 2 низки інших медичних закладів, що зумовлює потребу в узгодженні організаційних структур, кадрових ресурсів, матеріально-технічного забезпечення та публічно-управлінських процедур [4; 5]. У цьому контексті першочергового значення набувають механізми адаптації організаційної структури до нових умов функціонування. Доцільно передбачити чіткий розподіл повноважень між керівництвом і структурними підрозділами, уніфікацію внутрішніх процедур, визначення відповідальних осіб за критичні процеси та запровадження системи оперативного обміну управлінською інформацією. Важливим напрямом є формування планів безперервності діяльності, які мають визначати порядок роботи в разі перебоїв електропостачання, порушення логістики, нестачі персоналу або інших надзвичайних обставин.

Фінансова стійкість лікарні залежить від диверсифікації та прогнозованості джерел фінансування, обґрунтованого планування витрат і контролю ефективності використання коштів. Основним інструментом оплати медичних послуг у межах державних фінансових гарантій є договори з НСЗУ. У 2026 році реалізація Програми медичних гарантій регулюється відповідною постановою Кабінету Міністрів України [6; 7; 8]. Водночас фінансова спроможність комунального закладу може залежати також від підтримки засновника, місцевих програм, цільового фінансування інфраструктурних потреб та інших законних джерел.

Для посилення фінансового управління доцільно впроваджувати середньострокове бюджетування, регулярний аналіз структури доходів і витрат, прогнозування грошових потоків та оцінювання фінансових ризиків. Особливої уваги потребують витрати на лікарські засоби, медичні вироби, енергозабезпечення, технічне обслуговування обладнання та оплату праці. Обґрунтованим є також формування переліку критично важливих ресурсів із визначенням мінімально необхідних запасів і порядку їх поповнення.

Окремим механізмом забезпечення стійкості є розвиток кадрового потенціалу. В умовах воєнного стану необхідно передбачати заходи з утримання медичних працівників, професійного навчання, взаємозамінності персоналу за визначеними функціями та психологічної підтримки працівників. Під час реорганізації важливо забезпечити належну комунікацію з колективом, зрозумілість публічно-управлінських рішень і безперервність виконання професійних обов'язків.

Не менш важливими є управління ризиками та цифровізація внутрішніх процесів. Доцільно сформувати реєстр організаційних, фінансових, кадрових, технічних і кібербезпекових ризиків, визначити ймовірність їх виникнення, можливі наслідки та відповідальних за реагування. Використання цифрових інструментів для обліку ресурсів, аналізу фінансових показників і моніторингу виконання управлінських рішень може підвищити оперативність управління за умови дотримання вимог щодо захисту персональних даних та інформаційної безпеки.

Практичне оцінювання результативності запропонованих заходів доцільно здійснювати за системою кількісних і якісних показників. До них можуть належати своєчасність оплати зобов'язань, співвідношення доходів і витрат, частка витрат на критично важливі потреби, рівень забезпеченості персоналом, тривалість перерв у наданні медичних послуг, готовність резервних систем до використання та рівень задоволеності пацієнтів. Конкретні цільові значення таких показників мають визначатися після аналізу фактичної звітності лікарні, її фінансового плану й операційних потреб.

Отже, забезпечення організаційної та фінансової стійкості комунального закладу охорони здоров'я в умовах воєнного стану потребує комплексного поєднання антикризового управління, фінансового планування, кадрової політики, управління ризиками та модернізації інфраструктури. Особливої актуальності ці заходи набувають у процесі реорганізації медичної мережі громади. Їх послідовне впровадження сприятиме підвищенню керованості закладу, ефективнішому використанню ресурсів і збереженню безперервності медичної допомоги населенню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. Дата оновлення: 11.02.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text (дата звернення: 16.10.2026).
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text (дата звернення: 16.10.2026).
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Дата оновлення: 22.10.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 16.10.2026).
4. Про реорганізацію закладів охорони здоров'я Білоцерківської міської ради : Рішення Білоцерківської міської ради від 26.03.2026 № 8387-87-VIII. URL: https://rada.bc-rada.gov.ua/?p=pryynyati_rishennya&sp=single&id=5413 (дата звернення: 17.10.2026).
5. Про визначення розміру статутного капіталу та затвердження Статуту комунального некомерційного підприємства Білоцерківської міської ради «Білоцерківська міська лікарня № 2» в новій редакції : рішення Білоцерківської міської ради від 27.08.2026 № 8912-92-VIII. URL: https://rada.bc-rada.gov.ua/?p=pryynyati_rishennya&sp=single&id=6121 (дата звернення: 17.10.2026).
6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Дата оновлення: 04.03.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 18.10.2026).
7. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2026 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.12.2025 № 1808. Дата оновлення: 08.09.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1808-2025-%D0%BF#Text (дата звернення: 18.10.2026).
8. Програма медичних гарантій: що змінюється у 2026 році : Національна служба здоров'я України. 31.12.2025. URL: https://nszu.gov.ua/news/prohrama-medychnykh-harantii-shcho-zminiuietsia-u-2026-r (дата звернення: 18.10.2026).

УДК 658.15:338.45:338.124

ХВОСТЕНКО Я.О., магістрантка
Науковий керівник – **ВАРЧЕНКО О.О.,** доктор філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У тезах досліджено сучасні інструменти забезпечення фінансової стійкості переробних підприємств в умовах макроекономічної нестабільності та євроінтеграції. Обґрунтовано необхідність глибокої інтеграції ESG-критеріїв у корпоративну систему управління ризиками, оскільки нефінансові екологічні, соціальні та управлінські фактори безпосередньо переходять у фінансові втрати. Проаналізовано вплив нових європейських регуляторних вимог, зокрема механізму транскордонного вуглецевого коригування (CBAM), Директиви щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку та вимог до простежуваності сировини, на вартість залучення капіталу і конкурентоспроможність підприємств-експортерів. Запропоновано комплекс заходів для стратегії адаптації переробних підприємств із метою мінімізації ризиків та збереження їхньої фінансової життєздатності.

Ключові слова: фінансова стійкість, переробне підприємство, управління ризиками, ESG-критерії, сталий розвиток.

Сучасний макроекономічні та геополітичні умови, у яких функціонують переробні підприємства, зокрема в агропромисловому комплексі України, генерує безпрецедентний рівень операційної та фінансової невизначеності. Зовнішні виклики, спричинені повномасштабною збройною агресією, призвели до системної руйнації виробничих потужностей та розриву традиційних ланцюгів постачання. За таких умов фінансова стійкість переробного підприємства перетворилася з вузької фінансової категорії на комплексну корпоративну спроможність.

Ця спроможність передбачає здатність бізнес-моделі поглинати зовнішні шоки та ризики, проактивно адаптуватися до жорстких європейських регуляторних вимог шляхом інтеграції факторів сталого розвитку та ефективно диверсифікувати джерела фінансування. Набуття Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу зумовлює незворотність переходу до імплементації Європейського зеленого курсу (European Green Deal), стандартів корпоративної звітності зі сталого розвитку (ESG), механізму транскордонного вуглецевого коригування (CBAM) тощо.

Саме це актуалізує дослідження інструментарію забезпечення фінансової стійкості переробного підприємства через призму управління нефінансовими ризиками, залучення грантового та пільгового капіталу, а також цифровізації операційних процесів.

Важливим інструментом зниження вартості капіталу в сучасних умовах є впровадження екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у загальну систему управління ризиками підприємства. Ринок капіталу істотно переглянув підходи до оцінки кредитоспроможності, визнавши ESG-ризики не просто репутаційними категоріями, а основними драйверами матеріальних фінансових втрат [1]. Зазначимо, що фрагментарний підхід до сталого розвитку, орієнтований виключно на комплаєнс, не зумовлює створення економічної доданої вартості, тоді як повна інтеграція ESG у структуру ризик-менеджменту забезпечує довгострокове створення вартості та стабільність [2].

Глобальні стандарти, зокрема інтегрована структура, розроблена Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO) у співпраці з WBCSD, розглядають ESG не як окрему дисципліну, а як невід'ємну частину загальнокорпоративної стратегії [3]. Ланцюг причинно-наслідкових зв'язків ризиків діє шляхом перетворення нефінансових тригерів (випереджальних індикаторів) на конкретні фінансові наслідки.

Так, у межах екологічного виміру джерелами нефінансових ризиків виступають виснаження природних ресурсів, деградація ґрунтів, надмірні викиди парникових газів та ризики знелісення у ланцюгах постачання. Наслідком ігнорування цих випереджальних індикаторів стає прямий фінансовий вплив: стрімке зростання операційних витрат, втрата або знецінення виробничих активів, суттєве подорожчання страхових премій та поява додаткового фіскального навантаження у вигляді вуглецевих податків.

Для соціального компонента основними нефінансовими тригерами є порушення трудових практик та прав людини, ігнорування стандартів охорони праці, а також низький рівень залученості місцевих громад. Трансмісія цих факторів у фінансову площину проявляється через масштабні репутаційні втрати, зниження продуктивності праці, ризики повної або часткової зупинки операційної діяльності та непередбачувані компенсаційні виплати.

Своєю чергою, в управлінському блоці критичними джерелами ризику визнаються непрозорість ланцюгів постачання, відсутність дієвих антикорупційних програм та неефективна структура управління (зокрема, ради директорів). Матеріалізація цих управлінських недоліків безпосередньо конвертується у штрафні санкції з боку регуляторів, жорсткі обмеження доступу до банківського кредитування та, як наслідок, загальне збільшення вартості залучення капіталу. Отже, у сучасних умовах кожне нефінансове упущення у сфері ESG має цілком конкретну вартісну оцінку, що безпосередньо визначає рівень фінансової стійкості переробного підприємства.

Для переробного підприємства екологічний ризик, наприклад, критична залежність від енергоємних технологій або водоємних процесів у регіонах, що страждають від дефіциту водних ресурсів, неминуче призведе до операційних збоїв та фінансових втрат задовго до того, як спрацюють формальні механізми розкриття нефінансової звітності.

Ефективна нейтралізація таких загроз через застосування принципів COSO ERM вимагає від підприємства здійснення п'яти послідовних кроків. По-перше, необхідне раннє залучення відповідальних керівників напряму ESG для інтеграції їхнього бачення у загальну архітектуру ризик-менеджменту. По-друге, формування підходу до управління ризиками має чітко базуватися на затвердженій корпоративній ESG-стратегії, що формалізує конкретні ініціативи підприємства. По-третє, компанія повинна визначити свою «схильність до ризику» у питаннях сталого розвитку шляхом встановлення обґрунтовані межі толерантності для всіх зацікавлених сторін. По-четверте, вимагається цілісний підхід до ідентифікації, оцінювання, мінімізації та аналізу крос-функціональних взаємозалежностей ризиків. Нарешті, п'ятим кроком є забезпечення доступу до якісних аналітичних баз даних, що дозволяє об'єктивно вимірювати експозицію до ризиків та моніторити ефективність планів їхньої мінімізації [4].

Національний банк України (НБУ) активно стимулює імплементацію цих стандартів, перетворюючи вітчизняний фінансовий сектор на основний механізм для впровадження європейських норм. Зокрема, оприлюднена у квітні 2025 р. «Біла книга з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі» чітко артикулює наглядові очікування щодо комплексної оцінки позичальників [5]. Наразі 12 українських банків вже офіційно визнали ESG-ризики суттєвими для своїх кредитних портфелів, а 10 фінансових установ планують їх інтеграцію до процесу оцінки достатності внутрішнього капіталу (ICAAP) у найближчій перспективі. Сучасні дослідження підтверджують, що рівень ESG-зрілості вітчизняних банків, хоча й перебуває на підготовчому етапі, демонструє стрімку динаміку до зростання, особливо серед установ з іноземним та державним капіталом [6].

Для переробного підприємства це означає, що доступ до зовнішнього фінансування відтепер жорстко обумовлюється наявністю формалізованих стратегічних документів з управління ESG-ризиками. Банки вимагають від корпоративних клієнтів не лише розуміння впливу переходу до безвуглецевої економіки на їхню довгострокову життєздатність, але й прозорого розкриття інформації про вплив на довкілля вздовж усього ланцюга доданої вартості, а також встановлення кількісних цілей щодо зниження викидів парникових газів.

Ігнорування цих екологічних та управлінських вимог автоматично переводить компанію-позичальника до категорії підвищеного кредитного ризику. Як наслідок, підприємство стикається зі звуженням лімітів кредитування, застосуванням жорсткіших фінансових вимог та суттєвим збільшенням маржі кредитування (вартості обслуговування боргу). Усе це сукупно знижує фінансову гнучкість та підриває загальну фінансову стійкість переробного підприємства в умовах поточної економічної турбулентності.

Інтеграція України в економічний простір ЄС остаточно скасовує можливість ведення бізнесу за застарілими стандартами прозорості. Відповідність новій регуляторній архітектурі стає базовою умовою виживання підприємств-експортерів. Так, механізм транскордонного вуглецевого коригування

(CBAM) спрямований на запобігання «вуглецевому витоку». З 1 жовтня 2026 р. механізм запрацює повноцінно [1], що створить потужний ціновий тиск на український агробізнес та переробну промисловість. Додаткові витрати при імпорті до ЄС (зокрема через вуглецевий слід добрив та енергоємної сировини) можуть сягнути 300–900 млн євро щорічно, суттєво послаблюючи конкурентні позиції вітчизняних виробників [6]. Збереження фінансової стійкості вимагає від підприємств термінової декарбонізації, підвищення енергоефективності та переходу на відновлювані джерела енергії.

Окрім того, директива CSRD запроваджує обов'язкові європейські стандарти звітності (ESRS). Їхньою основою є концепція «подвійної суттєвості», що розкриває взаємний вплив кліматичних змін на фінанси підприємства та впливу самої компанії на довкілля і суспільство [1]. Вимоги ESRS передбачають наскрізний аудит усього ланцюга доданої вартості (Scope 3), включаючи працівників постачальників, громади та споживачів [18]. Переробні підприємства змушені вимагати екологічних звітів навіть від дрібних фермерів-постачальників. Хоча це унеможливлює «грінвошинг» і сприяє залученню сталого капіталу, високі витрати на верифікацію даних створюють критичне фінансове навантаження, особливо для МСП, чия готовність до імплементації CSRD залишається низькою.

Доступ на ринок ЄС вимагає повної простежуваності сировини «від поля до полиці». Переробне підприємство зобов'язане подати Заяву про належну обачність (DDS) через інформаційну систему TRACES. Відсутність згенерованого референс-номера призводить до автоматичного блокування вантажу на кордоні [7].

Процедура комплаєнсу передбачає: точну геолокацію: збір координат кожної ділянки; документальна фіксація дотримання екологічних, податкових та трудових норм у країні походження; зберігання даних протягом 5 років. Залежно від профілю ризику країни, компетентні органи ЄС здійснюють перевірки від 20% до 100% ланцюгів постачання; обов'язкове декларування абсолютно всіх потенційних ділянок, з яких сировина могла потрапити до загального пулу (на елеватор чи завод). Ігнорування цих вимог генерує катастрофічні фінансові наслідки: штрафи від 4% загальноєвропейського річного обороту компанії, конфіскацію продукції та виключення з державних закупівель на території ЄС [7].

Очевидно, що з метою захисту фінансової стійкості стратегія адаптації має включати: формування відповідальної команди з чіткою класифікацією ролей, аудит постачальників, оновлення договорів та розгортання цифрових інструментів для збору GPS-даних.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що в умовах сучасної нестабільності та євроінтеграційних процесів фінансова стійкість переробного підприємства більше не обмежується класичними фінансовими показниками, а прямо залежить від здатності бізнес-моделі адаптуватися до жорстких європейських регуляторних вимог сталого розвитку.

Доведено, що не врахування екологічних, соціальних та управлінських випереджальних індикаторів неминуче призводить до запізнювальних фінансових наслідків, які пов’язані із зростання операційних витрат, штрафних санкцій та збільшення вартості обслуговування боргу через підвищені вимоги з боку банківського сектору (відповідно до політики НБУ).

Для мінімізації ризиків переробні підприємства повинні негайно впровадити п'ятиетапну модель COSO ERM, розпочати оперативно декарбонізацію виробництва, оновити договори з постачальниками та розгорнути цифрові інструменти аудиту й геолокації ланцюгів доданої вартості. Інтеграція ESG у загальну корпоративну стратегію є головним інструментом доступу до капіталу в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ESG Risk Management: Types, Frameworks and Exposure, URL: https://www.crediblesg.com/blogs/esg-risk-management-types-frameworks-and-how-to-assess-your-exposure/

2. Timotej Jagrič, Ana Malnar, Maša Galun. From ESG Risk Governance to Firm Performance: Measuring the Quality of Corporate Risk Management. Sustainability. 2026. Vol. 18(10). https://doi.org/10.3390/su18105131

3. ESG Risk Management According to the COSO ERM Framework. URL: https://preconsultancybkk.com/blog/esg-risk-management-according-to-the-coso-erm-framework/

4. Jean-Paul Louisot. ERM and ESG: Risk Management as the Cornerstone of Resilience. 2024. https://doi.org/10.1108/978-1-83608-392-420241006

5. National Bank of Ukraine. White paper on Managing Environmental, Social, and Governance (ESG) Risks in the Financial Sector. URL: https://bank.gov.ua/en/file/download?file=Bila_knyga_2025_fin_eng.pdf
6. Нові зелені вимоги Євросоюзу: що це означає для компаній у Східній Європі та Центральній Азії. URL: https://mind.ua/news/20234776-novi-zeleni-vimogi-evrosoyuzu-shcho-ce-oznachae-dlya-kompanij-u-shidnij-evropi-ta-centralnij-aziyi
7. EUDR Timber FAQs: 10 Questions Answered – TraceX Technologies. URL: https://tracextech.com/eudr-timber-faqs/

УДК 352.07:342.571

МЕРЗЛЮК К.П., студентка 4 курсу
Науковий керівник **– СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ІНСТРУМЕНТИ УЧАСТІ ГРОМАДЯН ТА ВЗАЄМОДІЇ З ОРГАНАМИ ВЛАДИ (НА ПРИКЛАДІ БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

У тезах розглянуто способи участі жителів у вирішенні місцевих питань на прикладі Білоцерківської міської ради. Охарактеризовано електронні петиції, громадські слухання, місцеві ініціативи та цифрові сервіси. Окреслено проблеми, що ускладнюють участь громадян, і запропоновано шляхи покращення взаємодії між владою та громадою.

Ключові слова: демократичне врядування, місцеве самоврядування, громадська участь, Білоцерківська міська рада, громадський бюджет, електронні петиції, територіальна громада.

Демократичне врядування – це система ухвалення й реалізації рішень, за якої жителі реально впливають на діяльність органів місцевого самоврядування [2]. На місцевому рівні його якість залежить від доступності механізмів громадської участі: люди повинні мати можливість не лише звертатися до місцевої влади, а й пропонувати зміни, брати участь у консультаціях і стежити за виконанням ухвалених рішень.

Концептуальні засади управління місцевим розвитком закріплені в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка передбачає стратегічне планування, ефективне використання ресурсів і врахування потреб населення та залучення громад до визначення пріоритетів розвитку. Ці положення слугують орієнтиром для окреслення напрямків розвитку територіальних громад і підвищення обґрунтованості управлінських рішень [3].

Наукове осмислення цих питань пропонує Олександр Кілієвич у праці «Екосистема суспільної політики: визначення, структура, функціонування, застосування» (2023) [2]. Дослідник розглядає публічне управління та державну політику як взаємодію різних учасників, що важливо для розуміння й місцевого рівня: органи самоврядування, громадськість та інші зацікавлені сторони спільно формують і реалізують політику. Такий підхід дає змогу краще обґрунтовувати управлінські рішення та враховувати позиції різних груп.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення прозорості діяльності місцевої влади, зміцнення довіри населення до органів самоврядування та пошуку ефективних способів реагування на потреби громади. Недостатньо лише передбачити механізми громадської участі – важливо, щоб жителі могли реально ними користуватися для розв’язання проблем своєї громади.

Правові засади участі громадян у місцевому самоврядуванні визначаються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Зокрема, законодавство передбачає можливість внесення місцевих ініціатив та проведення громадських слухань [5].

Показовим для Білоцерківської громади є досвід застосування «громадського бюджету» – механізму який дає жителям можливість пропонувати власні ідеї, підтримувати проєкти та долучатися до розподілу бюджетних коштів [1]. Водночас через повномасштабне вторгнення його використання тимчасово призупинене. Попри це, механізм залишається важливим для виявлення та врахування потреб громади. У майбутньому доцільно відновити його роботу, забезпечивши відкритість процедури, доступність для різних груп населення та фактичну реалізацію проєктів, що відповідають потребам жителів.

Одним із важливих інструментів взаємодії громадян із владою є електронні петиції. Вони дають змогу привертати увагу органів місцевого самоврядування до проблем, що потребують розгляду, та публічно представляти позицію жителів. Правові засади подання й розгляду електронних петицій визначаються законодавством про звернення громадян.

Важливу роль відіграють також громадські слухання та місцеві ініціативи. Вони створюють умови для безпосереднього обговорення питань місцевого значення, висловлення пропозицій і представлення інтересів різних груп населення. Громадські слухання дають змогу обговорювати рішення, які стосуються розвитку громади, а місцеві ініціативи – порушувати питання, що потребують розгляду органами місцевого самоврядування [4]. Для результативності цих механізмів важливо завчасно оприлюднювати інформацію про обговорення та повідомляти жителів про результати розгляду внесених пропозицій.

Окремого значення набувають цифрові інструменти взаємодії. Електронні сервіси, відкриті дані та онлайн-комунікація можуть спростити доступ до інформації та знизити організаційні бар'єри для участі громадян. Однак цифровізація не повинна повністю замінювати традиційні способи комунікації, адже частина жителів може мати обмежений доступ до онлайн-сервісів. Доцільно поєднувати онлайн-інструменти з особистими консультаціями, громадськими зустрічами та доступними каналами подання пропозицій.

Отже, демократичне врядування є ключовою умовою розвитку територіальної громади. На прикладі Білоцерківської міської ради розглянуто основні інструменти громадської участі, зокрема електронні петиції, громадський бюджет, громадські слухання та місцеві ініціативи. Вони дають жителям змогу впливати на місцеві рішення, однак їхня результативність залежить від доступності процедур, поінформованості населення та реального врахування пропозицій органами влади.

Для вдосконалення врядування доцільно спростити подання пропозицій, покращити інформування жителів, розвивати електронні сервіси та активніше залучати молодь до ухвалення місцевих рішень. Це сприятиме підвищенню прозорості управління, довіри до влади та ефективності її взаємодії з громадськістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоцерківська міська рада. 14 вересня розпочато голосування за Громадський бюджет 2020. URL: https://bc-rada.gov.ua/node/11726

2. Кілієвич О. І. Екосистема суспільної політики: визначення, структура, функціонування, застосування. Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries. Київ, 2023. С. 9–19. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/26957

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-п.

4. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80.

5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80.

УДК 351.77:340.13(477)

ШУСТ В.К., магістрантка
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ МОЛОДІЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено теоретичні та методологічні засади публічного управління формуванням і реалізацією молодіжного потенціалу територіальної громади на прикладі Агенції стратегічного розвитку Білої Церкви у підтримці молодіжних ініціатив і розвитку підприємницького потенціалу молоді.

Ключові слова: публічне управління, молодіжний потенціал, молодіжна політика, територіальна громада, молодіжна участь, місцевий розвиток, підприємницький потенціал молоді, воєнний стан.

Сучасні суспільно-політичні та соціально-економічні трансформації в Україні зумовлюють необхідність переосмислення ролі молоді у розвитку територіальних громад. В умовах воєнного стану молодь є важливим ресурсом суспільної стійкості, громадянської активності, інноваційного розвитку, волонтерства та майбутнього відновлення країни. Відтак спроможність органів публічної влади створювати умови для формування та реалізації молодіжного потенціалу набуває особливого значення [1–2].

Повномасштабна війна посилила потребу у розвитку лідерських, професійних, підприємницьких і громадянських компетентностей молоді та її залученні до прийняття управлінських рішень, стратегічного планування й реалізації проєктів розвитку громади. У таких умовах актуальним є вдосконалення механізмів публічного управління, спрямованих на перетворення молоді з об'єкта молодіжної політики на активного суб'єкта розвитку територіальної громади.

Важливого значення також набуває налагодження ефективної взаємодії молоді з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, освітніми установами та інституціями стратегічного розвитку. У цьому контексті особливий інтерес становить діяльність Агенції стратегічного розвитку Білої Церкви як потенційного суб'єкта підтримки молодіжних ініціатив та залучення молоді до процесів розвитку громади.

Отже, метою дослідження було дослідження теоретично-методологічних засад публічного управління формуванням і реалізацією молодіжного потенціалу територіальної громади на прикладі Агенції стратегічного розвитку Білої Церкви у підтримці молодіжних ініціатив і розвитку підприємницького потенціалу молоді.

Узагальнення доступних нам наукових і практичних джерел дало підстави стверджувати, що публічне управління процесами формування і реалізації молодіжного потенціалу є складним, багаторівневим процесом, що передбачає узгоджену діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інституцій громадянського суспільства, закладів освіти, роботодавців та самої молоді [3-5]. Його зміст полягає не лише у створенні умов для розвитку здібностей, знань і компетентностей молодих людей, а й у забезпеченні можливостей для їх практичного застосування у громадському житті, професійній діяльності, підприємництві, волонтерстві та вирішенні завдань місцевого розвитку [3].

У системі місцевого розвитку важливу роль відіграють інституції, діяльність яких пов'язана з підтримкою підприємництва, залученням інвестицій, реалізацією проєктів і впровадженням стратегічних пріоритетів громади. Однією з таких інституцій є комунальне підприємство Білоцерківської міської ради «Агенція стратегічного розвитку Білої Церкви» [6].

Результатами дослідження встановлено, що Агенція стратегічного розвитку Білої Церкви має організаційні та партнерські можливості для сприяння розвитку підприємницького потенціалу молоді, зокрема через бізнес-освіту, консультаційну підтримку та співпрацю з міжнародними партнерами й освітніми установами.

Діяльність Агенції пов'язана з реалізацією стратегічних планів і програм розвитку Білоцерківської міської територіальної громади, підвищенням інвестиційної привабливості, підтримкою малого та середнього підприємництва й розвитком партнерської взаємодії. Зазначені напрями створюють організаційні передумови для підтримки підприємницьких ініціатив, зокрема тих, які можуть реалізовуватися молодими людьми.

Одним із важливих напрямів діяльності Агенції є організація навчальних і консультаційних заходів, спрямованих на розвиток підприємницьких компетентностей. За наданими матеріалами, у 2025 році Агенцією було проведено 27 тренінгів із питань підтримки та розвитку підприємництва, а також організовано 11 комплексних навчальних програм з бізнес-освіти. Тематика відповідних заходів охоплювала питання управління бізнесом, фінансового планування, грантового документування та адаптації підприємницької діяльності до змін зовнішнього середовища.

Практична цінність таких заходів полягає в можливості систематизувати знання щодо започаткування й ведення бізнесу, підвищити обізнаність щодо фінансових і організаційних аспектів підприємницької діяльності та сформувати навички ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Для молоді, яка розглядає можливість започаткування власної справи, бізнес-освіта має особливе значення через брак практичного досвіду та потребу в опануванні основ підприємницької діяльності.

Проте, на нашу думку удосконалення цього напряму діяльності потребує посилення адресної підтримки молодих підприємців і запровадження оцінювання практичних результатів реалізованих програм. З огляду на це, нами обґрунтовано доцільність створення локального інкубатора молодіжних стартапів, забезпечення консультаційного супроводу підприємців-початківців, розширення міжсекторального партнерства та оцінювання результатів підтримки за показниками підготовлених бізнес-планів, поданих грантових заявок і реалізованих підприємницьких проєктів. Запропоновані заходи сприятимуть розширенню можливостей економічної самореалізації молоді та посиленню її внеску в соціально-економічний розвиток громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Никифоренко, В. Г. Стратегічні програми соціально-економічного розвитку як головний елемент ефективного формування людського потенціалу.Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць.Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(74-75). С.33-43.
2. Закон України «Про основні засади молодіжної політики». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2021, № 28, ст.233. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text.
3. Біль М. М., Патицька Х. О. Відтворення людського потенціалу об'єднаних територіальних громад в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 5(139). С. 42–48.
4. Проєкт Ради Європи «Молодь за демократію в Україні: Фаза III».2023. Звіт https://rm.coe.int/yfd-ukraine-iii-research-report-i-ukrainian/1680ae8108
5. Модель участі молоді. UNICEF.2019. URL: https://www.unicef.org/ukraine/en/reports/model-youth-participation?utm_source=chatgpt.com.
6. КП БМР "Агенція стратегічного розвитку Білої Церкви". URL: https://economy.bc-rada.gov.ua/ekonomika-mista/komunalni-pidpryiemstva/komunalni-pidpryiemstva-bilotserkivskoi-miskoi-rady/kp-bmr-ahentsiia-stratehichnoho-rozvytku-biloi-tserkvy.

УДК 352:005.21:004.9

АВЕРЧУК А.Р., магістрант
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ УЗИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТГ)

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні засади стратегічного планування та оцінювання ефективності розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану; особливості соціально-економічного розвитку Узинської міської територіальної громади; стан і результативність механізмів стратегічного планування громади, а також напрями їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів. Обґрунтовано доцільність формування безперервного управлінського циклу «аналіз – визначення пріоритетів – планування проєктів – ресурсне забезпечення – реалізація – моніторинг – оцінювання – коригування», посилення сценарного та ризик-орієнтованого планування, упровадження системи ключових показників результативності, цифровізації моніторингу та оцінювання, а також активізації залучення державних, міжнародних, приватних і місцевих ресурсів.

Ключові слова: стратегічне планування, територіальна громада, місцевий розвиток, оцінювання ефективності, стратегічне управління, воєнний стан, місцеве самоврядування, моніторинг, результативність, Узинська міська територіальна громада

Сучасний розвиток територіальних громад в Україні відбувається в умовах глибоких соціально-економічних, демографічних, безпекових та інституційних трансформацій, які істотно впливають на систему місцевого управління. Територіальні громади змушені поєднувати

вирішення поточних завдань життєзабезпечення населення з довгостроковим плануванням, відновленням інфраструктури, підтримкою економічної активності, забезпеченням безпеки та формуванням передумов для подальшого розвитку.

У таких умовах особливого значення набуває стратегічне планування, яке дає змогу не лише визначати бажані напрями майбутнього розвитку території, а й забезпечувати узгодженість управлінських рішень, ресурсів та інтересів різних суб'єктів місцевого розвитку[1]. Особливої актуальності питання стратегічного планування місцевого розвитку набули в умовах воєнного стану, коли органи місцевого самоврядування змушені одночасно забезпечувати життєдіяльність територій, підтримувати стійкість місцевої економіки, реагувати на безпекові загрози, забезпечувати надання публічних послуг та формувати передумови для відновлення і подальшого розвитку громад.

У зв'язку із означеним метою нашого дослідження було теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів стратегічного планування та оцінки ефективності місцевого розвитку територіальних громад в умовах викликів воєнного стану на основі аналізу практики Узинської міської територіальної громади.

Узагальнивши теоретичні підходи щодо сутності цього процесу[1-4], ми дійшли висновку, що стратегічне планування місцевого розвитку це системний, циклічний та адаптивний процес визначення довгострокового бачення розвитку територіальної громади, стратегічних і оперативних цілей, пріоритетів, завдань та способів їх реалізації, що забезпечує узгодження ресурсів, інтересів і управлінських рішень та передбачає постійний моніторинг, оцінювання і коригування відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

У свою чергу, механізм стратегічного планування місцевого розвитку доцільно визначити як сукупність інституційних, організаційних, нормативно-правових, фінансових, інформаційних та управлінських засобів, за допомогою яких органи місцевого самоврядування та інші заінтересовані сторони здійснюють діагностику території, визначають стратегічні пріоритети, організовують їх реалізацію, контролюють досягнення результатів та коригують стратегічні рішення.

В умовах воєнного стану традиційні підходи до стратегічного планування місцевого розвитку потребують адаптації до високого рівня невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Стратегічні рішення територіальних громад мають враховувати безпекові, демографічні, фінансові, економічні та інфраструктурні ризики, передбачати сценарне планування, пріоритизацію ресурсів, резервність, гнучке коригування заходів і показників та поєднання завдань відновлення з довгостроковим розвитком.

Що стосується досліджуваної нами Узинської МТГ то ми вважаємо, що тут сформовано управлінське середовище, яке забезпечує виконання органами місцевого самоврядування функцій бюджетного планування, управління комунальним майном, соціального захисту, розвитку інфраструктури та підтримки підприємництва.

Оцінювання механізмів стратегічного планування та результативності місцевого розвитку показало, що в Узинській МТГ сформовано основні організаційні, нормативні, аналітичні та фінансові передумови стратегічного управління, однак окремі його складові потребують подальшого розвитку. Середня експертно-аналітична оцінка становила 3,6 бала з 5 можливих. Найбільш сформованими є нормативно-стратегічне, інституційне та аналітичне забезпечення, тоді як фінансове забезпечення, адаптивність до воєнних умов і система моніторингу та оцінювання потребують удосконалення. Встановлено, що позитивна динаміка окремих показників місцевого розвитку поєднується зі збереженням демографічних та інфраструктурних проблем, що зумовлює необхідність посилення результативної спрямованості стратегічного управління.

Узагальнення результатів дослідження дозволило визначити пріоритетні напрями підвищення ефективності стратегічного планування Узинської міської територіальної громади серед яких інтеграція стратегічних цілей із бюджетним плануванням і проєктами розвитку, упровадження чітких показників результативності, розвиток сценарного та ризик-орієнтованого планування, систематичний моніторинг і коригування управлінських рішень, а також залучення державних, міжнародних і приватних ресурсів. Реалізація зазначених заходів сприятиме

формуванню цілісного циклу «аналіз – планування – ресурсне забезпечення – реалізація – моніторинг – оцінювання – коригування» та підвищенню стійкості й результативності місцевого розвитку громади в умовах воєнного стану.

Проведений аналіз також дозволяє визначити, що ключова проблема стратегічного планування Узинської МТГ полягає не у відсутності окремих документів або планових заходів, а у необхідності посилення зв'язку між стратегічними цілями, бюджетними рішеннями, конкретними проєктами та вимірюваними результатами.

З позицій публічного управління це означає необхідність переходу від ресурсно-орієнтованого підходу, за якого основна увага приділяється обсягу використаних коштів та кількості виконаних заходів, до результативно-орієнтованої моделі. У такій моделі кожен стратегічний пріоритет повинен мати визначений очікуваний результат, індикатор його вимірювання, відповідального виконавця, джерело фінансування та часові межі реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Білоус С. П., Яшник Т. О. Стратегічне планування та управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156.2025.5.7.

2.Майстренко К., Білик О. Роль стратегічного планування в досягненні цілей сталого розвитку: досвід публічного сектора в Україні. Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 3(69). С. 42-46.

3.Пастух К. В. Стратегічне планування регіонального розвитку: впровадження смартспеціалізації. Актуальні питання у сучасній науці. 2026. №5 (47). С .1312-1322.

4.Лебеденко О. В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 1. С.53-57.

УДК 351.77:340.13(477)

БАГАТКО Н.С. магістрант
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ МВС

Досліджено теоретичні, нормативно-правові та організаційно-управлінські засади реалізації державної політики безбар'єрності, особливості її впровадження в діяльності територіальних сервісних центрів МВС України, а також можливості вдосконалення відповідних механізмів в умовах воєнного стану.

Ключові слова: державна політика безбар'єрності, публічне управління, територіальні сервісні центри МВС, доступність державних послуг, цифрова інклюзія, безбар'єрне середовище, цифровізація, інформаційно-комунікаційні механізми.

Формування безбар'єрного суспільства є одним із пріоритетних напрямів державної політики України, спрямованим на забезпечення рівності можливостей, доступності публічного середовища та реалізації прав кожної людини. У сучасних умовах безбар'єрність передбачає не лише фізичну доступність об'єктів, а й усунення інформаційних, цифрових, комунікаційних та організаційних перешкод. Це зумовлює необхідність удосконалення механізмів публічного управління, за допомогою яких державна політика у цій сфері реалізується на практиці[1-2].

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану, коли зростає потреба в адаптації діяльності державних установ до потреб різних категорій населення та забезпеченні безперервності їхньої взаємодії з громадянами. Водночас цифрова трансформація публічного управління актуалізує питання доступності інформації, зручності використання електронних ресурсів і розвитку ефективних каналів комунікації між державою та суспільством.

Важливу роль у практичній реалізації державної політики безбар'єрності відіграють територіальні сервісні центри МВС України, які забезпечують безпосередню взаємодію держави з

громадянами. Тому дослідження особливостей реалізації цієї політики на прикладі територіального сервісного центру МВС № 3242 дає змогу визначити проблемні аспекти організаційно-управлінської діяльності та обґрунтувати практичні напрями вдосконалення відповідних механізмів [3-4]

Отже, метою нашого дослідження було теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів реалізації державної політики безбар'єрності в діяльності територіальних сервісних центрів МВС України в умовах воєнного стану.

Узагальнюючи отримані результати нашого дослідження ми вважаємо, що одним із ключових інструментів цілеспрямованого впливу держави на суспільні процеси, забезпечення суспільних інтересів і розв'язання проблем, що виникають у різних сферах життєдіяльності є державна політика. Її формування зумовлюється необхідністю визначення пріоритетів суспільного розвитку, узгодження інтересів різних соціальних груп, розподілу публічних ресурсів і створення умов для реалізації прав та свобод людини.

Нами встановлено, що в умовах повномасштабної збройної агресії Російської особливого значення набуває державна політика безбар'єрності, зокрема, формування безбар'єрного простору, адже усунення перешкод у доступі до інфраструктури, інформації, освіти, зайнятості та публічних послуг потребує узгоджених дій багатьох органів влади й установ.

Враховуючи результати проведеного нами дослідження, ми вважаємо, що державна політика безбар'єрності є комплексним напрямом публічного управління, спрямованим на системне усунення перешкод, що обмежують рівний доступ громадян до прав, інформації, ресурсів і суспільних можливостей. Її сутність полягає не лише у створенні фізично доступного середовища, а й у формуванні інклюзивних організаційних процедур, доступної комунікації та цифрових рішень, орієнтованих на різноманітні потреби населення. Ефективність такої політики залежить від дотримання принципів рівності, недискримінації, людиноцентричності, системності й підзвітності, а також від узгодженого застосування нормативно-правових, організаційних, фінансових, інформаційно-комунікаційних, цифрових і моніторингових інструментів [5-6].

У діяльності територіальних сервісних центрів МВС це передбачає оцінювання доступності не лише фізичного середовища, а й усієї системи взаємодії установи з громадянами, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу стану реалізації державної політики безбар'єрності та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Важливою передумовою забезпечення реалізації державної політики рівного доступу громадян до публічних послуг є нормативно-правове та організаційне забезпечення безбар'єрності. У діяльності територіальних сервісних центрів Міністерства внутрішніх справ України це питання набуває особливого значення, оскільки такі установи забезпечують надання послуг, пов'язаних, зокрема, з реєстрацією транспортних засобів, видачею посвідчень водія та проведенням інших передбачених законодавством процедур.

Нами встановлено, що реалізація державної політики безбар'єрності в системі сервісних центрів МВС має багатокомпонентний характер і передбачає поєднання інфраструктурних, інформаційних, цифрових, організаційних та кадрових заходів. У діяльності територіальних сервісних центрів МВС безбар'єрність реалізується за кількома взаємопов'язаними напрямами: облаштування фізичного середовища, забезпечення доступності інформації, розвиток цифрових каналів взаємодії, адаптація окремих процедур до потреб користувачів, формування компетентностей працівників щодо безбар'єрної комунікації та підтримання безперервності обслуговування в умовах воєнного стану.

Оцінювання результативності механізмів реалізації державної політики безбар'єрності має здійснюватися шляхом запровадження єдиних критеріїв і регулярного моніторингу доступності територіальних сервісних центрів МВС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зубченко С.О., Каплан Ю.Б.,Тищенко Ю.А. Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України: аналітична доповідь. 2020.Київ: НІСД.

2. Назарян А. Сучасний етап формування інклюзивного суспільства та побудови безбар’єрного простору в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 2025. Вип. (11), С. 90–99. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-90-99.

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 червня 2007 року № 795 «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються підрозділами Міністерства внутрішніх справ, Національної поліції та Державної міграційної служби, і розміру плати за їх надання». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/795-2007-%D0%BF#Text.

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 року № 889 «Про утворення територіальних органів з надання сервісних послуг Міністерства внутрішніх справ». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-2015-%D0%BF#Text.

5. Гомма К. Рівний доступ до інформації про безбар'єрність як завдання для місцевої влади: посилення спроможності громад у сфері відкритих даних. Політика і врядування в умовах війни та повоєнного відновлення: національний і регіональний вимір: збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих учених. Національний університет "Києво-Могилянська академія", К : НаУКМА, 2025. С. 21-23.

6. Павленко, Т., Литвиненко, Т., Єншуєва, Т., Пасічна, Т., Зубричев, О. (2024). Основні принципи універсального дизайну та безбар’єрності при проєктуванні громадських просторів в сучасних умовах. Просторовий розвиток. 2024. Вип. (8). С.148–156. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.148-156.

УДК 351.77:340.13(477)

ТРЕПАК І.Ю., магістрант
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРІОРИТЕЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ (НА МАТЕРІАЛАХ ТАРАЩАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Досліджено теоретико-методологічні засади пріоритезації публічних інвестицій як інструменту управління місцевим розвитком територіальних громад; соціально-економічні передумови та фінансові можливості реалізації інвестиційних проєктів у Таращанській міській територіальній громаді; чинні механізми відбору, пріоритезації та моніторингу публічних інвестиційних проєктів.

Ключові слова: публічні інвестиції, пріоритезація, територіальна громада, місцевий розвиток, інвестиційний проєкт, стратегічне планування, багатокритеріальне оцінювання, DREAM, партисипація, електронна демократія.

В умовах трансформації системи публічного управління в Україні, воєнного стану та необхідності забезпечення стійкості територіальних громад особливого значення набуває ефективне використання публічних ресурсів. Публічні інвестиції, спрямовані на модернізацію інфраструктури, відновлення пошкоджених об’єктів, підвищення доступності суспільно значущих послуг і зміцнення соціально-економічного потенціалу територій є важливим інструментом місцевого розвитку [1].

Обмеженість бюджетних ресурсів зумовлює потребу в обґрунтованому відборі інвестиційних проєктів, визначенні черговості їх реалізації та оцінюванні очікуваних результатів. Реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні актуалізує проблему вдосконалення механізмів їх планування, оцінювання та відбору.

Нашими дослідженнями встановлено, що управління публічними інвестиціями на рівні територіальної громади доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність органів місцевого самоврядування та залучених учасників щодо визначення інвестиційних потреб, формування пріоритетів, планування ресурсів, підготовки й відбору проєктів, організації їх фінансування та реалізації, а також контролю й оцінювання досягнутих результатів. Такий підхід акцентує увагу не лише на бюджетному фінансуванні, а й на управлінській спроможності громади забезпечити обґрунтованість, послідовність і прозорість інвестиційного процесу.

Важливе значення для місцевого рівня також має взаємозв'язок між публічними інвестиціями та фінансовою спроможністю громади. Обсяг доступних ресурсів, структура доходів бюджету, наявність співфінансування, можливості залучення коштів державних програм і міжнародної допомоги впливають на те, які проєкти можуть бути підготовлені та реалізовані.

Тобто, управління публічними інвестиціями в територіальній громаді є комплексним процесом, який поєднує стратегічне планування, фінансове забезпечення, проєктний менеджмент, міжвідомчу координацію, участь громадськості та оцінювання суспільних результатів. Його ефективність залежить від того, наскільки органи місцевого самоврядування здатні визначати реальні потреби населення, узгоджувати їх із ресурсними можливостями, обирати обґрунтовані напрями інвестування й забезпечувати підзвітність на всіх етапах реалізації проєктів[2-3].

При цьому, особливе місце в системі управління публічними інвестиціями посідає пріоритезація, оскільки саме на цьому етапі визначається, які суспільні потреби мають бути задоволені першочергово та на які проєкти доцільно спрямувати наявні ресурси [4].

Необхідність такого відбору зумовлена обмеженістю бюджетних можливостей територіальних громад, значною кількістю інфраструктурних і соціальних проблем, неоднорідністю потреб населення та необхідністю забезпечення балансу між поточними потребами й довгостроковими цілями розвитку.

З позицій публічного управління пріоритезацію публічних інвестицій доцільно визначити як організований процес виявлення, узгодження та ранжування суспільних потреб і потенційних інвестиційних проєктів за ступенем їхньої важливості для громади з метою обґрунтованого розподілу обмежених публічних ресурсів та досягнення найбільш значущих соціально-економічних, безпекових і суспільних результатів. На відміну від суто фінансового відбору, такий підхід передбачає врахування суспільної цінності проєктів, відповідності стратегічним цілям громади, інтересів різних груп населення, ризиків невиконання та спроможності забезпечувати результати протягом усього життєвого циклу об'єкта[2-4].

Пріоритезація не зводиться до механічного ранжування проєктів за їхньою вартістю або очікуваною економічною віддачею. Вона є управлінським процесом, у межах якого необхідно поєднувати об'єктивні критерії оцінювання з публічним обговоренням потреб, професійною експертизою та відповідальністю органів місцевого самоврядування за прийняті рішення [4]. Відповідно, пріоритетність інвестиційного проєкту має визначатися не лише масштабом очікуваного ефекту, а й характером проблеми, яку він розв'язує, кількістю та складом його потенційних отримувачів, терміновістю втручання і можливими наслідками відкладення реалізації.

Дослідження соціально-економічного розвитку Таращанської міської територіальної громади виявило наявність потенціалу для реалізації публічних інвестицій, сформованого аграрно-промисловою спеціалізацією, підприємницькою діяльністю та соціальною інфраструктурою. Водночас несприятливі демографічні тенденції, потреба в модернізації комунальної інфраструктури й обмеженість фінансових ресурсів зумовлюють необхідність обґрунтованого визначення інвестиційних пріоритетів, узгодження їх із потребами громади та залучення додаткових джерел фінансування[5].

Оцінювання чинних механізмів управління публічними інвестиційними проєктами Таращанської міської ради засвідчило сформованість основних організаційних передумов відповідної діяльності. Зокрема, створено місцеву інвестиційну раду та комісію з питань розподілу публічних інвестицій, визначено відповідальних виконавців, затверджено середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій на 2027–2029 роки та передбачено використання цифрової екосистеми DREAM.

На нашу думку, з метою вдосконалення механізмів пріоритезації публічних інвестицій у Таращанській міській територіальній громаді доцільно було б запровадити диференційований підхід до оцінювання проєктних пропозицій. Він має передбачати спрощену процедуру для невеликих проєктів і поглиблене фахове оцінювання для масштабних, технічно складних або фінансово ризикованих ініціатив. Бажано застосовувати узгоджену систему критеріїв, яка охоплюватиме стратегічну відповідність, суспільну значущість, безпекову необхідність, доступність фінансування, готовність до реалізації, повну вартість життєвого циклу та очікувані результати. Для забезпечення прозорості рішень необхідно документувати результати оцінювання, обґрунтування черговості проєктів і причини зміни складу інвестиційного портфеля.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Возняк Г., Голинський Ю. Бюджетне планування та публічні інвестиції: взаємозв'язок та особливості. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2026. Вип. 4, 44. С. 107–115. DOI:https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-04-107-115
2. Сторонянська І., Патицька Х. Управління публічними інвестиціями у територіальних громадах: практики впровадження та інституційні виклики. Науково-аналітична записка. 2026.URL: https://ird.gov.ua/irdp/e20260004.pdf.
3. Івашко О. Формування механізмів публічного інвестування проєктів регіонального розвитку: концептуальний базис. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.2025. Вип. 4, 40. С. 124–135. DOI:https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-124-135.
4. Про затвердження Порядку розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 року № 294. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2025-%D0%BF#TextВиконавчий комітет Таращанської міської ради. URL: https://tarashchamr.gov.ua/vikonavchij-komitet-17-23-18-23-04-2019.
5. Паспорт Таращанської міської громади. URL: https://tarashchamr.gov.ua/pasport-taraschanskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-09-32-37-01-05-2023.

УДК 351.08

ГОРБАЧЕНКО А.В., здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: arsenhorb@gmail.com

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА НОВОГО ПОКОЛІННЯ: МОДЕЛЬ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено проблему залучення молоді до системи публічного управління. Запропоновано авторську модель, яка поєднує громадянську участь, практичну підготовку, стажування та професійний розвиток. Окремо показано можливість її застосування на рівні територіальної громади.

Ключові слова: публічне управління; молодь; державна служба; громадянська участь; стажування; професійний розвиток.

Для молодої людини шлях професійного входження у сферу публічного управління не завжди є зрозумілим: де отримати перший практичний досвід, як відбувається професійне зростання та яким чином можна впливати на реальні управлінські рішення. Додатковим викликом є необхідність державного сектору конкурувати з приватним за молодих фахівців, зокрема через можливості професійного розвитку, сучасне робоче середовище та відчутний результат діяльності. Водночас сучасне публічне управління потребує не лише теоретичних знань, а й практичних навичок роботи з даними, цифровими сервісами, штучним інтелектом, проєктним менеджментом, комунікацією та командною роботою.

Мета дослідження – обґрунтувати авторську модель залучення молоді до системи публічного управління через поєднання громадянської участі, практичної підготовки, взаємодії з органами влади, стажування та подальшого професійного розвитку з чіткою кар'єрною перспективою.

Запропонована модель складається з двох взаємопов'язаних частин: «Молодь як громадянин» та «Молодь як майбутній працівник держави». Її головна ідея полягає в тому, щоб молода людина могла пройти шлях від власної ініціативи та громадянської участі до практичного досвіду, а за бажанням - до подальшого професійного розвитку у сфері публічного управління.

Перший етап починається з ідеї або виявлення проблеми у громаді. Молода людина формулює пропозицію, після чого вона може пройти публічне обговорення та отримати підтримку. Далі формується команда однодумців із різними компетенціями, яка збирає дані, проводить опитування, вивчає чинні рішення, оцінює потреби мешканців, а також аналізує законодавчі та бюджетні обмеження. На цьому етапі молода людина вже не просто висловлює свою думку, а починає мислити як публічний управлінець.

Після аналізу команда переходить до взаємодії з відповідним органом влади, отримує зворотний зв'язок і коригує проєкт. Наступним етапом може бути коротке практичне навчання з основ публічного управління, бюджетування, проєктного менеджменту, цифрових сервісів, комунікації та правових процедур. Якщо проєкт є реалістичним, він може перейти до пілотного впровадження. Успішна реалізація може стати основою для подальшої практики або стажування, а згодом - для професійного розвитку та кар'єрної перспективи у сфері публічного управління.

Таким чином, модель формує послідовний шлях: ідея – підтримка – команда – аналіз – взаємодія з органом влади – практичне навчання – власний проєкт – пілотне впровадження – стажування – професійний розвиток і кар'єрна перспектива.

Практичним майданчиком для реалізації запропонованої моделі може слугувати Білоцерківська територіальна громада. У місті з 2021 року функціонує Молодіжний центр, одним із напрямів роботи якого є підтримка молодіжних ініціатив [1; 2]. Також у громаді розвивається цифрова екосистема «е-Громада», яка передбачає, зокрема, можливості взаємодії мешканців з органами місцевого самоврядування, участі в опитуваннях та подання звернень [3]. Після формування команди та аналізу проблеми проєкт може бути представлений відповідному структурному підрозділу міської ради, отримати зворотний зв'язок і, за умови реалістичності, перейти до пілотного впровадження. Наступним етапом може стати практика або стажування учасників у профільному підрозділі відповідно до тематики проєкту. Практика такого залучення молоді в Білій Церкві вже існувала: у 2019 році 28 молодих людей проходили стажування в 8 управліннях, відділах та установах міської ради [4]. Реалізація запропонованої моделі може спиратися не лише на вже наявну інфраструктуру, а й на чинні місцеві програми, спрямовані на розвиток, соціальне становлення та підтримку молоді [5].

Запропонована модель може створити для молоді зрозумілий маршрут від громадянської ініціативи до практичного досвіду, стажування та подальшого професійного розвитку. Для органів влади вона дає можливість побачити мотивованих молодих людей у реальній роботі, оцінити їхні навички, отримати нові ідеї та залучити перспективних кандидатів до вирішення конкретних завдань. Для громади така модель може стати механізмом перетворення молодіжних ініціатив на практичні рішення, що краще відповідають реальним потребам населення, а також посилити взаємодію між молоддю і владою. Водночас її реалізація може сприяти формуванню покоління молодих людей, які розуміють, як відповідально, законно та прозоро перетворювати власні ідеї на реальні зміни.

Новизна запропонованої моделі полягає не у створенні окремого нового інструменту, оскільки електронні голосування, молодіжні ради, громадські ініціативи, стажування та програми для молоді вже існують і використовуються окремо. Основна проблема полягає в тому, що для молодої людини ці можливості часто залишаються не пов'язаними між собою та не формують чіткого механізму професійного входження у сферу публічного управління. Тому головною новизною є перехід від одноразового залучення молоді до її системного супроводу та поєднання двох ролей: «молодь як громадянин» і «молодь як майбутній працівник держави». Громадянська активність у такому підході стає не кінцевою точкою, а можливим першим кроком до набуття практичного досвіду, стажування та подальшої професійної діяльності у сфері публічного управління.

Майбутнє публічного управління значною мірою залежить від того, наскільки держава зможе не просто залучати молодь, а створити для неї реальний шлях від ініціативи до відповідальності, практичного досвіду та професійного розвитку. Запропонована модель поєднує громадянську участь, практичну підготовку, стажування та подальшу кар'єрну перспективу в єдину послідовну систему. Такий підхід може зробити державну службу більш відкритою, сучасною та привабливою для нового покоління, а молодь – не лише спостерігачем, а реальним учасником змін у своїй громаді та державі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоцерківська міська рада. Відкрито МЦ в БЦ! 26.02.2021. URL: https://new.bc-rada.gov.ua/pro_misto/novyny/vidkryto_mts_v_bts.html (дата звернення: 19.09.2026).

2. Білоцерківська міська рада. Молодіжний центр – сучасний простір для самореалізації та розвитку молоді. 02.07.2024. URL: https://new.bc-rada.gov.ua/pro_misto/novyny/molodizhnyi_tsentr_suchasnyi_prostir_dlia_samorealizatsii_ta_rozvytku_molodi.html (дата звернення: 19.09.2026).

3. Білоцерківська міська рада. «е-Громада»: новий етап роботи. 07.07.2026. URL: https://new.bc-rada.gov.ua/pro_misto/novyny/e-hromada_novyi_etap_roboty.html (дата звернення: 19.09.2026).
4. Білоцерківська міська рада. Стажування в структурних підрозділах міської ради: молодь зацікавлена. 04.12.2019. URL: https://bc-rada.gov.ua/node/10746 (дата звернення: 19.09.2026).
5. Білоцерківська міська рада. Програма сприяння соціальному становленню, розвитку та національно-патріотичному вихованню дітей, підлітків і молоді, підтримки сім'ї на 2024–2026 роки. URL: https://new.bc-rada.gov.ua/miska_rada/normatyvni_akty/1676_02-11_pro_zatverdzhennia_prohramy_spryiannia_sotsialnomu_stanovlenniu_rozvytku_ta_natsionalno-patriotychnomu_vykhovanniu_ditei__pidlitkiv_i_molodi__pidtrymky_sim_yi_na_2024-2026_roky/141125.pdf (дата звернення: 19.09.2026).

УДК 351.77:340.13(477)

ГРУЗИНСЬКА О.М., магістрантка
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Досліджено роль жіночого лідерства у публічному управлінні сферою охорони здоров'я. Визначено основні інституційні бар'єри професійного просування жінок та обґрунтовано необхідність забезпечення рівних можливостей у прийнятті управлінських рішень. Розглянуто сучасні міжнародні та українські підходи до розвитку жіночого лідерства й окреслено напрями вдосконалення кадрових, організаційних та освітніх механізмів публічного управління.
Ключові слова: жіноче лідерство, гендерна рівність, публічне управління, охорона здоров'я, управлінські кадри, публічна політика, гендерно чутливе врядування.

Сучасна трансформація системи охорони здоров'я передбачає не лише розвиток медичної інфраструктури, фінансових і цифрових механізмів, а й формування ефективного управлінського потенціалу. У цьому контексті важливим є забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до керівних посад та участі у виробленні й реалізації публічної політики. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, жінки становлять близько 67 % оплачуваної робочої сили у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги, однак їхня частка серед керівників становить близько 25 % [1]. Отже, існує помітний розрив між участю жінок у функціонуванні системи охорони здоров'я та їхнім представництвом на рівні стратегічного управління.

Вважаємо, що жіноче лідерство доцільно розглядати як складову кадрового та організаційного механізмів публічного управління. Його сутність полягає не лише у збільшенні кількості жінок на керівних посадах, а у створенні інституційних умов для реалізації їхніх професійних компетентностей, управлінського потенціалу та участі у прийнятті суспільно важливих рішень.

В Україні принцип рівних прав та можливостей жінок і чоловіків закріплений Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», який передбачає рівний правовий статус та рівні можливості його реалізації, зокрема участі у прийнятті суспільно важливих рішень [2]. Водночас наявність нормативних гарантій не усуває всіх організаційних та соціальних бар'єрів для професійного просування жінок.

За даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на 31 березня 2024 р. із 159 333 державних службовців 119 696 становили жінки [3]. Така кількісна представленість не означає пропорційної участі жінок у стратегічному управлінні. Тому доцільно розмежовувати гендерну представленість і гендерну участь у прийнятті управлінських рішень. Остання передбачає реальний доступ до керівних посад, ресурсів, відповідальності та можливості впливати на формування публічної політики.

Для сфери охорони здоров'я ця проблема є особливо актуальною з огляду на значну частку жінок серед медичних працівників. Водночас гендерна нерівність може проявлятися у доступі до керівних посад, професійного розвитку, оплати праці та участі у прийнятті рішень [1; 4]. Отже, розвиток жіночого лідерства має розглядатися як складова політики управління людськими ресурсами системи охорони здоров'я.

Сучасні зарубіжні дослідження демонструють перехід від індивідуального підходу до жіночого лідерства до аналізу організаційних та інституційних умов його розвитку. Систематичний огляд М. Муси та співавторів показав важливість поєднання розвитку лідерських компетентностей, менторства, професійних мереж, удосконалення процедур добору кадрів та організаційної підзвітності [5]. Дослідження 2024 р. також засвідчує, що програми професійного розвитку жінок є недостатніми без одночасних змін в організаційному середовищі [6].

Серед основних бар'єрів жіночого лідерства дослідники виділяють гендерні стереотипи, нерівномірний розподіл сімейних обов'язків, недостатній доступ до професійних мереж і наставництва, особливості організаційної культури та непрозорі процедури кар'єрного просування [5; 6; 7]. Відтак подолання цих бар'єрів потребує не лише індивідуальних зусиль жінок, а системних змін на організаційному та інституційному рівнях.

Водночас сучасні дослідження не дають підстав ототожнювати ефективність управління виключно зі статтю керівника. Аналіз 137 наукових публікацій щодо жіночого лідерства у глобальному охоронному здоров'ї показав можливий позитивний вплив жіночого лідерства на організаційну культуру, інноваційність, етичні практики та професійний розвиток персоналу. При цьому результативність залежить від організаційного контексту, інституційної підтримки та можливостей керівників реалізовувати управлінські повноваження [8]. Тому визначальними чинниками мають бути професійна компетентність, рівність можливостей та якість управлінського середовища.

Для України проблема жіночого лідерства набуває додаткового значення в умовах повномасштабної війни, кадрового дефіциту, пошкодження медичної інфраструктури та необхідності забезпечення безперервності медичної допомоги. За таких умов ефективне використання кадрового потенціалу та формування спроможного управлінського корпусу є важливими передумовами стійкості системи охорони здоров'я.

Передумови для розвитку гендерно чутливого публічного управління формуються також на державному рівні. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року та операційний план її реалізації на 2025–2027 рр. визначають напрями вдосконалення державної політики у сфері гендерної рівності [9]. Водночас Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року орієнтує на посилення кадрового потенціалу та спроможності системи охорони здоров'я [10]. Це створює можливості для інтеграції принципів гендерної рівності до кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Одним із практичних напрямів є розвиток професійного навчання та менторства. В Україні реалізуються ініціативи з формування гендерної компетентності публічних службовців, зокрема «Школа гендерного мейнстримінгу», започаткована НАДС, Вищою школою публічного управління та партнерами [3]. Подальший розвиток таких програм доцільно поєднувати із системою професійної підтримки жінок, які претендують на керівні посади у сфері охорони здоров'я.

З огляду на це, механізм підтримки жіночого лідерства у публічному управлінні сферою охорони здоров'я доцільно формувати за такими основними напрямами:

- кадровим – забезпечення прозорого, компетентнісного добору керівників та рівного доступу до професійного розвитку;
- освітнім – розвиток управлінських, стратегічних, комунікаційних і цифрових компетентностей;
- менторським – створення професійних мереж, наставництва та обміну управлінським досвідом;
- організаційним – формування інклюзивної управлінської культури та протидія дискримінаційним практикам;
- моніторинговим – системне оцінювання участі жінок у керівництві органів публічного управління та закладів охорони здоров'я.

Таким чином, жіноче лідерство у сфері охорони здоров'я доцільно розглядати як складову модернізації публічного управління та ефективного використання людського потенціалу. Основною проблемою є не лише недостатня кількість жінок на окремих керівних позиціях, а необхідність створення рівних інституційних можливостей для професійного та управлінського розвитку.

Для України важливим є перехід від формального забезпечення гендерної рівності до функціонування дієвих механізмів її реалізації. Поєднання прозорого кадрового добору, професійного навчання, менторства, розвитку лідерських компетентностей та системного моніторингу може сприяти підвищенню інституційної спроможності органів публічного управління і закладів охорони здоров'я. У цьому контексті жіноче лідерство слід розглядати не як самоціль, а як один із ресурсів формування професійної, відкритої, відповідальної та людиноцентричної системи публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Health Organization. Closing the leadership gap: gender equity and leadership in the global health and care workforce. Geneva : WHO, 2021.
2. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV.
3. Національне агентство України з питань державної служби. Гендерна рівність в системі державної служби. 2024.
4. World Health Organization. Fair share for health and care: gender and the undervaluation of health and care work. Geneva : WHO, 2024.
5. Mousa M., Boyle J., Skouteris H. et al. Advancing women in healthcare leadership: a systematic review and meta-synthesis of multi-sector evidence on organisational interventions. eClinicalMedicine. 2021. Vol. 39. 101084. DOI: 10.1016/j.eclinm.2021.101084.
6. A rapid realist review on leadership and career advancement interventions for women in healthcare. BMC Health Services Research. 2024. Vol. 24. Article 856. DOI: 10.1186/s12913-024-11348-7.
7. Pincha Baduge S. S. de Silva et al. Organisational Strategies for Women Nurses to Advance in Healthcare Leadership: A Systematic Review. Journal of Nursing Management. 2023. Article 2678916. DOI: 10.1155/2023/2678916.
8. Kalbarczyk A., Banchoff K., Perry K. E. et al. A scoping review on the impact of women's global leadership: evidence to inform health leadership. BMJ Global Health. 2025. DOI: 10.1136/bmjgh-2024-015982.
9. Деякі питання реалізації Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.05.2025 № 439-р.
10. Міністерство охорони здоров'я України. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. 2025.
11. Назарчук А. В. Змістовно-понятійна характеристика гендерної рівності у державній службі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Т. 83. Ч. 2. DOI: 10.24144/2307-3322.2024.83.2.45.
12. Підлісна Т. В. Вплив гендерних аспектів лідерства у публічному секторі на ефективність управління. Публічне адміністрування та національна безпека. 2026. № 4. DOI: 10.25313/2617-572X-2026-4-69-1.

УДК 351.77:340.13(477)

ЛИПОВА Л.М., магістрантка
Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.,** д-р екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Досліджено нормативно-правові засади публічного управління системою охорони здоров'я України. Визначено основні проблеми її функціонування в умовах воєнного стану та обґрунтовано напрями вдосконалення законодавчого регулювання з урахуванням потреб територіальних громад і євроінтеграційних пріоритетів.

Ключові слова: публічне управління, охорона здоров'я, нормативно-правове забезпечення, медична реформа, фінансові гарантії, громадське здоров'я, європейська інтеграція.

Охорона здоров'я є однією з пріоритетних сфер публічного управління, оскільки безпосередньо пов'язана із забезпеченням прав людини, соціальною стабільністю та розвитком людського потенціалу. Ефективність функціонування системи залежить від узгодженості нормативно-правового регулювання, належного фінансування та доступності якісної медичної допомоги. Нормативно-правове забезпечення визначає повноваження суб'єктів управління, механізми фінансування медичних послуг і правові умови реалізації права громадян на охорону здоров'я [1–3].

Нормативно-правова база публічного управління у сфері охорони здоров'я має багаторівневу структуру. Її основу становить Конституція України, яка закріплює право на

охорону здоров’я та визначає відповідні зобов’язання держави [3]. Важливе місце посідають міжнародні договори, кодекси й закони України, акти Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативні документи центральних органів виконавчої влади, а також акти органів місцевого самоврядування та локальні документи закладів охорони здоров’я. Ці акти регулюють організацію медичної допомоги, визначають повноваження учасників системи та забезпечують реалізацію державної політики.

Основоположним галузевим актом є Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров’я» від 19 листопада 1992 року № 2801-XII, який визначає правові засади організації медичної допомоги, права громадян і принципи державної політики у сфері охорони здоров’я [1]. Важливу роль відіграє Цивільний кодекс України, зокрема стаття 283, що закріплює право фізичної особи на охорону здоров’я [4].

Спеціальне законодавство регулює фінансування медичних послуг, профілактику захворювань і захист громадського здоров’я. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII закріпив правові засади фінансування медичної допомоги через Програму медичних гарантій і договірні відносини між Національною службою здоров’я України та надавачами послуг [2]. Закон України «Про систему громадського здоров’я» від 6 вересня 2022 року № 2573-IX визначив засади профілактики захворювань, епідеміологічного нагляду та реагування на загрози здоров’ю населення [5].

Стратегічні й організаційні орієнтири розвитку галузі визначаються Стратегією розвитку системи охорони здоров’я на період до 2030 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року № 34-р, та нормативними актами щодо формування спроможної мережі закладів охорони здоров’я [6; 7]. На місцевому рівні органи самоврядування відповідно до законодавства управляють комунальними закладами, затверджують місцеві програми та визначають напрями використання ресурсів громади [8].

Попри сформовану нормативно-правову основу, реалізація державної політики у сфері охорони здоров’я супроводжується низкою проблем. Однією з них є недостатня узгодженість повноважень і фінансової відповідальності центральних органів виконавчої влади, НСЗУ та органів місцевого самоврядування. Потребують удосконалення механізми фінансування медичних послуг, утримання комунальної інфраструктури та реалізації місцевих програм охорони здоров’я.

Відмінності у фінансовій та організаційній спроможності територіальних громад зумовлюють нерівномірність ресурсного забезпечення закладів і доступності медичної допомоги. Додаткової уваги потребують фінансування модернізації інфраструктури, забезпечення енергетичної стійкості та розвиток спеціалізованої медичної допомоги.

Важливою проблемою залишається кадрове забезпечення. Міграція медичних працівників, нерівномірний територіальний розподіл кадрів, підвищене навантаження та професійне вигорання ускладнюють надання медичних послуг. Це актуалізує необхідність удосконалення кадрової політики, розвитку професійного навчання та запровадження стимулів для роботи в сільській і прифронтовій місцевості.

Повномасштабна війна загострила проблему територіальної доступності медичної допомоги через руйнування закладів, порушення транспортного сполучення, перебої з електропостачанням і переміщення населення. За таких умов важливими є забезпечення безперервності медичних послуг, розвиток мобільної медицини й телемедицини, створення резервних механізмів енергозабезпечення та вдосконалення маршрутів пацієнтів.

Подальшого вдосконалення потребує організація спроможної мережі закладів охорони здоров’я, зокрема узгодження транспортної доступності, кадрового забезпечення та маршрутів пацієнтів. Актуальними залишаються цифровізація системи, сумісність інформаційних ресурсів, захист персональних даних, кібербезпека й розвиток профілактичної медицини. Євроінтеграційний курс України передбачає також поступове узгодження національного законодавства з правом Європейського Союзу у сферах якості медичної допомоги та захисту прав пацієнтів.

Отже, вдосконалення нормативно-правового забезпечення публічного управління системою охорони здоров’я України потребує узгодження галузевого й муніципального законодавства,

чіткого розмежування повноважень і фінансової відповідальності суб'єктів управління, посилення кадрової та фінансової спроможності медичних закладів. Важливими напрямами є підвищення стійкості медичної інфраструктури, розвиток громадського здоров'я та цифрових механізмів управління, а також гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 4, ст.19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text.
2. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 5, ст.31. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text.
3. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.
4. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text.
5. Закон України «Про систему громадського здоров'я». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, № 26, ст.93. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text.
6. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text.
7. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 року №174. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text.
8. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

УДК 657.1:339.5

БЕЗЕМЕР О.Б., магістрант
Науковий керівник – **ХОМОВИЙ С.М.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

ОБЛІК ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ: ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Висвітлено теоретичні засади та особливості бухгалтерського обліку експортно-імпортних операцій суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Розкрито специфіку відображення операцій в іноземній валюті, порядок визначення курсових різниць, обліку митних платежів та податку на додану вартість. Описано документальне забезпечення та типову кореспонденцію рахунків.

Ключові слова: бухгалтерський облік, зовнішньоекономічна діяльність, експортно-імпортні операції, курсові різниці, митні платежі.

В умовах поглиблення інтеграції України у світовий економічний простір зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) набуває дедалі більшого значення для суб'єктів господарювання. Експортно-імпортні операції формують значну частину товарообігу підприємств, а якість їх облікового супроводу безпосередньо впливає на достовірність фінансової звітності, правильність розрахунків із бюджетом та ефективність управлінських рішень. Правове підґрунтя обліку таких операцій визначають Митний кодекс України, закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність» і «Про валюту і валютні операції», Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів», а також Податковий кодекс України.

Експортно-імпортні операції являють собою сукупність господарських операцій, пов'язаних із переміщенням товарів, робіт і послуг через митний кордон України. Під експортом розуміють продаж та вивезення товарів за межі митної території України, під імпортом – придбання та ввезення товарів з-за кордону. Їх облік має низку особливостей: розрахунки здійснюються переважно в іноземній валюті, операції супроводжуються митним оформленням, у них бере участь декілька контрагентів і державних органів, а період від укладення контракту до повного виконання зобов'язань часто є тривалим.

Операції в іноземній валюті відображаються в бухгалтерському обліку у гривнях за офіційним курсом Національного банку України на дату здійснення операції. Монетарні статті (грошові кошти, дебіторська та кредиторська заборгованість в іноземній валюті) підлягають перерахунку на дату балансу й на дату розрахунків, унаслідок чого виникають курсові різниці. Немонетарні статті, зокрема одержані чи сплачені аванси, обліковуються за курсом на дату першої події та надалі не перераховуються. Курсові різниці поділяють на операційні, що відображаються у складі інших операційних доходів або витрат, та неопераційні, пов'язані з фінансовою й інвестиційною діяльністю.

При здійсненні імпорту підприємство сплачує митні платежі – ввізне мито, за потреби акцизний податок, а також податок на додану вартість за ставкою 20 %, базою оподаткування для яких є митна вартість товару, визначена згідно з Митним кодексом України. Експортні операції оподатковуються податком на додану вартість за нульовою ставкою, що дає право на бюджетне відшкодування сум вхідного податку. Коректне визначення митної вартості та дати виникнення податкових зобов'язань є ключовим для правильності розрахунків із бюджетом.

Документальне забезпечення експортно-імпортних операцій охоплює зовнішньоекономічний контракт, комерційний інвойс, митну декларацію, товаросупровідні документи (міжнародну товарно-транспортну накладну CMR, коносамент, авіаційну накладну), банківські виписки та SWIFT-повідомлення, а також сертифікати походження і якості. Саме ці первинні документи є підставою для відображення операцій в обліку та підтвердження їх перед контролюючими органами.

Відображення експортно-імпортних операцій на рахунках бухгалтерського обліку передбачає використання субрахунку 362 «Розрахунки з іноземними покупцями», 632 «Розрахунки з іноземними постачальниками», рахунків обліку валютних коштів, а також субрахунків для відображення курсових різниць. Типову кореспонденцію рахунків наведено в таблиця 1.

Таблиця 1 – **Типова кореспонденція рахунків з обліку експортно-імпортних операцій**

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
1	Перераховано передоплату (аванс) іноземному постачальнику	371	312
2	Оприбутковано імпортовані товари (запаси)	281	632
3	Нараховано ввізне мито (включено до первісної вартості)	281	377
4	Відображено податковий кредит з ПДВ при розмитненні	641	377
5	Відображено втрати від операційної курсової різниці (імпорт)	945	632
6	Відвантажено товари на експорт, визнано дохід від реалізації	362	702
7	Списано собівартість реалізованих на експорт товарів	902	281
8	Надійшла виручка від іноземного покупця	312	362
9	Відображено дохід від операційної курсової різниці (експорт)	362	714

Серед проблемних питань обліку експортно-імпортних операцій слід відзначити складність перерахунку курсових різниць, розбіжності між бухгалтерським і податковим обліком, дію валютних обмежень в умовах воєнного стану, а також потребу в автоматизації облікових процесів засобами спеціалізованого програмного забезпечення. Їх вирішення потребує підвищення кваліфікації облікового персоналу та вдосконалення внутрішніх регламентів підприємства.

Отже, облік експортно-імпортних операцій є складною і багатоаспектною ділянкою бухгалтерського обліку, що поєднує вимоги валютного, митного та податкового законодавства.

Його належна організація забезпечує достовірність фінансової звітності, мінімізацію податкових ризиків і прозорість розрахунків із контрагентами й бюджетом. Напрямами вдосконалення є гармонізація бухгалтерського й податкового обліку, цифровізація документообігу та посилення внутрішнього контролю за операціями зовнішньоекономічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12
3. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 10.08.2000 № 193. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00

УДК 336.77:336.71(477)

БАРИЛЮК Я.В., магістрант
Науковий керівник – **ДРАГАН О.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: val01021982@ukr.net

АДАПТАЦІЯ КРЕДИТНИХ СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ ДО ЗРОСТАННЯ БЕЗПЕКОВИХ РИЗИКІВ

Досліджено особливості трансформації кредитних стратегій українських банків в умовах посилення воєнних загроз, визначено вплив безпекових ризиків на кредитну активність та якість банківських активів, обґрунтовано напрями вдосконалення кредитної політики з урахуванням необхідності підтримання фінансової стійкості банківського сектору та забезпечення потреб економічного відновлення України.

Ключові слова: кредитна стратегія, банківський сектор, безпекові ризики, кредитний ризик, фінансова стійкість.

Повномасштабна війна зумовила перегляд кредитних стратегій українських банків через руйнування інфраструктури, порушення логістики та зростання невизначеності господарської діяльності. За таких умов кредитна політика має враховувати не лише платоспроможність позичальників, а й їхню операційну стійкість до безпекових загроз. Водночас банки повинні узгоджувати розширення кредитування зі збереженням якості активів та мінімізацією ризику проблемної заборгованості.

Попри воєнні ризики, у 2025 році обсяг чистих гривневих кредитів бізнесу зріс на 35,6 %, зокрема МСП – на 34,2 %, частка яких досягла 59,6 %. Кредитування на ринкових умовах збільшилося більш ніж на 40 %, тоді як за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %» – приблизно на 12 % [1].

Наведені показники свідчать про поступове відновлення спроможності банків виконувати функції фінансового посередництва навіть за збереження значної воєнної невизначеності. Водночас розширення кредитування супроводжується зміною його галузевої структури. Зростає значення фінансування підприємств енергетичного сектору, сільського господарства, харчової промисловості та оборонно-промислового комплексу. Така переорієнтація кредитних потоків відображає адаптацію банківських стратегій до структурних змін економіки та необхідності забезпечення функціонування критично важливих видів діяльності.

Важливим результатом трансформації кредитної політики стало поліпшення окремих показників якості банківських активів. Зокрема, частка непрацюючих кредитів (NPL) за підсумками 2025 року скоротилася до 13,9 %, що стало найнижчим значенням за понад п'ятнадцять років. Водночас Національний банк України зазначає, що суттєвий вплив на зниження цього

показника мало списання державними банками старої проблемної заборгованості. Отже, скорочення частки NPL не може розглядатися як безумовне підтвердження зниження всіх кредитних ризиків, оскільки частково відображає очищення балансів банківських установ [1].

Подальше вдосконалення кредитних стратегій потребує чіткого розмежування традиційних кредитних ризиків і специфічних загроз, пов'язаних із воєнними діями. Якщо за звичайних умов визначальними чинниками оцінювання позичальника є його фінансові результати, боргове навантаження, ліквідність та якість забезпечення, то під час війни істотно зростає вплив територіального розташування виробничих активів, залежності від критичної інфраструктури, доступності трудових ресурсів і стійкості логістичних маршрутів. При цьому навіть фінансово стабільне підприємство може втратити здатність своєчасно обслуговувати кредит унаслідок пошкодження основних засобів або тривалого припинення операційної діяльності.

На нашу думку, адаптація кредитних стратегій українських банків повинна ґрунтуватися на переході від переважно ретроспективного аналізу фінансової звітності до комплексного оцінювання майбутньої спроможності позичальника генерувати грошові потоки. Особливого значення набуває застосування сценарного аналізу, що передбачає прогнозування можливих фінансових наслідків порушення виробничих процесів, зниження обсягів реалізації продукції, зростання операційних витрат та втрати частини активів.

Доцільним є формування диференційованих кредитних умов залежно від фактичного рівня безпекових ризиків, галузевої специфіки та фінансової стійкості позичальника. Зокрема, кредитування підприємств, розташованих на територіях із підвищеною ймовірністю воєнних втрат, потребує ретельнішого оцінювання ризику пошкодження заставного майна, наявності альтернативних виробничих потужностей і можливостей оперативного відновлення господарської діяльності. Водночас територіальна належність не повинна автоматично ставати підставою для відмови у фінансуванні економічно життєздатних підприємств.

Важливим напрямом адаптації кредитних стратегій є перегляд галузевих і регіональних лімітів концентрації кредитного ризику. Надмірне зосередження кредитного портфеля в окремих галузях або регіонах може посилювати вразливість банків до локальних безпекових потрясінь. Водночас механічне обмеження кредитування підприємств критично важливих секторів суперечитиме завданням економічної стійкості держави. Тому диверсифікацію доцільно поєднувати з використанням інструментів розподілу ризиків, зокрема державних гарантій, страхування та спільного фінансування великих інвестиційних проєктів.

Важливість такого підходу відображена в оновленій Стратегії з розвитку кредитування, схваленій Радою з фінансової стабільності у травні 2026 року. Документ передбачає подальше розширення фінансування критичних галузей економіки та підприємств, які здійснюють діяльність на територіях підвищених воєнних ризиків. Серед реалізованих заходів визначено вдосконалення підходів до оцінювання інвестиційних проєктів, запровадження окремих процедур оцінювання ризиків для кредитування оборонних підприємств і бізнесу на прифронтових територіях, а також поступове узгодження вимог до банківського капіталу з європейськими стандартами [2].

Важливим інструментом підтримання кредитної активності в умовах воєнної невизначеності залишаються державні гарантії на портфельній основі. Їх економічне призначення полягає у частковому перерозподілі кредитного ризику між банками та державою, що створює можливості фінансування підприємств із недостатнім обсягом заставного забезпечення. У серпні 2026 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про надання державних гарантій на портфельній основі 19 банкам-кредиторам на загальну суму до 20,8 млрд грн. У межах відповідного механізму державна гарантія може покривати до 80 % зобов'язань за портфелем кредитів та за окремим кредитом [3].

Практична значущість державного гарантування підтверджується наданням станом на 1 жовтня 2026 року 58 608 кредитів на 213,3 млрд грн, зокрема під час воєнного стану — 53 383 кредитів на 207,7 млрд грн [4]. Водночас часткове покриття кредитних ризиків державою не усуває необхідності належного оцінювання позичальників і створює потенційні бюджетні зобов’язання.

Перспективним є поєднання кредитування зі страхуванням воєнних ризиків за участю держави, міжнародних фінансових інституцій і страховиків з урахуванням обмежень страхового покриття та їхньої платоспроможності. Важливим інструментом також є цифровий моніторинг грошових потоків, боргового навантаження й платіжної дисципліни позичальників для своєчасного виявлення ризиків і реструктуризації заборгованості.

Попри безпекові загрози, банківський сектор зберігає фінансову стійкість: станом на 1 липня 2026 року частка непрацюючих кредитів становила 12,5 %, а рівень дефолтів за корпоративними гривневими кредитами не перевищував 3 % [5]. Подальше кредитування потребує достатньої капіталізації, належного пруденційного нагляду та контролю якості активів.

Стратегічним пріоритетом банків має стати ризик-орієнтоване кредитування із застосуванням удосконаленого скорингу, сценарного стрес-тестування та диференційованих кредитних лімітів відповідно до фінансової стійкості позичальників і капітальних можливостей банків. Доцільним є поступовий розвиток ринкового кредитування з частковим державним гарантуванням замість переважної залежності від бюджетного субсидування процентних ставок.

Отже, адаптація кредитних стратегій до безпекових ризиків передбачає вдосконалення оцінювання кредитоспроможності, диверсифікації портфеля та управління забезпеченням. Поєднання гарантійних, страхових і моніторингових механізмів сприятиме обмеженню кредитних втрат, збереженню достатності капіталу та безперервності фінансування економіки в умовах воєнної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Лютий 2026 року. Київ : НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf (дата звернення: 12.10.2026).
2. Міністерство фінансів України. Рада з фінансової стабільності схвалила оновлені стратегії з розвитку кредитування та іпотеки. 08.05.2026. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/rada_z_finansovoi_stabilnosti_skhvalila_onovleni_strategii_z_rozvitku_krediruvannia_ta_ipoteki-5717 (дата звернення: 12.11.2026).
3. Міністерство фінансів України. Уряд ухвалив рішення про надання державних гарантій на портфельній основі у 2026 році до 20,8 млрд грн. 13.08.2026. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_ukhvaliv_rishennia_pro_nadannia_derzhavnikh_garantii_na_portfelnii_osnovi_u_2026_rotsi_do_208_mlrd_grn-5861 (дата звернення: 12.10.2026).
4. Міністерство фінансів України. Мінфін: За час повномасштабної війни малий бізнес отримав 53,4 тис. гарантованих державою кредитів на 207,7 млрд грн. 21.10.2026. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_povnomasshtabnoi_viini_malii_biznes_otrimav_534_tis_garantovanikh_derzhavoiu_kreditiv_na_2077_mlrd_grn-5981 (дата звернення: 12.10.2026).
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості (01–06.2026 р.). 02.10.2026. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-01-062026-r (дата звернення: 12.10.2026).

УДК 336.02:336.6:364(477)

КОСТЮК О.О., здобувач 3 курсу
Науковий керівник – **ДРАГАН О.О.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: 21021982vit@ukr.net

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено сучасний стан фінансової безпеки домогосподарств України в умовах воєнного стану, визначено основні загрози їхній платоспроможності та фінансовій стійкості, обґрунтовано напрями вдосконалення державної політики захисту доходів населення, відновлення заощаджень і формування фінансових резервів.

Ключові слова: фінансова безпека, домогосподарства, воєнний стан, фінансова стійкість, доходи населення, фінансові ризики.

Тривала воєнна агресія проти України істотно змінила умови формування та використання фінансових ресурсів домогосподарств, посиливши їхню залежність від зовнішніх економічних чинників і державної підтримки. Руйнування житлової та виробничої інфраструктури, вимушена міграція населення, нестабільність зайнятості, інфляційний тиск і зростання витрат на забезпечення базових потреб обмежують можливості громадян підтримувати належний рівень добробуту. За таких обставин фінансова безпека домогосподарств набуває особливого значення як складова економічної безпеки держави, оскільки визначає спроможність населення забезпечувати поточне споживання, виконувати фінансові зобов'язання та зберігати економічну самостійність. Скорочення доходів за одночасного збільшення обов’язкових витрат змушує домогосподарства використовувати резерви, накопичувати борги або продавати активи.

За оцінками Світового банку, рівень бідності в Україні зріс із 37,0 % у 2024 році до 41,6 % у 2025 році, а коефіцієнт Джині – із 0,41 у 2023 році до 0,50 у 2025 році. Це свідчить про поглиблення майнової нерівності та послаблення фінансової захищеності населення [1].

Особливу загрозу становить скорочення фінансових резервів населення. За результатами опитувань Світового банку, у IV кварталі 2025 року близько 17 % домогосподарств були змушені позичати кошти для задоволення базових потреб, а частка тих, хто продавав активи для покриття поточних витрат, досягла приблизно 6 %. Водночас лише кожне п'яте домогосподарство повідомляло про здійснення заощаджень протягом попередніх 30 днів [1]. Така ситуація свідчить про поступове вичерпання внутрішніх фінансових резервів частини населення та підвищення ризику боргової залежності.

Важливо враховувати, що залучення кредитних ресурсів для фінансування поточного споживання не завжди погіршує фінансовий стан домогосподарства. За наявності стабільних доходів короткострокове кредитування може використовуватися для подолання тимчасових касових розривів. Проте систематичне покриття обов'язкових витрат за рахунок позик за відсутності перспектив відновлення доходів призводить до накопичення боргових зобов'язань і зростання витрат на їх обслуговування. Відповідно, оцінювання фінансової безпеки потребує врахування не лише величини заборгованості, а й співвідношення регулярних кредитних платежів із наявним доходом після здійснення необхідних витрат.

Окремим чинником погіршення фінансової безпеки є втрата або пошкодження житлового майна. Відповідно до п'ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5), станом на 31 грудня 2025 року 14 % житлового фонду було пошкоджено або зруйновано, що вплинуло на понад три мільйони домогосподарств [2]. Втрата житла не лише скорочує майновий капітал родини, а й спричиняє додаткові витрати на оренду, переїзд, облаштування нового місця проживання та відновлення побутових умов. Для внутрішньо переміщених осіб ці видатки нерідко поєднуються з втратою попереднього місця роботи, що суттєво обмежує можливості відновлення фінансової рівноваги.

Нерівномірність впливу воєнних ризиків зумовлює необхідність диференційованого підходу до оцінювання фінансової безпеки населення. Найуразливішими залишаються домогосподарства з низькими доходами, родини з дітьми, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи та громадяни, чиї доходи переважно формуються за рахунок соціальних трансфертів. Для таких категорій навіть помірне підвищення обов'язкових витрат може спричиняти критичне порушення платоспроможності, оскільки значна частина наявного доходу спрямовується на придбання продуктів харчування, оплату житлово-комунальних послуг і медичне забезпечення.

Водночас стан фінансової безпеки домогосподарств не можна оцінювати виключно за показниками бідності. Важливим є дослідження динаміки доходів, структури заощаджень і боргового навантаження населення. У Звіті про фінансову стабільність Національного банку України за грудень 2025 року зазначено, що зростання заробітних плат у приватному секторі та зниження безробіття сприяли збільшенню номінальних доходів громадян, а сповільнення інфляції підтримувало їхню купівельну спроможність. Одночасно спостерігалося збільшення заощаджень населення у банках та державних цінних паперах, тоді як сукупне боргове навантаження домогосподарств залишалося порівняно низьким [3].

Зіставлення цих тенденцій із результатами досліджень Світового банку дозволяє зробити висновок про неоднорідність фінансового становища українських домогосподарств. Зростання агрегованих показників доходів і заощаджень не виключає погіршення фінансової безпеки найбільш уразливих груп населення. Домогосподарства зі стабільною зайнятістю можуть збільшувати обсяги накопичень, тоді як родини з нестійкими доходами вимушені використовувати наявні резерви для фінансування поточних потреб. Отже, позитивна загальна динаміка фінансових ресурсів населення не завжди відображає фактичний рівень фінансової захищеності окремих соціальних груп.

На нашу думку, оцінювання фінансової безпеки домогосподарств доцільно здійснювати за системою взаємопов'язаних індикаторів, що охоплюють достатність і стабільність доходів, частку обов'язкових витрат у сімейному бюджеті, рівень боргового навантаження, наявність ліквідних заощаджень, майнові втрати та доступність фінансових послуг. Особливого значення набуває показник фінансової автономності, який характеризує період, протягом якого домогосподарство здатне фінансувати необхідні витрати за рахунок власних резервів у разі припинення регулярних надходжень.

За воєнних умов фінансова автономність має оцінюватися з урахуванням ризику вимушеного переміщення, втрати житла та необхідності здійснення непередбачуваних видатків. Тому формування резервного фонду повинно передбачати не лише накопичення коштів, а й забезпечення їхньої доступності, ліквідності та захищеності від фінансових втрат. Важливими залишаються диверсифікація заощаджень, обґрунтований вибір фінансових інструментів і недопущення надмірної концентрації ресурсів у ризикових активах.

Перспективи зміцнення фінансової безпеки українських домогосподарств значною мірою залежать від ефективності державної соціально-економічної політики. Першочергового значення набуває відновлення стабільних джерел трудових доходів шляхом підтримки зайнятості, професійної перепідготовки та сприяння розвитку малого підприємництва. Особливу увагу доцільно приділяти працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і громадян, які втратили роботу внаслідок руйнування підприємств або зміни економічної спеціалізації регіонів.

Другим напрямом має стати підвищення адресності державної соціальної підтримки. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів доцільно зосереджувати допомогу на домогосподарствах, які зазнали найбільших фінансових і майнових втрат або не мають достатніх можливостей для самостійного відновлення доходів. При цьому результативність соціальних трансфертів необхідно оцінювати не лише за обсягом бюджетного фінансування, а й за їхньою спроможністю зменшувати ризики бідності, забезпечувати стабільність споживання та запобігати накопиченню критичної заборгованості.

Важливим інструментом зміцнення фінансової безпеки є розвиток доступного фінансового обслуговування населення. У дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку, присвяченому відновленню фінансових ринків України, наголошується на необхідності підвищення фінансової грамотності позичальників, удосконалення кредитної інформації та формування збалансованих механізмів захисту споживачів фінансових послуг [4]. Відповідні заходи особливо важливі для домогосподарств, фінансові рішення яких приймаються за умов нестабільності доходів і підвищеної невизначеності.

Не менш вагомим напрямом є розвиток фінансової грамотності населення. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року передбачає формування навичок відповідальної фінансової поведінки, управління особистими фінансами в кризових умовах, використання цифрових фінансових послуг і захисту від шахрайства [5]. Для домогосподарств практичне значення цих заходів полягає у підвищенні спроможності планувати сімейний бюджет, оцінювати кредитні ризики, формувати резерви та обирати фінансові інструменти відповідно до власних можливостей.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку механізмів захисту майнових інтересів домогосподарств, зокрема відновленню житла, удосконаленню програм компенсації завданих збитків і розширенню можливостей страхування ризиків. Водночас необхідно враховувати, що

традиційні страхові продукти переважно містять обмеження щодо покриття воєнних ризиків. Тому перспективним є розвиток спеціалізованих механізмів страхового захисту за участю держави та міжнародних фінансових інституцій, які дозволятимуть частково компенсувати фінансові наслідки втрати майна.

Підвищення результативності зазначених заходів потребує вдосконалення системи моніторингу фінансової безпеки домогосподарств. Доцільним є регулярне проведення вибіркових обстежень фінансового становища населення з урахуванням регіональних особливостей, статусу внутрішнього переміщення, структури доходів і майнових втрат. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти групи підвищеного фінансового ризику та обґрунтовувати пріоритети державної підтримки.

Отже, фінансова безпека домогосподарств України в умовах воєнного стану визначається здатністю населення зберігати платоспроможність, підтримувати необхідний рівень споживання та відновлювати фінансові ресурси після впливу кризових чинників**.** Результати дослідження засвідчують, що найбільші загрози пов'язані з нерівномірністю доходів, скороченням заощаджень, майновими втратами та обмеженістю можливостей економічного відновлення окремих категорій населення. Зміцнення фінансової безпеки потребує узгодження державної політики зайнятості, адресного соціального захисту, розвитку фінансової інклюзії та підвищення фінансової грамотності громадян. Реалізація відповідних заходів сприятиме зменшенню фінансової вразливості домогосподарств, відновленню їхнього економічного потенціалу та формуванню передумов стабільного розвитку національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank. Monitoring Living Conditions in Ukraine: Spring 2026 Update. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/3df3ca7530237868137cf8a73f9b36b2-0080062026/original/Listening-to-Ukraine-Update-Spring-2026.pdf (дата звернення: 12.10.2026).
2. Світовий банк. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. 23.02.2026. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 12.10.2026).
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 12.10.2026).
4. OECD. *Сильніші фінансові ринки та інституції для відновлення України*. Paris : OECD Publishing, 2026. 134 с. DOI: https://doi.org/10.1787/00fed5be-uk (дата звернення: 12.10.2026).
5. Національний банк України. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. Київ : НБУ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_Strategy-Financial-Literacy.pdf (дата звернення: 12.10.2026).

УДК 336.763.3:336.27(477)

ТАРАСЕНКО С.О., здобувачка 3 курсу
Науковий керівник – **ЗУБЧЕНКО В.В.,** канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
e-mail: 2525bere@ukr.net

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ МОБІЛІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЧЕРЕЗ РИНОК ДЕРЖАВНИХ ОБЛІГАЦІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Досліджено трансформацію механізмів мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів через ринок облігацій внутрішньої державної позики України в умовах воєнного стану, проаналізовано динаміку державних запозичень і структуру інвесторів, визначено особливості залучення коштів населення та банківського сектору, обґрунтовано напрями підвищення ефективності внутрішнього боргового фінансування з урахуванням ризиків забезпечення боргової стійкості держави.

Ключові слова: внутрішні фінансові ресурси, облігації внутрішньої державної позики, військові облігації, державний борг, фінансування бюджету, боргова стійкість.

Повномасштабна війна посилила значення облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) як інструменту мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів для покриття бюджетного дефіциту та фінансування оборонних потреб. На відміну від податкових надходжень, державні запозичення формують боргові зобов'язання, тому їх ефективність визначається вартістю залучення коштів, строковою структурою боргу та спроможністю держави своєчасно його обслуговувати.

Запровадження військових облігацій розширило можливості залучення коштів банків, підприємств і населення, сприяючи зменшенню потреби в монетарному фінансуванні бюджету. У 2025 році через 184 аукціони ОВДП залучено близько 570 млрд грн, а рівень рефінансування внутрішнього боргу становив 118 %, зокрема 131 % у гривні [1]. Це підтверджує спроможність внутрішнього ринку забезпечувати додаткове бюджетне фінансування, водночас актуалізуючи необхідність контролю боргового навантаження та майбутніх витрат на його обслуговування.

У січні–жовтні 2026 року від розміщення ОВДП до державного бюджету залучено 387,88 млрд грн, зокрема 55 млрд грн у валютному еквіваленті та 135,9 млрд грн від військових облігацій. Загальний обсяг державних запозичень до загального фонду бюджету становив 843,3 млрд грн [2]. Ефективність внутрішніх запозичень залежить від процентних ставок, банківської ліквідності та макрофінансової стабільності, що зумовлює необхідність узгодження боргової та монетарної політики.

Важливою тенденцією стало розширення інвесторської бази ОВДП. Станом на 2 листопада 2026 року їхній обсяг в обігу становив 1 984,1 млрд грн, з яких банкам належало 903,1 млрд грн (45,5 %), НБУ – 654,8 млрд грн, юридичним особам – 208,6 млрд грн, фізичним особам – 173,1 млрд грн (8,7 %), страховикам – 26,15 млрд грн, нерезидентам – 18,2 млрд грн [3]. Зростання участі населення та бізнесу свідчить про диверсифікацію внутрішніх джерел фінансування державного боргу.Особливо показовою є динаміка інвестицій населення. Протягом 2025 року портфель ОВДП у власності фізичних осіб збільшився з 78,5 млрд грн до 111,9 млрд грн, або на 42,6 % [1]. Станом на початок листопада 2026 року цей показник досяг 173,1 млрд грн. При цьому вкладення громадян безпосередньо у військові облігації становили 111,7 млрд грн, що на 46,8 % перевищувало відповідний показник аналогічного періоду попереднього року [3].

Зростання інвестиційної активності населення відображає зміну характеру його участі у фінансуванні державних потреб. Домогосподарства поступово переходять від переважного використання традиційних інструментів заощадження до активнішого придбання державних боргових цінних паперів. Важливими чинниками такої трансформації стали відносно висока дохідність ОВДП, особливості оподаткування доходів фізичних осіб від державних облігацій, доступність цифрових каналів придбання та можливість безпосередньої фінансової підтримки держави.

Значну роль у розширенні інвестиційної бази відіграла цифровізація інфраструктури ринку державних цінних паперів. Можливість придбання військових облігацій через застосунок «Дія», банківські мобільні застосунки та брокерські платформи суттєво спростила доступ громадян до інвестування. Водночас цифрові канали сприяють зменшенню операційних витрат, пов'язаних з обслуговуванням інвесторів, і створюють передумови для залучення порівняно невеликих сум заощаджень.

Проте розширення участі населення не усуває структурних обмежень внутрішнього боргового ринку. У дослідженні Національного інституту стратегічних досліджень наголошується на проблемах недостатньої фінансової грамотності частини потенційних інвесторів, складності окремих процедур придбання ОВДП та конкуренції з боку традиційних банківських депозитів [5]. Відповідно, подальша мобілізація заощаджень домогосподарств потребує підвищення доступності інвестиційних послуг, удосконалення інформаційного забезпечення та формування належного рівня довіри до державних фінансових інструментів.

Окремого значення набуває трансформація механізмів залучення ресурсів банківського сектору. За умов структурного профіциту ліквідності банки мають можливість спрямовувати частину тимчасово вільних коштів у державні цінні папери. Додатковим стимулом стало використання визначених випусків бенчмарк-ОВДП для покриття частини обов'язкових резервів

банків. Такий механізм дозволив посилити попит на державні облігації, одночасно підтримуючи функціонування монетарних інструментів Національного банку України.

Водночас значна концентрація державних цінних паперів у банківських портфелях формує певні ризики для фінансової системи. Зростання вкладень у державний борг посилює залежність банківського сектору від фінансового стану держави та може обмежувати можливості нарощування кредитування реального сектору економіки. За таких умов необхідно забезпечувати збалансоване співвідношення між інвестуванням банками коштів у державні цінні папери та фінансуванням підприємницької діяльності.

Ще одним напрямом трансформації ринку ОВДП стало вдосконалення інструментів управління внутрішнім державним боргом. Зокрема, у 2025 році Міністерство фінансів України запровадило практику проведення аукціонів з обміну державних облігацій (*switch-аукціонів*), які передбачають заміну цінних паперів із наближеними строками погашення на нові випуски з довшими строками обігу.

Практичне значення такого механізму підтверджується результатами аукціону, проведеного 21 жовтня 2026 року. Інвесторам було запропоновано обміняти ОВДП із датою погашення 4 листопада 2026 року на новий випуск із погашенням 18 квітня 2029 року. Обсяг задоволених заявок становив 7 млрд грн за номінальною вартістю, а середньозважена дохідність розміщених облігацій – 11,96 % [4].

Використання аукціонів обміну дозволяє зменшувати концентрацію виплат у короткостроковому періоді, підвищувати передбачуваність графіка погашення державного боргу та підтримувати ліквідність внутрішнього ринку. Водночас такі операції необхідно відокремлювати від первинних розміщень ОВДП, які забезпечують безпосереднє надходження нових фінансових ресурсів до бюджету. Обмін облігацій переважно змінює строкову структуру боргових зобов'язань, але не означає автоматичного збільшення обсягу залученого фінансування.

На нашу думку, подальша трансформація механізмів мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів має ґрунтуватися на поступовому переході від переважно короткострокового задоволення бюджетних потреб до формування стійкого та диверсифікованого внутрішнього боргового ринку.

Першочерговим напрямом доцільно визначити розширення участі домогосподарств у державних запозиченнях. Для цього необхідно забезпечити доступність інвестиційних інструментів для громадян із різним рівнем доходів, зменшити супутні витрати на придбання й обслуговування облігацій та вдосконалити механізми інформування щодо їхньої дохідності, строковості й ризиків. Особливої уваги потребує розвиток вторинного ринку, оскільки можливість реалізації облігацій до настання строку погашення підвищує їхню привабливість для інвесторів, які потребують достатньої ліквідності заощаджень.

Другим напрямом має стати диверсифікація строкової структури державних запозичень. Збільшення частки середньо- та довгострокових інструментів за умови прийнятної вартості їх розміщення сприятиме зменшенню ризиків рефінансування та підвищенню передбачуваності бюджетних виплат. Водночас параметри нових випусків ОВДП повинні враховувати інфляційні очікування, стан грошово-кредитного ринку та потреби різних категорій інвесторів.

Третім напрямом є підвищення ефективності взаємодії Міністерства фінансів України, Національного банку України та учасників фінансового ринку. Узгодження боргової та монетарної політики має забезпечувати формування достатнього попиту на державні цінні папери без посилення інфляційного тиску та надмірного обмеження кредитних ресурсів для приватного сектору. Важливим при цьому є збереження ринкових принципів визначення дохідності облігацій і поступове зменшення залежності державних запозичень від обмеженого кола великих інституційних інвесторів.

Особливу увагу слід приділити вдосконаленню оцінювання результативності внутрішніх державних запозичень. Поряд із валовими обсягами розміщення ОВДП необхідно аналізувати чисте залучення фінансових ресурсів, співвідношення нових запозичень і погашень, середньозважену вартість обслуговування боргу, строкову структуру випусків та рівень концентрації державних цінних паперів у портфелях окремих категорій інвесторів. Такий підхід дозволить визначати реальний внесок внутрішнього боргового ринку у забезпечення бюджетної стійкості та своєчасно виявляти ризики накопичення державних боргових зобов'язань.

Не менш важливим є врахування довгострокових економічних наслідків мобілізації внутрішніх ресурсів. Залучення коштів через державні облігації сприяє покриттю першочергових бюджетних потреб, проте не створює додаткових фінансових ресурсів для економіки в цілому, а перерозподіляє наявні заощадження. Тому стале функціонування ринку ОВДП залежатиме від відновлення економічної активності, зростання доходів населення, прибутковості підприємств та розширення внутрішньої бази заощаджень.

Отже, трансформація механізмів мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів через ринок державних облігацій України в умовах воєнного стану характеризується посиленням бюджетної ролі ОВДП, розширенням участі населення та розвитком інструментів активного управління державним боргом. Результати дослідження підтверджують зростання значення внутрішніх запозичень у забезпеченні фінансової стійкості держави та зменшенні потреби в емісійному фінансуванні бюджетного дефіциту. Водночас збереження високої концентрації ОВДП у банківському секторі, значна вартість боргових ресурсів і необхідність регулярного рефінансування зобов'язань потребують подальшого вдосконалення державної боргової політики. Перспективи розвитку внутрішнього ринку державних цінних паперів пов'язані з диверсифікацією інвесторів, поглибленням вторинного ринку, подовженням строків запозичень та узгодженням боргових інструментів із пріоритетами макрофінансової стабільності. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню внутрішнього фінансового потенціалу України та формуванню надійнішої ресурсної основи післявоєнного відновлення економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство фінансів України. Інвестиції українців в ОВДП за 2025 рік зросли на 42,6 %: підсумки року внутрішнього ринку державних облігацій. 05.01.2026. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/investitsii_ukraintsiv_v_ovdp_za_2025_rik_zrosli_na_426_pidsumki_roku_vnutrishnogo_rinku_derzhavnikh_obligatsii-5529 (дата звернення: 12.10.2026).
2. Міністерство фінансів України. Мінфін: За 10 місяців до загального фонду держбюджету надійшло понад 2,7 трлн гривень. 03.11.2026. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_10_misiatsiv_do_zagalnogo_fondu_derzhbiudzhetu_nadiishlo_ponad_27_trln_griven-6002 (дата звернення: 12.10.2026).
3. Міністерство фінансів України. Портфель ОВДП у власності громадян України зріс до рекордних 173,1 млрд грн. 09.11.2026. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/portfel_ovdp_u_vlasnosti_gromadian_ukraini_zris_do_rekordnikh_1731_mlrd_grn-6011 (дата звернення: 12.10.2026).
4. Міністерство фінансів України. Мінфін провів черговий успішний аукціон з обміну ОВДП. 21.10.2026. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_proviv_chergovii_uspishnii_auktsion_z_obminu_ovdp-5984 (дата звернення: 12.10.2026).
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості (07–08.2025 р.). 2025. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-07-082025-r (дата звернення: 12.10.2026).

ЗМІСТ

Бабаян А.Ю., Батажок С.Г. Економетричне моделювання факторів залучення іноземних інвестицій у національну економіку……...…3

Троценко Н.В., Однорог М.А. Механізм формування та використання кадрово-інтелектуального потенціалу в системі економічної безпеки підприємства…….4

Пеклін М.А., Однорог М.А. Організаційно-управлінський інструментарій переходу України до циркулярної економічної моделі……...6

Шапалін С.Є., Однорог М.А. Оцінка конкурентного потенціалу регіонального економічного простору в системі світосподарських зв'язків……..……7

Бєлашов О.О., Однорог М.А. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування виробничої інфраструктури підприємства……..9

Шабельний В.М., Однорог М.А. Економетричні підходи до оцінювання взаємозв'язку інноваційного потенціалу та розвитку регіональних інноваційних систем……..11

Коваль С., Юхименко П.І. Інноваційні пріоритети сучасної бізнес-діяльності аграрного підприємства……...13

Забережній Є., Юхименко П.І. Напрями цифрових технологій аграрного виробництва….14

Ворона І.О., Хомовий С.М. Облік готової продукції підприємства……16

Панченко Т., Хомовий С.М. Облік доходів підприємств…….18

Онищенко Т., Хомовий С.М. Удосконалення контролю сільськогосподарських підприємств……..19

Дащенко К.С., Арбузова Т.В. Цифровізація державної політики як інструмент протидії корупції в умовах воєнного стану……21

Зіс Р.І., Арбузова Т.В. Особливості механізмів публічного управління у сфері соціального захисту дітей……23

Подлєсний Д.С., Арбузова Т.В. Сталий розвиток житлово-комунального господарства територіальної громади як об'єкт публічного управління……25

Архипова В.В., Вихор М.В. Управління маркетинговою діяльністю автосалону в умовах цифрової трансформації……27

Василик В.В., Герасименко І.О. Управління фінансовим станом підприємства в умовах невизначеності: сучасні підходи та інструменти……..…30

Степанець О.Ю., Панасюк В.І. Особливості участі благодійних організацій у забезпеченні соціальної підтримки населення……..….32

Дащенко К.С., Панасюк В.І. Цифрові технології у забезпеченні доброчесності та прозорості державної служби……..34

Кваша К.Л., Панасюк В.І. Механізми публічного управління забезпеченням стійкості регіональної системи служби крові……36

Головко О.С., Головко О.О., Панасюк В.І. Особливості управління впровадженням цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність закладів дитячої стоматології……...…38

Коваль Г.О., Панасюк В.І. Механізми публічного управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану……...41

Кравчук В.І., Панасюк В.І. Ресоціалізація засуджених як об'єкт публічного управління...43

Левaднюк М.О., Панасюк В.І. Трансформація комунікацій органів місцевого самоврядування під впливом воєнного стану……46

Єрьоменко В.А., Панасюк В.І. Особливості публічного управління забезпеченням якості медичних послуг та фінансової стійкості закладів охорони здоров'я……...48

Матвієнко В.В., Панасюк В.І. Організаційно-економічні засади управління послугами водопостачання та водовідведення в умовах сталого розвитку територіальних громад……....50

Клименко А.С., Юхименко П.І. Переваги функціонування малого фермерського господарства……51

Береза К., Алєксєєва О.І. Соціально-психологічна адаптованість та потреба в соціальній підтримці персоналу військового госпіталю……...53
Попок К.С., Алєксєєва О.І. Взаємозв'язок соціально-психологічного клімату та ефективності командної роботи в організації……...54
Ратушна А.С., Алексеєва О.І. Розвиток комунікативної компетентності персоналу організації……...56
Федас О.К., Алексеєва О.І. Психологічні особливості управління конфліктами в сучасних організаціях……58
Шевченко Б.В., Алексеєва О.І. Вплив сімейних конфліктів на ефективність діяльності працівників в організації……...….60
Шосталь Є.О., Алексеєва О.І. Роль розвиненого емоційного інтелекту у запобіганні професійному вигоранню вчителів……61
Кунков Д.О., Ткаченко К.В. Страхові резерви як інструмент забезпечення фінансової стійкості страхової компанії в умовах сучасних викликів……62
Даліба О.В., Никоненко О.А. Економічні засади функціонування та пріоритети ефективного розвитку селянських (фермерських) господарств в Україні……..64
Мосейчук К.О., Батажок С.Г. Організаційно-економічні механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства……66
Бєлов О.О., Томілова-Яремчук Н.О. Інформаційне забезпечення аудиту та аналізу рентабельності діяльності підприємства…….…..68
Шкапенко В.І., Томілова-Яремчук Н.О. Обліково-аналітичне забезпечення контролю та оптимізації витрат підприємства на засадах екологізації господарської діяльності……...…70
Саган Р.О., Батажок С.Г. Теоретико-методичні засади аналізу фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства……...72
Старенький С.М., Панасюк В.І. Екологічна відповідальність у системі публічного управління лісовим господарством……...74
Назаренко С.О., Паска І.М. Публічне управління забезпеченням доступності послуг з ментального здоров'я……76
Гутник А.Ю., Сокольська Т.В. Потреби молоді в умовах воєнного стану: виклики для сучасної публічної політики……...……79
Коренюк М.Ю., Василенко О.І. Управління логістичними процесами державних організацій України: виклики воєнного часу та напрями підвищення ефективності……82
Кріжан О.І., Арбузова Т.В. Механізми та інструменти публічного управління відновленням і сталим розвитком громади в умовах воєнних та повоєнних викликів……84
Михайлюк О.І., Арбузова Т.В. Координація діяльності районної державної адміністрації та територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку району……..86
Мартинюк Л.Г., Арбузова Т.В. Удосконалення механізмів публічного управління соціальним захистом населення територіальної громади в умовах воєнного стану……88
Яровий Н.В., Бабенко К.Р., Арбузова Т.В. Державне регулювання розвитку макрогенерації та відновлюваної енергетики в умовах енергодефіциту……90
Романовська Е.К., Арбузова Т.В. Цифрова трансформація публічних послуг як інструмент підвищення ефективності державного управління……92
Виговський М.О., Утеченко Д.М. Особливості управління логістичними процесами на підприємствах……94
Готорук А.Є., Гринчук Ю.С. Формування та вдосконалення механізму управління якістю продукції для підприємств хімічної продукції……97
Дмитрик М.І., Гаврик О.Ю. Організація і шляхи вдосконалення обліку та аудиту амортизації необоротних активів та аналізу їх технічного стану……..98
Донець К.О., Гаврик О.Ю. Організація і шляхи вдосконалення обліку, аудиту та аналізу наявності і руху основних засобів……...100

Ісаченко Н.В., Утеченко Д.М. Вдосконалення системи фінансового менеджменту для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері індустріальної інфраструктури…….102

Мушик С.О., Гаврик О.Ю. Організація і шляхи вдосконалення обліку та аудиту амортизації основних засобів та аналізу їх технічного стану……...104

Пустовіт І.С., Гринчук Ю.С. Управління формуванням і розвитком виробничого потенціалу підприємства……...105

Силенко М.В., Гаврик О.Ю. Організація і шляхи вдосконалення обліку, аудиту та аналізу доходів, витрат і фінансових результатів від операційної діяльності……107

Числено С.С., Гринчук Ю.С. Формування та вдосконалення методів управління продуктивністю та ефективністю на сільськогосподарських підприємствах……...109

Латка В.В., Рибак Н.О. Проблеми управління оборотними активами аграрних підприємств україни в умовах сучасних викликів……...111

Шульга Т.М., Рибак Н.О. Ресурсний потенціал аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку……...113

Бондаренко Ю.В., Варченко О.М. Екосистемний підхід до управління фінансовим потенціалом територіальної громади……...115

Горбаченко Н.О., Варченко О.М. Управління прибутковістю та оптимізація витрат як інструменти забезпечення стійкості підприємства……...119

Нестеренко В.С., Варченко О.М. Оптимізація грошових потоків як інструмент за безпечення фінансової стійкості переробного підприємства в умовах нестабільності……..122

Сторчак А.О., Варченко О.О. Управління фінансовими ризиками агробізнесу на засадах ESG-кри-теріїв в умовах євроінтеграції…….125

Хахула Б.В., Бак О.І. Цифровий детокс та менеджмент уваги в епоху кліпового мисслення.....128

Хахула Б.В., Валігура З.С. Тайм-менеджмент – мистецтво планування власного часу та управління ним…….....130

Хахула Б.В., Вареник В.О. Перфекціонізм як проблема у самоменеджменті……..132

Хахула Б.В., Власюк В.О. Мотивація та самомотивація як інструмент успіху……135

Хахула Б.В., Жашкевич Д.Л. Планування ділової кар'єри сучасного маркетолога…….136

Хахула Л.П., Зонь Д.В. Емоційний інтелект і самоменеджмент: управіння власними ресурсами для запобігання вигоранню……...139

Хахула Б.В., Киришун Я.К. Вплив методів та принципів самоменеджменту на діяльність менеджера……141

Хахула Б.В., Кулик Д.А. Формування компетентності керівника в процесі самоменеджменту……143

Хахула Б.В., Осипова Ю.С. Стрес-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства……...144

Хахула Л.П., Семченко Я. І. Особливості тайм-менеджменту у діяльності менеджера…146

Хахула Л.П., Талан Є.С. Вплив соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера……...….148

Василенко Д.А., Хахула Л.П. Використання штучного інтелекту в системі сучасного менеджменту підприємства……...……..150

Хахула Б.В., Ферлей А.М. Формування стратегії дій менеджера у процесі саморозвитку…..152

Хахула Б.В., Чернецька А.О. Роль комунікацій у самоменеджменті……...154

Хахула Л.П., Яворська Д.А. Самореалізація особистості у різних видах творчої діяльності..є……156

Голуб Д.П., Гринчук Ю.С. Роль менеджера у формуванні та реалізації стратегії організації……...…157

Зеленко Г.Д., Гринчук Ю.С. Вплив управління на успішність реалізації стратегії підприємства……...159

Поштар Н.А., Гринчук Ю.С. Вплив лідерських якостей керівника на ефективність стратегічного управління організацією……160
Кривов'яз І.І., Гринчук Ю.С. Прийняття управлінських рішень у стратегічному розвитку організації……..162
Тернова О.О., Гринчук Ю.С. Стратегічне управління диверсифікацією діяльності підприємства: мотиви і ризики……164
Гутник А.Ю., Гринчук Ю.С. Ефективне управління як ключ до реалізації стратегії підприємства……165
Торлопов М.Л., Гринчук Ю.С. Процес стратегічного планування в малому бізнесі: особливості та обмеження……167
Гринчук К.В., Гринчук Ю.С. Роль стратегічного менеджменту у формуванні екологічно відповідальної моделі розвитку підприємства……...168
Дєдухов С.І., Гринчук Ю.С. Роль цифрових інструментів у вдосконаленні маркетингової стратегії аграрного підприємства……170
Буртовий Я.О., Панасюк В.І. Використання штучного інтелекту в діяльності державних службовців: можливості та ризики……172
Година Є.В., Панасюк В.І. Система соціального захисту людини в Україні: сучасні виклики та напрями трансформації……173
Романовська Е.К., Панасюк В.І. Публічні закупівлі як інструмент реалізації місцевої гуманітарної політики та підтримки ЗСУ в умовах воєнного стану……...175
Бабенюк Є.М., Мельник Л.М. Формування та управління персональним брендом лідера в сучасному публічно-політичному просторі……...……176
Чабан А.П., Коваль Н.В. Стратегічний потенціал підприємства: сутність, структура, проблеми оцінювання……...…178
Корж Д.Я., Коваль Н.В. Удосконалення методів залучення персоналу до управління підприємством як чинник підвищення ефективності виробництва……180
Федосєєв М.М., Коваль Н.В. Теоретичні засади формування системи управління ресурсами та витратами підприємства……...182
Борзак С.С., Качан Д.А. Фінансово-економічні чинники забезпечення прибутковості страхових компаній в умовах трансформації страхового ринку……184
Зелінський Б.В., Паска І.М. Стратегія сталого розвитку та ефективного управління ресурсом територіальних громад в сучасних умовах……186
Кременецька О.Р., Драган О.О. Фінансова стійкість банку як передумова забезпечення його конкурентоспроможності на ринку банківських послуг……..188
Кужба М.В., Качан Д.А. Оптимізація структури доходів і витрат як інструмент підвищення прибутковості банківської діяльності……190
Семеняченко Є.О., Зубченко В.В. Управління грошовими потоками як чинник забезпечення прибутковості аграрних підприємств……..192
Стеценко А.О., Зубченко В.В. Теоретичні засади формування системи управління фінансовою стійкістю страховика……194
Танчик П.І., Драган О.О. Фінансово-економічні детермінанти стійкості аграрних підприємств в умовах економічної невизначеності……196
Ярова А.В., Артімонова І.В. Управління оборотним капіталом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності……198
Кривов'яз І.І., Поліщук С.П. Розвиток мережі територіальних підрозділів ЦНАП як інструмент підвищення доступності адміністративних послуг (на прикладі Білоцерківської територіальної громади)……...200
Магась В.О., Несміян Г.В., Поліщук С.П. Публічне управління фінансуванням системи охорони здоров'я в Україні: сучасний стан і перспективи……...202
Нестеренко А.П., Шелест В.М., Поліщук С.П. Ефективна взаємодія між владою та медіа як чинник підвищення довіри громадян до державних інституцій……204

Романовська Е.К., Горбаченко Н.А., Поліщук С.П. Цифрова екосистема Dream як інноваційний інструмент забезпечення прозорості публічних закупівель……206
Камінська Ю.Ю., Поліщук С.П. Організаційно-управлінські засади реалізації ветеранської політики в Україні……208
Курінний С., Понедільчук Т.В. Вплив людського капіталу на економічні показники підприємства……210
Хахула Б.В., Бабенко Є.С. Роль самомотивації у процесі діяльності менеджера……212
Хахула Л.П., Корчевна С.О. Роль самоменеджменту в професійному становленні особистості та розвитку ділової кар'єри……214
Хахула Б.В., Кашко М.Д. Особливості формування самоменеджменту в управлінській діяльності……215
Каргашилова О.О., Арбузова Т.В. Механізми забезпечення організаційної та фінансової стійкості комунального закладу охорони здоров'я в умовах воєнного стану……217
Хвостенко Я.О., Варченко О.О. Інструменти забезпечення фінансової стійкості переробного підприємства в умовах нестабільності……220
Мерзлюк К.П., Сокольська Т.В. Демократичне врядування на місцевому рівні: інструменти участі громадян та взаємодії з органами влади (на прикладі Білоцерківської міської ради)……223
Шуст В.К., Сокольська Т.В. Механізми публічного управління формуванням та реалізацією молодіжного потенціалу територіальної громади в умовах воєнного стану……224
Аверчук А.Р., Сокольська Т.В. Удосконалення механізмів стратегічного планування та оцінювання ефективності розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану……226
Багатко Н.С., Сокольська Т.В. Удосконалення механізмів реалізації державної політики безбар'єрності в діяльності територіальних сервісних центрів МВС……228
Трепак І.Ю., Сокольська Т.В. Удосконалення механізмів пріоритезації публічних інвестицій у системі управління місцевим розвитком територіальної громади……230
Горбаченко А.В., Сокольська Т.В. Державна служба нового покоління: модель залучення молоді до публічного управління……232
Грузинська О.М., Сокольська Т.В. Жіноче лідерство у публічному управлінні сферою охорони здоров'я……234
Липова Л.М., Сокольська Т.В. Нормативно-правове забезпечення публічного управління системою охорони здоров'я в Україні: сучасний стан, проблеми та напрями вдосконалення……236
Беземер О.Б., Хомовий С.М. Облік експортно-імпортних операцій: особливості організації та напрями вдосконалення……238
Барилюк Я.В., Драган О.О. Адаптація кредитних стратегій українських банків до зростання безпекових ризиків……240
Костюк О.О., Драган О.О. Фінансова безпека домогосподарств України в умовах воєнного стану……242
Тарасенко С.О., Зубченко В.В. Трансформація механізмів мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів через ринок державних облігацій україни в умовах воєнного стану……245